



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

PROJETO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE ÁGUA

ESTUDO DE CASO:

AdRA – ÁGUAS DA REGIÃO DE AVEIRO, SA

Helena Martinho da Costa

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a

Orientação de:

Dr.^a Lúcia Maria Rodrigues dos Santos

Supervisão de:

Dr. Luis Miguel Soares da Silva

Coimbra, Novembro de 2015

PROJETO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE ÁGUA

ESTUDO DE CASO:

AdRA – ÁGUAS DA REGIÃO DE AVEIRO, SA

Helena Martinho da Costa

Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a

Orientação de:

Dr.^a Lúcia Maria Rodrigues dos Santos

Supervisão de:

Dr. Luis Miguel Soares da Silva

Coimbra, Novembro de 2015

PROJETO

A importância do Controlo Interno no Departamento Financeiro de uma empresa de serviços de água

Resumo

O projeto pretende aprofundar na teoria e na prática os conceitos do controlo interno e gestão do risco através do método de estudo de caso de uma empresa de serviços de água – AdRA -, método de investigação qualitativa e pesquisa descritiva, recorrendo a inquéritos e questionários para conhecer e apreciar os atuais procedimentos. O objetivo geral desta investigação é propor melhorias ao ambiente de controlo interno e gestão do risco averiguando a necessidade de recomendar novas atuações, resultando na melhoria das decisões de gestão, mais eficiência, eficácia, legalidade e regularidade. Concluindo, constata-se que a empresa já incorpora procedimentos adequados nestas áreas em estudo.

Palavras-chave: Controlo interno, gestão do risco

Abstract

This project aims to deepen the theory and practice of the concepts of internal control and risk management through the case study method of a water services company - AdRA -, qualitative research method and descriptive research, using surveys and questionnaires to know and assess the current procedures. The general objective of this research is to propose improvements to the internal control environment and risk management ascertaining the need to recommend new performances, resulting in better management decisions, greater efficiency, effectiveness, legality and regularity. As a conclusion of this work, it is observed that the company already incorporates appropriate procedures in these areas of study.

Keywords: *internal control, risk management*

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, à minha família - incluindo a que se encontra no estrangeiro - e o novo membro, Maria Leonor, que apesar de recém-nascida, também ajudou a dar alento e força.

Aos meus amigos – tantos, que nem me atrevo a mencionar nomes por tão extensa lista - que incansavelmente me ouvem a falar deste projeto há mais de um ano e meio. Receio que deixaremos de ter assunto para falar, de futuro...

À orientadora, que por momentos quase confundia como amiga, e que apesar do pouco tempo e disponibilidade, sempre arranjou um jeito de me ajudar a terminar esta obra que nos propusemos fazer juntas.

Aos meus colegas de trabalho: ao dedicado Miguel, ao incansável Cláudio, à incentivadora Raquel, e à sempre disponível Susana, à Anabela, Helena, Gabriel, Paulo e Sérgio por terem colaborado. À Margarida pela constante força, apoio e revisão final. Ao engenheiro Fernando Vasconcelos por me ter permitido enveredar por esta aventura na empresa. A todos, uma palavra de gratidão e reconhecimento. Fui muito positivamente surpreendida pela vossa prontidão. Estar-vos-ei sempre grata.

A todos os outros que, direta ou indiretamente, me proporcionaram condições para conseguir concluir este trabalho: o meu muito obrigada.

Índice geral

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	3
1.1. O <i>Corporate governance</i>	3
1.1.1. Teoria contingencial e a Teoria da agência.....	7
1.1.2. A relação entre as estruturas do governo e a gestão do risco e controlo.....	8
1.2. O controlo interno e a gestão.....	9
1.2.1. Definição de controlo interno segundo a estrutura conceptual do COSO.....	10
1.2.2. Componentes e objetivos do COSO.....	10
1.2.3. Vantagens do uso do sistema de controlo interno.....	11
1.2.4. Implementação do sistema de controlo interno.....	12
1.2.5. Limitações do sistema de controlo interno.....	13
1.3. A gestão do risco.....	14
1.3.1. Definição e objetivo geral da gestão do risco.....	14
1.3.2. Implementação da gestão do risco.....	16
1.3.3. Quadro normativo e conceptual da gestão do risco.....	18
1.3.3.1. O COBIT - <i>Control Objectives for Information and related Technology</i>	18
1.3.3.2. A ISO 31000 - <i>Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation</i>	20
1.3.3.3. A Evolução da estrutura conceptual do COSO I.....	21
1.3.3.3.1. A estrutura conceptual do COSO – <i>Integrated Framework</i>	24
1.3.3.4. Comparação entre o Enterprise Risk Management e a ISO 31000.....	27
1.3.3.5. <i>International Standards on Auditing (ISA) 315</i>	30
1.3.4. Principais contributos da gestão do risco.....	32
1.3.5. Dificuldades de implementação da gestão do risco.....	34
2. Objetivos e Metodologia.....	36
2.1. Objetivos.....	36
2.1.1. Objetivo geral.....	36
2.1.2. Objetivos específicos.....	36
2.2. Metodologia.....	37
2.2.1. Método de investigação qualitativa.....	37
2.2.2. Pesquisa descritiva.....	39
2.2.3. Método do estudo de caso.....	40
3. O estudo aplicado na AdRA.....	44
3.1. Narrativa da história da empresa.....	44
3.2. Realidade organizacional.....	45
3.2.1. Modelo de governo.....	45
3.2.2. Missão, Visão e Objetivos.....	46
3.2.3. Estrutura funcional.....	48
3.3. Análise estratégica, funcional e inter-relacional da empresa.....	53

3.3.1. Conhecimento do negócio - atividade da empresa.....	53
3.3.2. Mapa da estratégia	55
3.3.3. Enquadramento geral da AdRA.....	56
3.3.3.1. Ambiente Global em 2013	56
3.3.3.2. União Europeia em 2013.....	57
3.3.3.3. Portugal em 2013.....	57
3.3.4. O setor das águas.....	58
3.3.4.1. Regulação económica.....	59
3.3.4.2. Regulação da qualidade do serviço	60
3.3.4.3. Regulação da qualidade da água para consumo humano	60
3.3.4.4. Regulação ambiental.....	61
3.4. Informação Económica e Financeira da AdRA.....	61
3.4.1. Análise Económica e Financeira.....	61
3.4.2. Financiamentos.....	64
3.4.3. Investimentos.....	64
3.4.4. Área Comercial	65
3.5. Oportunidade e ameaças	66
3.6. Pontos fortes e fracos	67
3.7. Análise <i>swot</i>	68
3.8. Cadeia de Valor	70
3.8.1. Água	70
3.8.2. Saneamento.....	71
3.9. Principais acontecimentos recentes.....	72
4. Discussão do trabalho	73
4.1. Resultados.....	79
4.2. Análise crítica.....	81
4.3. Diagnóstico de eventuais problemas	85
4.4. Síntese entre as visões da literatura apresentadas no enquadramento teórico em comparação com a realidade da AdRA.....	86
4.5. <i>Gaps</i> e desvios comportamentais, culturais ou estratégicos	87
4.6. Medidas de desenvolvimento futuro	87
4.7. Recomendações de melhoria.....	88
4.8. Principais contributos	89
5. Conclusão.....	90
6. Referências bibliográficas	91
7. Anexos.....	96

Índice de tabelas

Tabela 1.1 - Categorias de objetivos do ERM - COSO II	23
Tabela 1.2 - Componentes do ERM - COSO II	23
Tabela 1.3 – Tipos de controlo	27
Tabela 3.4 – Objetivos da AdRA	47
Tabela 3.5 – Princípios de orientação da AdRA	48
Tabela 3.6 – Distribuição das pessoas por tipo de contrato e género de 2011 a 2013	48
Tabela 3.7 – Órgãos de <i>staff</i> da AdRA	49
Tabela 3.8 – Dados da atividade da AdRA entre 2011 e 2013	54
Tabela 3.9 – Elementos económicos e financeiros I da AdRA entre 2011 e 2013	61
Tabela 3.10 – Elementos económicos e financeiros II da AdRA entre 2011 e 2013	62
Tabela 3.11 – Indicadores económicos e financeiros da AdRA entre 2011 e 2013	63
Tabela 3.12 – Cadeia de valor das operações da água	70
Tabela 3.13 – Cadeia de valor das operações de saneamento	71
Tabela 3.14 – Análise geral dos questionários	80
Tabela 3.15 – Nível de aceitação do risco residual de todas as áreas	81

Índice de quadros

Quadro 1.1 – Componentes e Princípios do <i>Integrated Framework</i> de 2013	25
Quadro 1.2 – Resumo comparativo entre o ERM do COSO II e a ISO 31000	29
Quadro 1.3 – Componentes da ISA 315	31
Quadro 3.4 – Valores éticos e Princípios de atuação da AdRA	47
Quadro 3.5 - Ambiente Global em 2013	56
Quadro 3.6 - União Europeia em 2013	57
Quadro 3.7 - Portugal em 2013	57
Quadro 3.8 - O setor das águas	58
Quadro 3.9 - Regulação económica	59
Quadro 3.10 - Regulação da qualidade do serviço	60
Quadro 3.11 - Regulação da qualidade da água para consumo humano	60
Quadro 3.12 - Regulação ambiental	61
Quadro 3.13 – Alterações comerciais de melhoria	65
Quadro 3.14 – Oportunidades da AdRA	67
Quadro 3.15 – Ameaças da AdRA	67
Quadro 3.16 – Pontos fortes da AdRA	68
Quadro 3.17 – Pontos fracos da AdRA	68
Quadro 3.18 – Acontecimentos recentes na AdRA	72
Quadro 3.19 – Quantidade de “sim” e “não” dos questionários	80
Quadro 3.20 – Número de respostas para o cálculo do nível de aceitação do risco residual	80

Índice de figuras

Figura 1.1 – Cubo do COSO de 2013 - <i>Integrated Framework</i>	11
Figura 1.2 – Regras do negócio e controlo interno	15
Figura 1.3 – Estratégias de combate aos riscos de controlo interno	16
Figura 1.4 – Relação entre o cubo do COSO e a ISO 31000.....	28
Figura 2.5 – Estrutura dos questionários na AdRA	42
Figura 3.6 – Área geográfica e de atuação dos Municípios constituintes da AdRA	45
Figura 3.7 - Organigrama da AdRA	49
Figura 3.8 - <i>Balanced Scorecard</i> – Mapa da estratégia da AdRA	55
Figura 3.9 - Etapas do ciclo <i>Plan, Deploy, Control, Act</i> (PDCA)	56
Figura 3.10 – Análise <i>SWOT</i> da AdRA	69
Figura 4.11 – Nome dos separadores do questionário em <i>Excel</i>	74
Figura 4.12 – Nome das colunas do questionário em <i>Excel</i>	76
Figura 4.13 – Nome das colunas do questionário em <i>Excel</i> , parte I	77
Figura 4.14 – Nome das colunas do questionário em <i>Excel</i> , parte II	78
Figura 4.15 – Níveis de aceitação do risco	83

Lista de siglas

AAA	<i>American Accounting Association</i>
ACT	Autoridade para as Condições para o Trabalho
AdP	AdP – Águas de Portugal, SGPS, S.A.
AdRA	Águas da Região de Aveiro, S.A.
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CT	Contabilidade e Tesouraria da AdRA
DAF	Direção Administrativa e Financeira da AdRA
DC	Direção Comercial da AdRA
DEN	Direção de engenharia da AdRA
DOM	Direção Operações e Manutenção da AdRA
DRA	Directriz de Revisão/Auditoria
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
ERM	<i>Enterprise risk management</i>
ERSAR	Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos
EVEF	Estudo de Viabilidade Económico e Financeiro
FEI	<i>Financial Executives International</i>
IAASB	<i>Auditing And Assurance Standards Board</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
ISA	<i>International Standards on Auditing</i>
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
LAC	Líder no Atendimento ao Cliente
LG	Logística da AdRA
p.p.	Pontos percentuais
PAEF	Programa de Ajustamento Económico e Financeiro
PCG	Planeamento e controlo de gestão da AdRA
PCQA	Programa de Controlo da Qualidade da Água
PDCA	<i>Plan, Deploy, Control, Act</i>
PENSAAR 2020	Uma nova Estratégia para o Setor de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais
PERSU 2020	Plano Estratégico de Resíduos Sólidos Urbanos
PIB	Produto Interno Bruto
RASARP	Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal
RH	Recursos Humanos da AdRA
SAP	Sistema integrado de gestão empresarial
SCI	Sistema de controlo interno
SIG	Sistema de informação geográfica
SMS	Serviço de mensagens escritas
ZMC	Zonas de medição e controlo

Introdução

O controlo interno permite garantir o cumprimento de leis e normas e atribui razoabilidade, exatidão e fiabilidade à informação, resultando assim, num aumento de regularidade, legalidade, eficácia e eficiência das atividades e das operações das empresas.

A gestão do risco empresarial permite antecipar situações que podem colocar em risco o desempenho organizacional.

Estes temas são importantes para que as empresas tenham êxito e se destaquem no mercado, pelo que tem de se reconhecer a sua relevância e pertinência quando se pretende o sucesso empresarial.

A intenção principal deste projeto consiste em conhecer e apreciar o ambiente do controlo interno e da gestão do risco do departamento financeiro de uma empresa de serviços de água no distrito de Aveiro denominada AdRA – Águas da Região de Aveiro, SA¹, com sede em Cacia. Com base nesse conhecimento adquirido concluir se os procedimentos estão adequados, ou se há necessidade de propor novas atuações.

A AdRA é uma empresa nova, constituída em 2009 e os seus sistemas de controlo interno e de gestão do risco suscitam interesse, quer pela importância atribuída pela própria gestão, quer pela possibilidade de se poderem apresentar melhorias aos seus métodos de trabalho. Esta motivação resulta da experiência profissional da mestranda na empresa e do interesse dos órgãos de gestão sobre o tema.

O objetivo deste estudo visa o aperfeiçoamento da mestranda na área do controlo interno e da gestão do risco, numa vertente não só académica, mas também prática.

¹ Doravante a empresa onde será realizado o estudo será designada por AdRA.

É de realçar o valioso contributo que representa a possibilidade de conhecer a realidade empresarial do seu local de trabalho, seja para a mestranda, seja para os membros da gestão, ou qualquer outro utilizador interessado nesta informação.

A estrutura deste projeto consistirá, primeiramente, no capítulo do enquadramento teórico, com a abordagem sobre as formas de organização das empresas. Estudar-se-á com detalhe o conceito do controlo interno e de que forma este influencia o quotidiano das empresas. Posteriormente define-se a gestão do risco em todas as suas assunções, envolvendo um extenso quadro normativo.

Terminado o enquadramento teórico, passar-se-á, no capítulo seguinte, à explicação detalhada dos objetivos e da metodologia escolhida que consiste no método de investigação qualitativa, pesquisa descritiva e o método do estudo de caso no departamento financeiro da AdRA. Prossegue-se para a apresentação pormenorizada e abrangente da realidade empresarial da AdRA, no terceiro capítulo deste projeto.

No quarto capítulo, explicar-se-á como a mestranda fez o trabalho de campo, como envolveu as pessoas chave da empresa e como tenciona apresentar os resultados deste projeto. Neste capítulo surgirão também medidas de desenvolvimento futuro e recomendações de melhoria.

Finalmente, termina-se este projeto com a conclusão que se retira depois de se ter analisado a teoria em volta desta temática e de se ter executado este trabalho no departamento financeiro da AdRA.

Desta forma, pretende-se efetuar o estudo e a aplicação prática das técnicas e dos procedimentos de controlo interno e de gestão do risco mais apropriados, segundo as doutrinas específicas de cada área, com foco especial no departamento financeiro da AdRA. Ambiciona-se verificar a sua adequação e apresentar uma proposta de melhoria que contribua para a melhor gestão.

1. Enquadramento teórico

Para fundamentar a escolha do tema do controlo interno e da gestão do risco, é importante fazer uma revisão bibliográfica da literatura suportada em livros ou artigos técnicos e científicos publicados por autores de referência, que contribuirão para a compreensão dos problemas encontrados na AdRA. Ao adquirir consciência desta realidade empresarial, poderão ser apresentadas propostas de modelos que visem a resolução de problemas e a melhoria da eficácia na empresa.

Com vista a enquadrar a pertinência do estudo, iniciar-se-á este capítulo com uma breve alusão ao conceito do *corporate governance* e às estruturas de governo. De seguida, será analisada a definição de controlo interno, e finalmente, os conceitos sobre a gestão do risco encerrarão o estudo deste enquadramento teórico.

1.1. O *Corporate governance*

Segundo Frampton (2012) o *corporate governance* traduz-se na forma de organizar o processo de decisão das instituições. Tem vindo a ganhar importância devido aos escândalos financeiros que provocaram grande preocupação em criar recomendações para um melhor desempenho organizacional. Em teoria, estabelece normas de boas práticas de liderança, eficácia, remuneração, prestação de contas e, relações com os acionistas.

A OCDE (1999) refere o *corporate governance* como sendo o conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros sujeitos com interesses relevantes, estabelecendo igualmente a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para os alcançar.

O COSO II (2004) acrescenta que se trata de um processo levado a cabo pelos diretores de topo das empresas e restantes colaboradores, aplicado de acordo com uma estratégia estabelecida e que compreende toda a organização. Este

processo é desenhado para proporcionar confiança razoável que permita à empresa atingir os objetivos de acordo com as seguintes categorias:

- 1) transparência e confiança sobre toda a divulgação pública da informação;
- 2) conformidade com leis e regulamentos aplicáveis;
- 3) reconhecimento dos direitos dos acionistas;
- 4) proteção e aumento do valor dos acionistas;
- 5) funcionamento adequado da empresa.

O Livro Branco (2006) define o *corporate governance* como sendo o conjunto interno e externo de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade. Tem por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida, bem como as responsabilidades sociais que lhe estão subjacentes. A entidade deve contemplar mecanismos que induzam a uma eficiente afetação de recursos e que exijam a responsabilização pelo modo como esses recursos são usados.

O *The Institute of Internal Auditors* (2010) esclarece que as empresas devem optar por ter bons princípios de *corporate governance*, que define como sendo uma combinação de processos e estruturas implementadas pela instituição com o intuito de informar, dirigir, gerir e monitorizar as atividades da empresa para realizar os seus objetivos. No entanto, o *corporate governance* é ameaçado pela utilização de práticas menos boas que podem colocar em risco a sobrevivência da empresa. Este mesmo organismo afirma ainda que o controlo atua como prevenção à possibilidade de existência de situações de risco, através de medidas e ações tomadas pela empresa por forma a conseguir antecipar e gerir esse risco. Assim, contribui positivamente para o aumento da probabilidade de se conseguirem alcançar os objetivos e metas a que a empresa se propôs.

Frampton (2012) afirma que é preciso que esta filosofia adquira o estatuto de objetivo organizacional, já que o aumento do volume de informação gera o aumento da complexidade de conformidade, impulsionando assim a necessidade de melhoria do *corporate governance*. As boas práticas revelam

maturidade empresarial para quantificar os desafios das empresas e fornecer as provas necessárias para implementar um programa contínuo e mensurável que permita reduzir os riscos e melhorar a eficiência da gestão da informação.

A função de auditor está em consonância com a necessidade de adotar boas práticas e vai de encontro aos objetivos da empresa. Everett e Tremblay (2014) identificam a coragem, a compaixão e a justiça - almejando integridade - como virtudes associadas à profissão de auditor interno, mas referem que nesta profissão tem de haver um profundo empenhamento na criação de ordem moral do mercado. Os princípios morais moldam o capitalismo e neste campo, o auditor pode desempenhar um papel mais ativo na formação da sua identidade e construção da sua autonomia, mantendo um olhar atento sobre a ética.

Frampton (2012) menciona que um bom ambiente de gestão pode ajudar a minimizar riscos na prossecução dos objetivos do negócio, resultando em aumentos de eficiência e redução de custos. Já a inexistência de *corporate governance* pode significar a assunção de situações alarmantes, tanto para o gestor de risco, como para o auditor interno.

Atualmente, com o aumento do risco empresarial verificado, constatou-se a necessidade de reconfigurar as responsabilidades da auditoria interna, procurando um maior foco na identificação dos principais riscos e objetivos estratégicos da empresa. Esta reconfiguração assegura um plano de auditoria cuidadosamente alinhado com os objetivos e riscos em que a empresa incorre, conforme refere Whitehouse (2012) não deixando, contudo, de atender aos interesses das partes envolvidas. Este acompanhamento exige que a equipa de trabalho esteja muito mais dedicada, compreenda e conheça excelentemente o negócio da empresa, por isso o *supra* citado autor reconhece tanta importância em trabalhar diretamente com a administração e conhecer os eventuais riscos. Atuar deste modo permite antecipar as dificuldades, servindo como catalisador, para garantir um processo de gestão do risco a favor da empresa.

Antes de enormes fraudes terem sido detetadas em grandes empresas no final do século vinte e no início do atual, os auditores internos preocupavam-se maioritariamente em rever e examinar as demonstrações financeiras. Com a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* em 2002 nos Estados Unidos da América, que foi concebida para aumentar a responsabilização da gestão de topo, penalizando as transgressões através de grandes multas pessoais e até penas de prisão, começou a haver um maior esforço de cumprimento.

Perante a desorganização e a falta de rigor empresarial que se vivia então, constatou-se a necessidade de aumentar a rigidez e mostrar maior severidade para voltar a ganhar confiança nas estruturas organizacionais.

Para conseguir este objetivo os governos aumentaram o nível de transparência das políticas, procedimentos financeiros e código de ética. Também foi reconhecida a importância da auditoria interna no seio da empresa, expressa e.g. na área da contabilidade através dos princípios, normas, convenções e regras seguidas na elaboração das demonstrações financeiras. Ainda se verificou a necessidade de ser criado um sistema de controlo interno eficaz salvaguardando os investimentos dos acionistas e os ativos da sociedade. O relatório de Turnbull (1999) passou inclusivamente a obrigar à emissão de relatórios de gestão de riscos.

Também ao nível das tecnologias de informação se verificou um esforço de melhoria através da norma internacional ISO 27000 (2014) que aborda a gestão da segurança da informação, ou ISO 27006 (2011) que define os requisitos para as empresas que trabalham com auditoria e certificação de sistemas de gestão de segurança da informação. Assumir a filosofia de *corporate governance* de informação possibilita conhecer e relatar uma determinada área de risco e também facilita a monitorização do tratamento e melhoria da informação.

1.1.1. Teoria contingencial e a Teoria da agência

As decisões administrativas, de investimento, financiamento e dividendos são comumente atribuídas à administração financeira das empresas, que têm o objetivo principal de maximizar o seu valor, segundo Kayo (1997). Porém, dependendo das oportunidades de crescimento, estas decisões que garantem a sobrevivência da empresa podem ter efeitos positivos ou negativos sobre o seu valor.

A abordagem apresentada por Chiavenato (1979) relativamente à teoria contingencial refere que não existe uma melhor forma de governar as empresas. As principais premissas desta teoria são:

- não existe uma melhor maneira de organizar e administrar as empresas;
- uma maneira de organizar ou administrar não é sempre igualmente eficaz;
- diferentes maneiras de organizar ou administrar geram diferentes resultados.

Assim, a administração será tanto mais eficaz quanto maior a capacidade de resolver de forma adequada cada situação. Chiavenato (1979) procura focalizar o comportamento organizacional observável e o ambiente externo, uma vez que o comportamento organizacional é uma função das consequências contingentes, ou seja, as características da empresa estão condicionadas ao ambiente onde esta se insere e onde pretende crescer e sobreviver. Esta teoria pressupõe modelos organizacionais mais flexíveis, interativos e dependentes do meio ambiente.

No que concerne à teoria da agência, Jensen e Meckling citados por Kayo (1997) referem que as decisões são afetadas pela fração de propriedade nas mãos de *insiders* e *outsiders*. Quando os proprietários delegam as funções da gestão noutra entidade, ou pessoa, criando uma clara separação entre quem a gere e quem a controla, surgem os custos de agência. Estes autores acrescentam que um relacionamento de agência é um contrato pelo qual uma pessoa - o acionista - contrata outra - o agente - para executar um serviço em seu favor, a troco de uma determinada remuneração.

Segatto-Mendes e Rocha (2005) reiteram esta ideia afirmando que ao delegar no agente, o investidor pode criar uma carteira de investimentos em diferentes segmentos, diversificando a sua atividade e minimizando os seus riscos. No entanto, havendo duas figuras distintas na empresa pode haver um conflito de interesses, por isso, há necessidade de compensar adequadamente o agente, ao mesmo tempo que se supervisiona o seu trabalho, incentivando-o a maximizar a riqueza do investidor.

Quando se estabelece uma relação destas teorias com o tecido empresarial português, constata-se que a teoria da agência está mais relacionada com a sociedade anónima, regida pelos art.º 271º ao art.º 464º do Código das Sociedades Comerciais (CSC) onde o capital social é maior, representado e dividido por ações e cada sócio vê a sua responsabilidade limitada ao valor das ações que subscreve. A sociedade pode ser administrada por um conselho de administração e conselho fiscal, ou por um conselho de administração, juntamente com uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas, ou por um conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas – art.º 278º do CSC.

Também existem as sociedades por quotas reguladas nos art.º 197º ao 270º-F do CSC em que o capital é menor e está dividido em quotas e os sócios são solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Aqui, normalmente, a gestão cabe aos sócios, deixando de fazer sentido recorrer aos custos de agência.

1.1.2. A relação entre as estruturas do governo e a gestão do risco e controlo

A gestão deve preocupar-se em gerir a empresa da forma mais eficaz e eficiente tendo em conta a sua estrutura inicial, a quantidade de sócios, a forma como foi constituída, como se distribui o capital e o montante de capital envolvido.

Existem empresas onde o capital é disperso e detido por investidores, todavia são geridas por gestores contratados para esse efeito. Noutras empresas, o capital não está disperso, mas recorre-se aos custos de agência por motivos diversos. Noutras ainda, são os próprios investidores que se entregam à gestão. Também existem as empresas que, pela sua dimensão, nem colaboradores têm, sendo o próprio investidor quem gere e quem trabalha.

Tudo depende da quantia de capital investido e da empresa, no entanto em todas as estruturas, a forma de organizar o processo de decisão das instituições é muito valiosa.

Assim, constata-se que o *corporate governance* assume cada vez maior importância ao permitir que haja mais rigor ao recorrer ao controlo interno e à gestão do risco para ajudar à sustentabilidade da empresa.

1.2. O controlo interno e a gestão

À gestão da empresa cumpre garantir que existam regras e que estas sejam respeitadas, procurando otimizar os recursos disponíveis de forma a conduzir a um bom resultado no cumprimento dos objetivos inicialmente propostos. Portanto, a gestão deve:

- definir cuidadosamente as estratégias e estabelecer objetivos;
- obter e combinar os melhores recursos definindo sistemas, competências, regras e procedimentos;
- liderar com o intuito de formar, motivar, animar as equipas, avaliar o desempenho, resolver conflitos e impulsionar as pessoas a fazer, e mais do que isso, a fazer bem;
- controlar monitorizando objetivos, comparando as previsões com o que se conseguiu executar;
- determinar graus de realização, corrigindo rotas e políticas e ajustando as metas e procedimentos.

A empresa deve atuar em conformidade com a qualidade, controlo de gestão, segurança, com as funções do *compliance* - que consiste no conjunto de

disciplinas que ajudam a fazer cumprir as normas legais e evitar inconformidades ou desvios - e procurar ter sempre o apoio da auditoria interna. Gonzalez *et al* (2012) vêm reforçar a ideia de que a auditoria contínua é um excelente apoio aos órgãos de gestão, oferecendo múltiplos benefícios importantes para as empresas, pois permite diminuir a quantidade de erros de contabilidade, oferece uma análise mais oportuna da informação e comunicação organizacional. Genericamente aumenta de forma permanente a eficiência e eficácia, e luta contra a incapacidade de detetar a fraude, conduzindo assim a um sistema de controlo interno aumentado, originando maior produtividade na empresa.

1.2.1. Definição de controlo interno segundo a estrutura conceptual do COSO

Em 1992 o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) refere que o controlo interno consiste nos mecanismos e procedimentos que garantem a regularidade, legalidade, eficácia e eficiência das atividades e operações que ocorrem no quotidiano nas empresas, indica o COSO (2013). Estes procedimentos são pensados e implementados pela gestão com o objetivo de melhorar as boas práticas na utilização dos seus recursos e pretendem verificar a fiabilidade, a exatidão da informação e o cumprimento das leis e das normas aplicáveis. Trata-se ainda de um processo realizado pelas pessoas da empresa - administração, gestão e restantes colaboradores - concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre o alcance dos objetivos relacionados com as operações, relato de informação e conformidade.

1.2.2. Componentes e objetivos do COSO

Do COSO de 2013 retira-se a noção de que o controlo interno é um processo que relaciona os três objetivos mencionados no topo do cubo: operacionais, de reporte e a conformidade - ou *compliance* -, com as cinco componentes da frente do cubo: o ambiente de controlo, a avaliação de risco, as atividades de controlo, a informação e comunicação, e finalmente, a monitorização dos

controles que atuam em cada uma das unidades da empresa identificadas no lado direito do cubo. A conjugação de todos estes itens resulta numa melhoria de procedimentos e conseqüentemente em maior eficiência e eficácia.



Fonte: Adaptado de Mc Nally (2013)

Figura 1.1 – Cubo do COSO de 2013 - *Integrated Framework*

A representação gráfica do cubo ajuda a compreender a relação direta entre o que se pretende alcançar na empresa, com as componentes e objetivos do COSO ali mencionados.

Os procedimentos que servem de orientação são cinco: segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e responsabilidade, competência do pessoal, e registo dos factos - constituído pela prova.

1.2.3. Vantagens do uso do sistema de controlo interno

O COSO (2013) menciona que um sistema de controlo interno eficaz permite:

- detetar inconformidades, ajudando à tomada de decisões;
- melhorar o desempenho para a obtenção de lucro da empresa;
- prevenir a perda de recursos;
- aumentar as operações eficazes e eficientes;
- assegurar um reporte financeiro fiável;
- promover a conformidade com leis e regulamentos;
- contribuir para o sucesso, auxiliando na concretização dos objetivos;

- fornecer informação à administração sobre a evolução da empresa;
- precaver danos de reputação;
- evitar efeito surpresa de eventos negativos.

Contudo, não é possível ao sistema de controlo interno:

- garantir o sucesso da empresa;
- assegurar que os objetivos sejam atingidos;
- garantir a fiabilidade do reporte financeiro;
- garantir a conformidade com leis e regulamentos.

1.2.4. Implementação do sistema de controlo interno

Em empresas de maior dimensão com estruturas que incluam órgãos de governo e fiscalização bem definidos, o sistema de controlo interno deve ser bem percebido através da análise de auditorias anteriores, de documentação contendo registos de indagações, reuniões, entrevistas com a gestão, responsáveis pelas unidades e seu pessoal. Convém ainda fazer um *walkthrough*, ou seja, seguir as transações passo a passo desde a origem até ao destino, com narrativas, procedimentos, orientações escritas, organigramas e fluxogramas. Depois de serem compreendidos e devidamente documentados, os controlos devem ser avaliados através de testes e questionários com questões chave que têm a intenção de colocar em causa a fiabilidade do relato operacional ou financeiro.

Estas questões permitem compreender se:

- 1) o controlo existe, se foi definido e explicado claramente aos operadores responsáveis pelas operações;
- 2) o controlo está - e se tem mantido - a funcionar, indagando o seu grau de cumprimento;
- 3) o controlo é adequado aos riscos que visa cobrir.

Afirmar que o sistema de controlo interno funciona e é efetivo, significa que cada componente está presente e se encontra a funcionar de forma integrada.

1.2.5. Limitações do sistema de controlo interno

O COSO (2013) reconhece que o controlo interno proporciona segurança razoável à realização dos objetivos da empresa, no entanto identifica algumas limitações, como seja a impossibilidade de evitar julgamentos errados, ou más decisões, ou a incapacidade de controlar eventos externos à empresa. Estas limitações podem resultar de julgamento humano tendencioso, inadequação das medidas de controlo interno, enganos simples, má orientação das equipas de colaboradores, entre outras tantas razões.

Costa (2014) considera que o tamanho da empresa e o recurso aos sistemas de informação sem impedimentos, podem representar fragilidades no sistema de controlo interno, pois permite que a informação esteja acessível a vários utilizadores.

O §13 da Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 emitida pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (2000) refere que, embora o controlo interno esteja bem concebido e a funcionar eficazmente, este apenas pode proporcionar à gestão uma segurança razoável - mas não absoluta - de que os objetivos de controlo interno se consigam atingir, uma vez que o processo está sujeito a algumas limitações:

- os controlos são concebidos e praticados por pessoas sujeitas a diferentes disposições, problemas, emoções e distrações;
- os controlos podem ser estrategicamente ignorados/contornados, principalmente pelas pessoas que os criam e conhecem;
- os controlos podem ser derogados por pessoas que têm autoridade;
- possibilidade de anulação dos controlos por conluio entre colegas;
- relação custo/benefício para decidir sobre a implementação de qualquer sistema de controlo interno - por exemplo, a segregação de funções em empresas pequenas é de difícil implementação por necessitar de muitas pessoas, no entanto, continua a ser possível existir o controlo;
- seleção, desenvolvimento e realização de atividades de controlo acarreta um esforço adicional para as manter e atualizar e pode

também significar um aumento exponencial de armazenamento e processamento de dados;

- falta de interesse por parte da gestão na implementação e manutenção de um bom sistema de controlo interno;
- maior atenção aos controlos de transações rotineiras, e menor atenção às transações fora de rotina.

Zhang *et al* (2007) informam que é útil investigar a relação existente entre a qualidade do comité de auditoria, a independência do auditor, e as deficiências de controlo interno depois da promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* em 2002. As empresas com deficiências no controlo interno são mais propensas a ter fraquezas, se os seus comités de auditoria tiverem menos experiência, seja na forma de conhecimentos de contabilidade financeira, seja na não-contabilização e perícia financeira, o que conduz a procedimentos e atuações mais pobres. As fraquezas de controlo interno estão também associadas a situações de auditores independentes. Empresas onde se verificam alterações nos auditores também são mais propensas a ter mais deficiências no controlo.

Portanto, reforça-se a ideia de que as medidas de controlo interno são essenciais nas empresas, para que se promova maior eficácia e eficiência nos procedimentos, sendo da responsabilidade da administração selecionar, desenvolver e aplicar controlos para minimizar, dentro do possível, estas limitações.

1.3. A gestão do risco

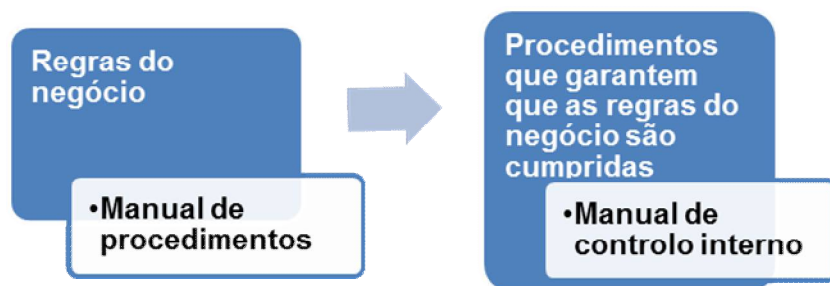
O mercado está repleto de empresas que existem num ambiente de incerteza abrangendo os mais diversos riscos e oportunidades. A gestão do risco permite lidar com estas eventualidades para construir valor.

1.3.1. Definição e objetivo geral da gestão do risco

A função da gestão do risco é criar e manter a funcionar mecanismos que mitiguem os efeitos que os riscos têm sobre a atividade e reforçar a

probabilidade de se conseguir atingir os objetivos, lidando com os riscos, através do controlo.

Alguns dos mecanismos são os manuais de controlo interno e procedimentos orientativos:



Fonte: Adaptado de IPAI (2015)

Figura 1.2 – Regras do negócio e controlo interno

Há, porém, circunstâncias que podem interferir com a obtenção dos objetivos previamente propostos e que se configuram como riscos, ameaças ou oportunidades. O risco traduz-se na possibilidade de um evento, atividade ou ação ter um impacto - positivo ou negativo - sobre a capacidade da empresa executar os seus objetivos estratégicos e táticos.

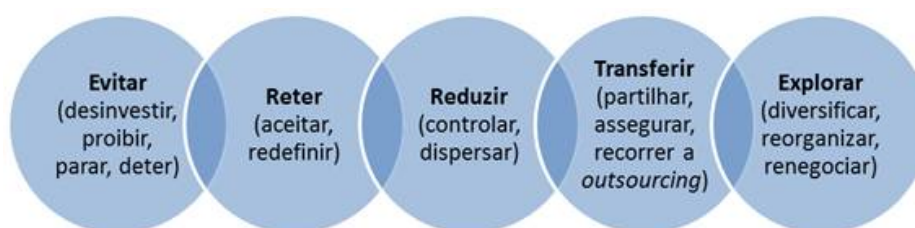
Devido ao impacto potencial, importa gerir os riscos, o que implica conhecê-los e identificá-los, de modo a poder avaliá-los, para finalmente decidir sobre a prioridade de atuação sobre eles, de forma a atuar no que se afigura mais importante em termos de impacto financeiro, precavendo-se contra os eventos que possam vir a prejudicar a empresa.

Para isso, é importante a empresa conhecer o seu apetite ao risco, ou seja, saber até onde está disposta a arriscar para poder atingir os objetivos a que se propõe, tentando perceber que risco existe e de que forma se podem atenuar os danos negativos que possam vir a influenciar a empresa.

Assim, é pertinente refletir sobre:

- que riscos pretende correr para atingir os objetivos nas atividades atuais?
- que riscos está disposta a declinar? Infrações, perda de qualidade...
- que riscos está disposta a correr com novas atividades, investimentos ou produtos?

A estratégia para combater os riscos passa por:



Fonte: Adaptado de IPAI (2015)

Figura 1.3 – Estratégias de combate aos riscos de controlo interno

É necessário que as empresas tenham sistemas de gestão do risco e controlo interno adequados, alinhados entre si e integrados na sua cadeia de valor e processos de negócio. Um inquérito realizado pelo IFAC, em 2011, concluiu que a interligação entre o controlo interno e a gestão de risco pode ser benéfica, embora ambas as filosofias tenham regulamentação separada e independente.

1.3.2. Implementação da gestão do risco

Quando se planeia a implementação, deseja-se que a gestão do risco seja mais antecipativa do que reativa, pretendendo evitar-se o efeito surpresa. Por isso, o gestor deve pensar no que pode correr menos bem e preparar as respostas com ponderação, o que exige conhecimento, investigação, estudo, reflexão e tempo. Para que se crie valor, a gestão de topo deve preocupar-se com a conformidade legal e regulamentar, com a transparência, eficácia nos negócios, eficiência na utilização de recursos e respeito pelo meio ambiente através da inserção na comunidade. Quando se trate do setor público a governação deve orientar-se também pelos princípios de integridade, honestidade e agir de forma correta e justa, com transparência e total abertura aos cidadãos.

A governação é uma combinação de processos e estruturas pensadas e implementadas pela gestão com o intuito de informar, dirigir, gerir e monitorizar as atividades da empresa, de maneira a que seja possível atingir os objetivos a que ela se propôs, refere o *The Institute of Internal Auditors* (2010).

Em termos práticos, a auditoria integrada num sistema de gestão de topo permite agilizar os procedimentos internos da empresa, através de uma sistemática e disciplinada abordagem recorrendo a mapas onde se conhecem, revelam e monitorizam de perto os objetivos do negócio. Esta abordagem envolve diversas áreas - *compliance*, negócios, áreas funcionais, processos, riscos e controlos - para ter total conhecimento do risco, resultando numa esquematização organizada das maiores preocupações da gestão de risco de uma empresa. Os mapas carecem de acompanhamento constante e de uma procura de soluções para automatizar a monitorização de riscos e controlos, por forma a fornecer alertas e avisos para as situações que requerem atenção e acompanhamento corretivo.

Tabuena (2012) refere que existem ferramentas e metodologias para gerir o risco empresarial que podem alavancar e coordenar o risco com o esforço de conformidade. As avaliações envolvem muitos recursos humanos, conformidade legal, ética e financeira, com vários graus de especialização e experiências dentro da empresa. Passa por questionários, recolha e análise de dados, discernindo o que se apresenta como um risco, ou é característico do processo. Gerir os riscos significa agregar valor ao processo. A auditoria deve ter supervisão e monitorização contínua através de comissões permanentes, com olhar atento para as constantes mudanças. Não estar continuamente atento, deixa a empresa sujeita a um risco colossal e impossibilita a antecipação, redundando em perda de tempo e de recursos.

A grande maioria dos riscos pode ser antecipada pela compreensão do ambiente de negócio e pelo acompanhamento de perto das ações do governo e das tendências da indústria. É imperioso examinar o impacto potencial dos riscos emergentes e é muito importante não descurar a sua identificação e avaliação qualitativa, uma vez que é necessário reconhecer os fatores que se combinam para criar e desenvolver esses riscos, para que a empresa possa ter a capacidade de responder rapidamente.

1.3.3. Quadro normativo e conceptual da gestão do risco

Para entender a regulação da gestão do risco convém conhecer o conteúdo do *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*, por se tratar de um modelo de referência com controlos internos na área informática; estudar o que ensina a ISO 31000 - *Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation*, que tem o intuito de harmonizar conceitos, regulamentação, terminologias, processos e pressupostos; e finalmente, analisar o que refere o COSO, que evoluiu nos conceitos criados desde 1992 por se verificar que a abordagem às noções do controlo interno se manifestava insuficiente perante o desenvolvimento de todos os fatores do mercado global, desde essa altura. Também se mostra útil aflorar o conteúdo da *International Standards on Auditing (ISA) 315 (IFAC, 2009) - Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material Através do Conhecimento da Entidade e do seu Ambiente* por ajudar a identificar e avaliar os riscos de distorção material através do conhecimento da empresa e do seu ambiente.

1.3.3.1. O COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*

No que concerne aos benefícios da gestão do risco Cangemi (2013) constata que atualmente as empresas mudam a um ritmo frenético e envolvem inúmeros sistemas de informação, com constantes evoluções estruturais e organizacionais. Por isso, é comum encontrar executivos, auditores internos, investigadores de fraude e especialistas focados em compreender como estes sistemas funcionam, de modo a poder avaliar e procurar a melhoria contínua da gestão de risco. A monitorização de tecnologias pode ser utilizada como ferramenta que ajuda a executar as estratégias da gestão de risco existentes e também capacita as pessoas da linha de frente a fazer cumprir ativamente os adequados controlos internos.

Whitehouse (2012) refere que monitorizar a tecnologia e questionar as pessoas chave da empresa permite conhecer bem o negócio e quais os procedimentos das principais áreas de foco, conduzindo a uma visão completa dos riscos. Isso

permite trabalhar a informação de modo a conseguir fazer um planeamento mais eficiente.

Na busca das melhores práticas, em 2012, a *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) apresentou uma nova versão do *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) num modelo de referência com controlos internos geralmente aceites para a área informática, onde consta um sumário executivo para gestão e otimização das tecnologias de informação. À semelhança do que acontece com o COSO, o COBIT é geralmente aceite como uma metodologia de controlo interno para todas as empresas. O COBIT contribui para:

- estabelecer ligação com os requisitos de negócios;
- organizar as atividades das tecnologias de informação, criando um modelo de processos;
- identificar as tecnologias de informação mais importantes para a empresa;
- definir os objetivos de controlo de acesso a serem considerados.

A utilização da tecnologia como ferramenta de auditoria permite maior clareza nas operações, reduzindo a quantidade de trabalho necessário para a monitorização eficaz dos controlos. Há, no entanto, necessidade de considerar o tamanho da empresa e a relação custo/benefício, uma vez que empresas grandes são mais rigorosas no seguimento de uma auditoria contínua e têm maior dependência tecnológica, com o adequado apoio da gestão de topo, referem Gonzalez *et al* (2012).

Relativamente à informação, Steinbart *et al* (2012) mencionam que existe por um lado uma ligação entre o controlo interno e a segurança dos dados verificada nos diversos procedimentos e tecnologias que protegem a informação da empresa, e por outro, no controlo interno que fornece *feedbacks* sobre a eficácia das atividades com sugestões para melhorias. É importante que esta ligação seja harmoniosa para que resulte em benefício para a empresa e para as pessoas que nela colaboram. Mais uma vez se constata que é vantajoso que existam procedimentos adequados para a prossecução dos objetivos a que a empresa se propõe.

1.3.3.2. A ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation

De modo a orientar as empresas nos melhores procedimentos o *International Organization for Standardization* emite em 2012, a norma ISO 31000 *Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation* que pretende harmonizar conceitos, regulamentação, terminologias, processos e pressupostos, de modo a evitar inconsistências e ambiguidades entre diferentes normativos. Neste documento, são estabelecidas orientações e princípios genéricos sobre a estrutura e a implementação de um sistema de gestão de risco, de modo a ajudar as empresas a gerir o risco de forma eficaz, eficiente e coerente, e que permita a análise e gestão integrada dos riscos conduzindo à otimização de tempo, de recursos e à criação de valor para a empresa.

Esta norma pode ser adotada em qualquer instituição ou setor da empresa, independentemente da sua dimensão e atividade. O principal objetivo é ajudar as pessoas responsáveis pela gestão do risco a assegurar que estes sejam eficazmente geridos através do desenvolvimento, programação e melhoramento de uma estrutura que relacione a gestão de riscos com a estratégia, gestão, processos e cultura de toda a empresa.

Através da aplicação da norma deseja-se que as empresas:

- aumentem a probabilidade de atingir os objetivos a que se propuseram;
- promovam uma gestão pró-ativa;
- reconheçam a necessidade de identificar e tratar o risco na empresa;
- aperfeiçoem a identificação de oportunidades e ameaças;
- cumpram com os requisitos legais, regulamentos e normas;
- melhorem o reporte da informação financeira;
- enriqueçam a governação;
- aumentem a confiança dos *stakeholders*;
- ajudem a tomada de decisão e planeamento;
- melhorem os controlos;
- incentivem a utilização eficaz dos recursos para tratamento de riscos;

- melhorem a eficácia e a eficiência operacional;
- aumentem a segurança e proteção ambiental;
- ajudem a prevenir perdas e a gerir incidentes;
- minimizem as perdas;
- aperfeiçoem a aprendizagem organizacional; e,
- tenham capacidade para superar adversidades organizacionais.

1.3.3.3. A Evolução da estrutura conceptual do COSO I

Com o passar do tempo e com as novas experiências, verificaram-se alterações significativas e novas formas de atuar nas empresas. Mc Nally (2013) revela que o COSO conta já com duas décadas e junta cinco organizações (AAA, AICPA, FEI, IIA, IMA) numa iniciativa dedicada à melhoria organizacional do desempenho e governação através de um eficaz controlo interno, gestão de riscos corporativos e dissuasão da fraude. Os mercados continuam a globalizar-se desde a década de 90, a tecnologia evoluiu consideravelmente, a complexidade e os ritmos de mudança nas regras, regulamentos e normas intensificaram as exigências sobre as empresas e até os acionistas e outras partes interessadas têm expectativas mais elevadas em matéria de supervisão de governança, gestão de riscos e deteção e prevenção de fraudes.

Este quadro geral obriga, atualmente, a que haja maior necessidade de competência e responsabilidade, obrigando o COSO a atualizar-se codificando os princípios subjacentes, aumentando o foco sobre as operações, valorizando mais a informação não-financeira e de conformidade e melhorando a sua aplicabilidade.

Em 2004, surge uma nova conceptualização do controlo interno através da publicação do COSO II denominado como o ERM – *enterprise risk management* que vem definir a gestão do risco empresarial como sendo um processo pensado e concretizado pela administração e outras pessoas, executado por toda a empresa, aplicado no ambiente estratégico, planeado para identificar acontecimentos que possam afetar a empresa e gerir esses

riscos dentro dos limites aceitáveis, de modo a proporcionar segurança razoável de que os objetivos a que a empresa se propôs sejam alcançados.

Neste sentido, em 2004, o COSO aperfeiçoou normas e regulamentos, obrigando a uma estrutura conceptual com categorias de objetivos e componentes mais abrangentes, rigorosos e dedicados ao risco. As categorias de objetivos começaram a ser quatro, tendo sido acrescentado o objetivo estratégico. As componentes deixaram de ser cinco, para serem oito, uma vez que foram adicionadas a fixação de objetivos, a identificação dos eventos e a resposta ao risco. Passou a haver uma preocupação em conjugar o controlo interno com a avaliação explícita da gestão do risco, aproximando-se da administração da empresa. Existe cada vez maior dependência e confiança nos sistemas de informação. Há uma crescente preocupação com a integridade da informação e criou-se a possibilidade de recorrer a entidades em regime de *outsourcing*.

São aconselhadas apresentações de resultados com informação financeira, ou não financeira interna - área de negócio, análises de clientes, satisfação de clientes, saúde, higiene e segurança do trabalho -, ou externa - relatórios e contas, resultados trimestrais, sustentabilidade, relatórios para entidades reguladores, ou de tutela -.

Com o COSO II, as categorias de objetivos que se devem adequar às necessidades individuais de cada empresa, são:

Tabela 1.1 - Categorias de objetivos do ERM - COSO II

Operações
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a eficácia e eficiência das operações • Alcançar as metas de desempenho operacional e financeiro propostas • Manter a salvaguarda dos ativos
De reporte
<ul style="list-style-type: none"> • Interno e externo • De informação financeira e não financeira • Com fiabilidade, integridade, tempestividade, transparência, ou outros requisitos impostos por reguladores ou autoridades
De conformidade
<ul style="list-style-type: none"> • Obediência e cumprimentos de leis e regulamentos a que a empresa está sujeita
Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões de topo alinhadas com a intenção de cumprir com a Missão da empresa

Fonte: Adaptado de *Enterprise Risk Management – COSO II (2004)*

Da estrutura conceptual da gestão do risco conhecem-se as oito componentes que ajudam a perceber como funciona a gestão do risco numa empresa e que são muito similares às componentes do COSO I quanto ao controlo interno, embora mais abrangentes, uma vez que na gestão do risco, se tem:

Tabela 1.2 - Componentes do ERM - COSO II

Ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Centra-se na cultura de risco, políticas de gestão, valores éticos, integridade, compromisso com a competência, estilo de liderança, apetência ao risco, estrutura organizacional, atribuição de autoridade e responsabilidade e recursos humanos
Fixação de objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece objetivos estratégicos e operacionais. Estuda a apetência e tolerância ao risco
Identificação de eventos
<ul style="list-style-type: none"> • Procura fatores que influenciem a estratégia e os objetivos. Analisa a independência e categorias dos eventos, riscos, ameaças e oportunidades
Avaliação do risco
<ul style="list-style-type: none"> • Classifica como risco inerente ou residual. Estuda a correlação das probabilidades de ocorrência impacto, metodologias e técnicas
Atividades de controlo
<ul style="list-style-type: none"> • Analisa a resposta ao risco, tipos de atividades de controlo, controlos gerais, de aplicações, ou as especificidades da organização
Resposta ao risco
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e avalia as respostas ao risco
Informação e comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica e comunica a informação mais relevante de forma tempestiva e eficaz
Monitorização
<ul style="list-style-type: none"> • Promove atuação sistemática, com as adaptações necessárias e avaliações independentes da gestão

Fonte: Adaptado de *Enterprise Risk Management – COSO II (2004)*

Importa clarificar que o ERM do COSO 2004 se destina a empresas com estruturas maiores e que têm a possibilidade de se dedicar com máximo rigor à gestão do risco, nunca desprezando o controlo interno. Já o COSO de 1992 sugere orientações mais dedicadas ao controlo interno e tem melhor aplicabilidade e adequação a todo o tipo de empresas, qualquer que seja o seu tamanho e dimensão.

1.3.3.3.1. A estrutura conceptual do COSO – *Integrated Framework*

Desde 2004 que o COSO não sofria alterações, mas em 2013 surge o *Integrated Framework* com a apresentação de propostas de trabalho para as empresas identificarem e avaliarem os seus riscos.

O COSO de 2013 é constituído por:

- **Resumo Quadro Executivo:** apresenta uma visão geral de alto nível destinada à gestão de topo, quadros superiores, conselhos de administração e reguladores;
- **Apêndices:** detalhe do quadro em pormenor definindo o controlo interno, descrevendo as componentes do controlo interno e os princípios subjacentes, fornecendo orientação para todos os níveis de gestão na concepção e implementação de controlo interno e a forma de avaliar a sua eficácia;
- **Ferramentas ilustrativas:** ajudam a avaliar a eficácia de um sistema de controlo interno através de modelos e cenários de apoio à gestão na aplicação do quadro;
- **Compêndio de relatórios financeiros de controlo interno:** abordagens práticas e exemplos que ilustram como as componentes e princípios estabelecidos no quadro podem ser aplicados na elaboração das demonstrações financeiras externas. Este compêndio destina-se a ser utilizado como um recurso para perguntas e pesquisas sobre os princípios e componentes específicos.

A estrutura do COSO é intemporal e proporciona presentemente um alinhamento com a gestão, ajudando a construir consciência interna. O COSO

continua a ser adaptável a todas as estruturas organizacionais e reconhece agora o importante papel de supervisão da gestão na concepção, implementação e manutenção do controlo interno, culminando com a avaliação da sua eficácia.

À sombra das três categorias de objetivos, mantêm-se as cinco componentes enunciadas em 1992 que abrangem atualmente dezassete princípios orientadores para a gestão de topo. Anteriormente, os princípios eram implícitos e agora passam a ser explícitos e tácitos e são complementados com pontos de focagem que ajudam na concepção, implementação e manutenção de controlo interno, permitindo ainda centenas de níveis de aplicação que procuram identificar eventuais deficiências e determinar o seu grau de severidade, conforme se pode ver no quadro resumo *infra*:

Quadro 1.1 – Componentes e Princípios do *Integrated Framework* de 2013

Componentes	Pontos de focagem	Princípios
<p>Ambiente de controlo</p> <p>normas, processos e estruturas que fornecem as bases para a realização do controlo interno. É a Administração que estabelece o nível de rigor dentro da empresa</p>	21	<ol style="list-style-type: none"> 1. A gestão de topo assume o compromisso com a integridade e valores éticos, através do bom exemplo (<i>the tone at the top</i>) e expressando as expectativas no código de conduta. Cuida dos eventuais desvios com celeridade 2. A administração supervisiona o desenvolvimento do controlo interno. Define, mantém e avalia de forma eficaz as competências e os conhecimentos das pessoas 3. A gestão estabelece a estrutura, linhas de reporte, níveis de autoridade e responsabilidade na prossecução dos objetivos, através da delegação de autoridade, definição de responsabilidades com recurso a processos e tecnologias adequadas 4. Demonstra o compromisso com a competência definindo as melhores políticas/práticas atraindo, desenvolvendo e mantendo os indivíduos mais competentes 5. A gestão reforça a <i>accountability</i>, assegurando que as pessoas prestam contas pelas suas responsabilidades de controlo interno
<p>Avaliação do risco</p> <p>processo dinâmico e interativo de identificação e avaliação de riscos (internos ou externos) definindo a</p>	17	<ol style="list-style-type: none"> 6. Especifica com clareza os objetivos adequados que possibilitam a identificação e avaliação dos riscos relacionados com os objetivos 7. A Administração identifica e analisa os riscos de modo a determinar como estes devem ser geridos

forma de os gerir		8. Avalia o potencial risco de fraude
		9. Identifica e analisa mudanças que possam ter um impacto significativo sobre o sistema de controlo interno
Atividades de controlo políticas e procedimentos que concretizam as orientações da gestão sobre a mitigação dos riscos	16	10. Seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuam para mitigar os riscos que ameacem alcançar os objetivos com níveis aceitáveis
		11. Seleciona e desenvolve controlos gerais na área da tecnologia da informação para suportar a consecução dos objetivos
		12. Implementa atividades de controlo através de políticas e procedimentos que orientem o que é expectável e que promovam as políticas corretas
Informação e comunicação processo de obter, fornecer e partilhar a informação que suporta o funcionamento do controlo interno	14	13. Usa informação relevante e de qualidade que suporte o funcionamento do controlo interno
		14. Comunica internamente informações, objetivos e responsabilidades do controlo interno
		15. Comunica externamente no que concerne a assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno, com mensagens claras alertando para o compromisso das responsabilidades pelo controlo interno
Monitorização dos controlos supervisão contínua e avaliações constantes no tempo, permitindo compreender se todas as componentes estão presentes e a funcionar	11	16. Seleciona, concebe e realiza avaliações contínuas e/ou separadas para assegurar que as componentes do controlo interno estão presentes, e a funcionar
		17. Avalia e comunica as deficiências aos responsáveis superiores, de modo a agir de forma correta e apropriada

Fonte: Adaptado do *Integrated Framework – COSO (2013)*

As componentes e princípios implementam-se através de controlos que abrangem ações manuais ou automatizadas como sejam: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, circularizações, revisões, salvaguarda de ativos, controlos físicos, indicadores de desempenho, confirmações, segregação de funções suportadas em autorizações, registos e custódias.

O COSO dá a conhecer os seguintes tipos de controlos:

Tabela 1.3 – Tipos de controlo

Controlos preventivos <ul style="list-style-type: none">• Evitam ou reduzem a ocorrência de eventos negativos. Recorre à tecnologia
Controlos detetivos <ul style="list-style-type: none">• Facilitam a deteção dos eventos negativos. Depende da suscetibilidade de pessoas
Controlos corretivos <ul style="list-style-type: none">• Corrigem efeitos dos eventos negativos
Controlos diretivos <ul style="list-style-type: none">• Pretendem induzir comportamentos e eventos positivos
Controlos orientativos <ul style="list-style-type: none">• Dão orientações para comportamentos e eventos positivos

Fonte: Adaptado do *Integrated Framework – COSO (2013)*

O COSO reconhece a necessidade de diferenciar os tipos de controlo para perceber a repercussão que estes terão nos eventos e conseqüentemente, na empresa. Estes controlos dedicam-se sobretudo a ajudar na distinção da forma de atuar sobre cada evento. Perante cada situação, há necessidade de se adequar a medida de intervenção requerida, quer se trate, por exemplo, de evitar a afetação negativa de um evento – controlo preventivo – quer se trate de resolver uma situação que já provocou um efeito negativo na empresa – controlo corretivo -.

1.3.3.4. Comparação entre o Enterprise Risk Management e a ISO 31000

O COSO II e o *International Organization for Standardization*, com a sua ISO 31000, proporcionam linhas de orientação e princípios para a gestão do risco das empresas.

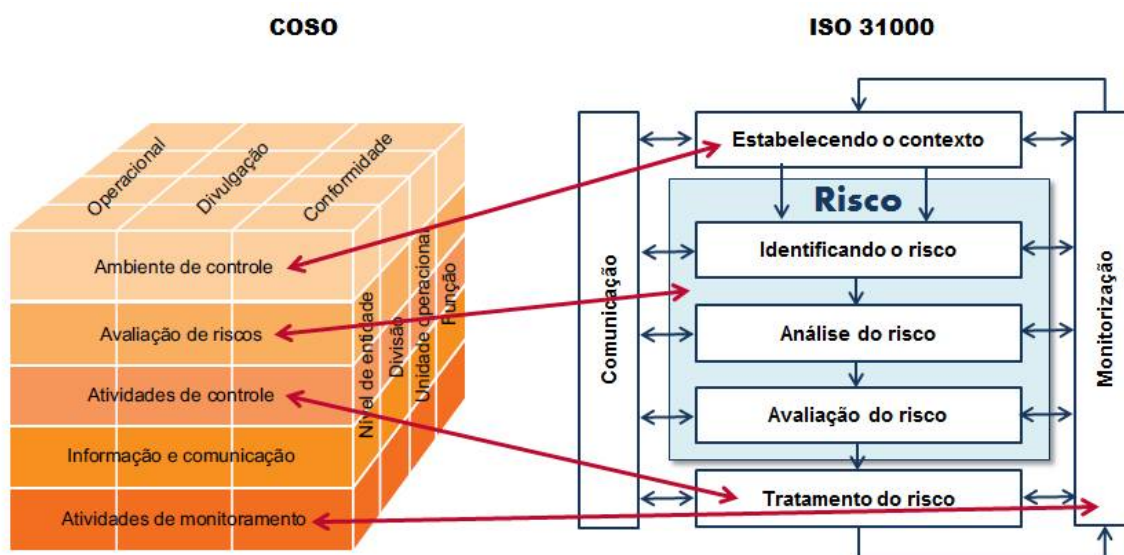
Ao estabelecer uma relação entre o ERM do COSO e a ISO 31000 percebe-se que o principal ponto de discórdia é relativo à avaliação e gestão de risco. A criação do ERM do COSO esteve a cargo de auditores, contabilistas e financeiros, já a ISO 31000 é resultado do empenho de profissionais de gestão

de risco e peritos em normas internacionais. O ERM do COSO focaliza-se mais nos antecedentes de um determinado evento, tentando precaver que o acontecimento ocorra e prejudique a empresa, enquanto a ISO 31000 se concentra mais nas consequências desse evento, tenha ele caráter positivo ou negativo.

Uma vez que o ERM do COSO se dedica mais ao controlo e à conformidade, pode verificar-se maior dificuldade de implementação por membros da gestão com pensamento maioritariamente tradicional, ao passo que a ISO 31000 se adequa com mais facilidade aos processos, gestão e estratégia de cada empresa.

Embora dependa da dimensão da empresa, provavelmente é mais fácil e contempla menores custos implementar o ERM do COSO, do que a ISO 31000, apesar de aquele ser uma norma restritiva, e eventualmente mais complexa nalgumas empresas. Note-se que o ERM do COSO se cinge ao contexto interno, enquanto a ISO 31000 é mais abrangente e abre o leque para as entidades externas.

O esquema seguinte estabelece uma relação de proximidade entre o cubo do COSO e a ISO 31000:



Fonte: Adaptado de BDO Consulting (2014)

Figura 1.4 – Relação entre o cubo do COSO e a ISO 31000

O ERM do COSO pode ser continuamente trabalhado apenas pelas mesmas pessoas, mas a ISO 31000 permite que nas fases de monitorização e revisão haja acompanhamento externo, aumentando a confiança. As empresas com processos de gestão de risco baseados no ERM do COSO podem compensar algumas fragilidades, recorrendo à norma ISO 31000, através de uma melhor integração da gestão de risco, estratégia, controlo e governação procurando maior crescimento, rentabilidade e melhoria do desempenho da empresa.

Apresenta-se um quadro que estabelece a relação entre o ERM e a ISO 31000:

Quadro 1.2 – Resumo comparativo entre o ERM do COSO II e a ISO 31000

Palavra chave	COSO ERM Framework	ISO 31000
Âmbito	A definição do ERM do COSO é ampla, porque contém conceitos fundamentais para as empresas gerirem o risco. A norma foca-se na realização dos objetivos propostos para a entidade e proporciona uma base para a definição da gestão de risco empresarial.	Apresenta princípios e diretrizes genéricos sobre a gestão do risco e não é específica para nenhuma atividade, ou setor. Pode ser usada por entidades públicas, privadas, comunitárias, associações, grupos ou pessoas individuais.
Gestão do risco	Identificação dos eventos que podem afetar a entidade, gerindo o risco por forma a realizar os objetivos da organização.	Atividades coordenadas para gerir e controlar a organização no que se relaciona com o risco.
Risco	Possibilidade de um evento afetar adversamente a realização dos objetivos.	Efeito da incerteza sobre os objetivos.
Apetite ao risco	Quantidade de riscos que a entidade se predispõe a aceitar para conseguir obedecer à missão e visão.	Quantidade e tipo de riscos que a entidade está a disposta a prosseguir ou reter para atingir os objetivos a que se propõe.
Avaliação do risco	Os riscos são analisados tendo em conta a sua probabilidade e impacto e são classificados como inerentes ou residuais.	Método de identificação, análise e avaliação do risco.

Fonte: Adaptado de Malvina dos Santos (2013)

Ainda que existam algumas diferenças, há consenso ao admitir que existem muitas semelhanças entre os dois normativos e ambos pretendem atingir os mesmos resultados: a melhor orientação das empresas nos melhores procedimentos de gestão do risco.

O ideal será fazer um enquadramento que contemple ambas as filosofias – o ERM com a visão antecipativa e a norma ISO 31000 preocupada em gerir os acontecimentos produzidos após o evento -, uma vez que esta abordagem resulta em mais valias generalizadas para a empresa. Deve existir, no entanto, a preocupação em permitir a alocação mais eficiente dos recursos, tentando não os desperdiçar.

1.3.3.5. *International Standards on Auditing (ISA) 315*

Para além do contributo do quadro normativo *supra* apresentado para a gestão do risco, a norma *International Standards on Auditing (ISA)*, 315 emitida pelo *International Federation of Accountants (IFAC)* (2009) ajuda a identificar e avaliar os riscos de distorção material através do conhecimento da empresa e do seu ambiente, por via do negócio e do ambiente de controlo.

A norma ISA 315 (IFAC, 2009) é um documento profissional que apoia a empresa na deteção de riscos de erros materialmente relevantes de falsos relatos devido a fraude, ou erros nos relatórios financeiros, sendo importante a elaboração de um julgamento profissional, delineando os procedimentos mais adequados para dar resposta aos riscos avaliados.

Da leitura da referida norma [ISA 315], infere-se que o sistema de controlo interno é definido como um processo, com procedimentos e políticas, pensado e sustentado pela gestão e todo o pessoal, delineado para fornecer segurança razoável à empresa de modo a atingir os seus objetivos em três áreas essenciais, conforme o seu §A44:

- fiabilidade do relato financeiro;
- eficácia e eficiência das operações;
- conformidade com as leis e os regulamentos.

Através das suas componentes, a norma ajuda a estabelecer os procedimentos de avaliação do risco e atividades relacionadas. Portanto, é necessário identificar e avaliar os riscos de falsos relatos materialmente relevantes, para conseguir:

- 1) determinar os objetivos de relato financeiro;
- 2) estimar a significância dos riscos;
- 3) avaliar a probabilidade da sua ocorrência; e,
- 4) decidir sobre as ações para expressar esse risco.

O entendimento global da empresa é conseguido através da análise e avaliação do controlo interno, o que obriga a perceber a estrutura do sistema,

os fatores de risco e as suas limitações. Para orientar no conhecimento da empresa, a ISA 315 refere 5 componentes:

Quadro 1.3 – Componentes da ISA 315

Componente	Funções
Ambiente de controlo Base das outras componentes. Exprime a consciência e ações dos responsáveis pela governação do controlo interno	Comunicação, integridade e valores éticos nos controlos
	Compromisso com a competência
	Envolvimento de quem governa
	Filosofia de atuação da gestão
	Estrutura organizacional, relato e responsabilidade
	Atribuição de autoridade e responsabilidade
	Orientação dos recursos humanos
Avaliação do risco Processo de identificação e resposta aos riscos	Alterações no ambiente operacional ou regulador
	Mudanças no pessoal, com novos entendimentos sobre o controlo interno
	Alterações e inovações nos sistemas de informação e tecnologia
	Crescimento rápido elevando o risco de falhas nos controlos
	Reestruturações empresariais
Informação e comunicação Apoia a compreensão e implementação efetiva dos controlos. Envolve pessoas, procedimentos, dados, infra-estruturas e <i>software</i> através dos seguintes métodos e registos	Identificação e registo das transações válidas
	Descrição detalhada com classificação fiável para o relato financeiro
	Correta mensuração das transações
	Registo da transação no período correto
	Divulgação apropriada nas demonstrações financeiras
Atividades de controlo Políticas e procedimentos que asseguram o cumprimento das orientações da gestão	Revisões de desempenho de informação variada
	Processamento da informação dos controlos aplicacionais
	Controlos físicos diversos
Monitorização de controlos Definição e manutenção do controlo interno numa base permanente, adequada e eficaz ao longo do tempo	Reconciliações bancárias em tempo oportuno
	Verificação do cumprimento das regras pelo pessoal e das políticas da empresa em termos de ética e de práticas de negócio.

Fonte: Adaptado da ISA 315 (IFAC, 2009)

Obedecer ao estipulado da ISA 315 significa conhecer os sistemas de informação relacionados com os processos do negócio, ou seja, as classes de transações com relevância na informação financeira, procedimentos manuais ou informáticos onde as operações são iniciadas, registadas, processadas, corrigidas e relatadas nos relatórios financeiros. Significa também saber como os sistemas de informação capturam eventos e, por fim, entender como se preparam os relatórios da empresa.

A norma divide os riscos em três categorias:

- 1) os que requerem considerações especiais;
- 2) os que não fornecem prova apropriada e suficiente apenas com os procedimentos substantivos; e
- 3) os que necessitam de revisão de avaliação do risco.

A norma ISA 315 deve ser conjugada com a *International Standards on Auditing* (ISA) 200, IFAC (2009) - Objetivos Gerais do Auditor Independente e Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, uma vez que esta se dedica aos requisitos éticos, à abordagem ao ceticismo, julgamento profissional e à evidência de provas, o que poderá proporcionar um carácter mais cuidado ao trabalho.

1.3.4. Principais contributos da gestão do risco

A gestão do risco empresarial proporciona às empresas oportunidades para melhorar as decisões de resposta aos riscos, minimizar surpresas operacionais, aumentar a capacidade para gerir o risco e otimizar o retorno. Faculta ainda respostas para múltiplos riscos, racionaliza o capital e oferece outros benefícios que conduzem a um melhor desempenho empresarial.

As empresas que desejem melhorar a sua gestão sendo bem-sucedidas, encontram na auditoria interna uma excelente ferramenta, pois esta contribui a longo prazo para a fiabilidade, garantindo que os processos são credíveis e promovendo o aconselhamento sobre os riscos e controlos.

Kapoor e Brozzetti (2012) referem a crescente importância da necessidade de existência de pareceres de auditoria interna sobre a gestão de risco. Os planos de auditoria interna devem estar alinhados com as áreas de risco empresarial de modo a obter garantia de que esses riscos estejam a ser geridos de forma eficaz. Os auditores devem assumir a responsabilidade adicional de auxiliar a empresa na gestão do risco.

Kapoor e Brozzetti (2012) informam que o *The Institute of Internal Auditors* criou orientações quanto à emissão de planos da auditoria interna por os considerar uma prioridade organizacional superior, uma vez que estes planos devem ser alinhados com as áreas chave do risco identificando e fornecendo segurança de que existe um controlo eficaz para gerir a incerteza. Os planos ajudam a manter um alto padrão de comportamento ético, com integridade, competência, objetividade, confidencialidade, ao menor custo possível, apresentando informações cruciais que fundamentam a melhor escolha. A gestão de topo espera que o apoio da auditoria contribua para a gestão da empresa de uma forma diligente, inteligente e persuasiva, desempenhando um papel multifacetado aos mais altos níveis de profissionalismo, a fim de ajudar a empresa a evitar riscos nocivos e a aproveitar o benefício das oportunidades.

Cangemi (2013) refere que é possível fazer uma correta gestão do risco com recurso à tecnologia, à monitorização contínua e também através das três linhas de defesa sugeridas pelo *The Institute of Internal Auditors*:

1. gestão dos riscos operacionais, responsável pela manutenção de controlos internos eficazes e pela execução do controlo contínuo de riscos de processos → ineficiências neste ponto podem significar perdas de receitas;
2. diversas funções de supervisão e de controlo de risco estabelecidas pela empresa, fortalecendo a conformidade com a implementação eficaz da gestão de risco → ineficiências nesta área podem resultar em penalidades regulatórias, ou reputação da empresa abalada;
3. garantia de independência fornecida pela auditoria interna em estreito contacto com a gestão de topo, fornecendo avaliações independentes

sobre a natureza dos riscos e controlos, recomendando as melhores práticas para os melhores resultados → falhas nesta linha de orientação pode acarretar obsolescência nos controlos e deficiências nas estratégias de mitigação de risco. A propósito deste tema, Cangemi (2013) menciona o ex-general Dwight Eisenhower na sua célebre frase: "[...] O que não é inspecionado acaba inevitavelmente deteriorado! [...]".

Estas linhas de orientação oferecem diversas oportunidades de melhoria de processos e práticas da gestão do risco, evitando que a empresa entre em colapso. Podem ser usadas para ajudar a executar as estratégias e possibilita à equipa da gestão do risco o rigoroso cumprimento dos controlos, alertando para as falhas e procurando a aplicação das melhores recomendações para esta área.

1.3.5. Dificuldades de implementação da gestão do risco

Ter consciência dos riscos é a maior preocupação que o investidor deve ter, de forma a geri-los, antecipá-los e evitá-los. Atualmente, os executivos não se sentem confiantes com a forma como os riscos são geridos, por isso é tão importante que os responsáveis pela auditoria interna apoiem a gestão de topo dando a conhecer os principais riscos em tempo útil e promovam através da avaliação do risco operacional e financeiro, uma visão sobre o impacto que o risco tem sobre as ações da empresa. Assim, é possível antecipar recomendações que se foquem na melhoria da performance dos negócios. Tabuena (2012) ainda acrescenta que permanecer na zona de conforto e nas áreas seguras da auditoria às demonstrações financeiras, já não é aceitável.

Cangemi (2013) adverte que a nova era da gestão de riscos exige uma abordagem colaborativa e coordenada entre todas as partes interessadas, trabalhando em direção a um objetivo comum.

A avaliação do risco deve desenvolver-se com dados recolhidos a partir de várias fontes, de dentro e de fora da empresa. É necessário priorizar os riscos

identificados, a fim de avaliar os controlos e recomendar como mitigar esses riscos, ensina Tabuena (2012). Depois de identificar e priorizar os riscos, resta identificar medidas que permitam enfrentá-los. A criação de cenários e o planeamento são formas de avaliar, de alto impacto e com baixa probabilidade de eventos. Permite à equipa de auditoria identificar as situações que podem prejudicar os planos da empresa e averiguar a vulnerabilidade a que esta está sujeita.

Wang *et al* (2011) alertam para o facto de ser benéfico minimizar os prejuízos causados pelo risco empresarial interno e externo, de forma a maximizar o valor da empresa. A combinação de várias medidas práticas com vista ao aperfeiçoamento do controlo interno é útil na tomada de decisões de gestão de riscos e pode melhorar a competitividade, promovendo o desenvolvimento da empresa.

2. Objetivos e Metodologia

2.1. Objetivos

O estudo deste tema suscitou duas questões de investigação:

1. se o atual ambiente de controlo interno e de gestão do risco é adequado ao departamento financeiro da AdRA?
2. se é possível contribuir com melhorias ao sistema de controlo interno e de gestão do risco neste departamento?

De forma a obter resposta a estas duas questões de investigação foi definido um objetivo geral e cinco objetivos específicos, que se subordinam ao objetivo geral.

2.1.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste projeto consiste em:

- apreciar e propor melhorias ao ambiente de controlo interno e de gestão do risco, particularmente nos procedimentos da área financeira da AdRA atendendo à sua complexidade, às suas características e à sua dimensão.

2.1.2. Objetivos específicos

Para a concretização do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- conhecer os procedimentos de controlo interno mais adequados para empresas de serviços de águas;
- compreender as vantagens e as limitações dos sistemas de controlo interno e de gestão do risco;
- analisar a adequação dos procedimentos de controlo interno e da gestão do risco atuais da empresa;
- conhecer a sensibilidade e aderência dos colaboradores inquiridos, sobre as vantagens das boas práticas de controlo interno e gestão de risco;
- identificar situações de melhoria para operações e atividades da AdRA.

2.2. Metodologia

Neste capítulo pretende-se explicar qual a metodologia a utilizar no desenvolvimento deste trabalho, consubstanciada nas técnicas científicas mais adequadas para a recolha, caracterização e tratamento da informação no caso específico do estudo de caso na AdRA.

A metodologia aplicada no projeto foi o método de investigação qualitativa, pesquisa descritiva e o método do estudo de caso no departamento financeiro da AdRA.

2.2.1. Método de investigação qualitativa

A opção pela metodologia qualitativa está relacionada com a técnica definida como o procedimento operativo que se aplica a este determinado tipo de fenómeno, ou problema. Segundo Sousa e Baptista (2011) o método de investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas existentes, procurando analisar os comportamentos, atitudes, ou valores. Neste método não existe a preocupação com a dimensão da amostra, nem com a generalização dos resultados, pois o investigador foca-se sobretudo na forma como se obtêm os dados, observações, tarefas e procedimentos.

Stake, citado por Freitas (2013) acrescenta que este método serve os objetivos da empresa, procurando o controlo do volume de dados obtidos, de modo a facilitar o seu manuseamento. Os estudos qualitativos produzem descrições abertas, com inferências e explicações que se cingem ao contexto. Assim, o investigador que recorre a este método pode atingir a compreensão do fenómeno por meio da experiência e apreender as múltiplas formas da realidade.

A solidez do estudo depende da capacidade de resistência do investigador ao impacto dos fatores que ameaçam a sua credibilidade, que é posta em causa quando existe o manuseamento de um grande volume de dados, conforme referem Taylor e Bogdan, citados por Freitas (2013).

Segundo Strauss e Corbin citados por Freitas (2013), do ponto de vista dos procedimentos, existem três componentes que caracterizam uma investigação qualitativa:

- o modo peculiar de recolha de dados, recorrendo a fontes distintas;
- a forma de reduzir e interpretar os dados recolhidos;
- a maneira como são comunicados os resultados, incidindo em aspetos descritivos e interpretativos da realidade.

Creswell citado por Freitas (2013) refere que os estudos qualitativos combinam fases sucessivas de recolha e análise de dados, que influem sobre si mesmas e das quais emergem os resultados que conduzem às explicações e conclusões. Por isso, importa considerar:

- a relevância do contexto;
- o modelo de desenho circular, aberto, progressivo e flexível, elaborado sem pré-concepções e que se deve ir construindo à medida que o estudo avança;
- a procura de explicações teóricas;
- o esforço pela compreensão dos fenómenos;
- a preocupação com as formas internas de validação de resultados.

Com o estudo desta temática na AdRA, a recolha de dados foi feita usando informações estritamente necessárias, evitando assim, eventuais desvios e conseguindo-se que a credibilidade tenha sido avaliada pela qualidade do relato, em detrimento da quantidade de dados recolhidos.

Mais concretamente e, de forma a analisar os comportamentos, atitudes, ou valores e compreender os problemas existentes recorreu-se à recolha de dados e informações através da reunião com a Coordenadora do departamento dos Recursos Humanos da AdRA, tendo-lhe sido colocadas 69 questões para serem debatidas e analisadas do ponto de vista das medidas já existentes de controlo interno e da gestão do risco, que permitiram o preenchimento de questionários reunindo todas as informações conseguidas. Para a área da Contabilidade e Tesouraria – com as suas sub-áreas -, o questionário incidiu

numa abordagem analítica a 202 eventos em reuniões com o responsável da DAF CT e com a Técnica da Logística. Estas reuniões proporcionaram explicações para a compreensão do contexto no departamento administrativo e financeiro da AdRA e permitiram a recolha de folhas de trabalho pertinentes para esta temática, como sejam: Mapas de processos, Instruções de Trabalho, Fluxogramas e Informações Internas que foram devidamente guardadas como provas.

2.2.2. Pesquisa descritiva

Este projeto assenta na pesquisa descritiva competindo apenas ao investigador registar e descrever os factos observados, sem interferir neles, limitando-se à descrição das características do fenómeno, ou estabelecimento de relações entre as diversas variáveis, segundo Prodanov e Freitas (2013).

A pesquisa descritiva pode assumir-se como teórica, metodológica, empírica ou prática e pode basear-se em observações e descrição de fenómenos, trabalhos teóricos ou experimentais. Prodanov e Freitas (2013) ensinam ainda que esta pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como seja o questionário e observação sistemática. Estes autores também acrescentam que não existe uma pesquisa isolada, na prática, todos estes métodos são combinados. Demo, citado por Prodanov e Freitas (2013) afirma que as pesquisas carecem de fundamento teórico e metodológico.

Na AdRA, a pesquisa descritiva evidencia-se através do registo e descrição dos eventos analisados com base nas observações e descrições do ambiente de controlo interno e gestão de risco, efetuados através dos *supra* mencionados questionários. Nestes mapas, foram descritos para cada acontecimento o que poderia acontecer se não existisse qualquer medida de mitigação do risco – risco inerente – e, posteriormente, quais as medidas que já estão a ser tomadas com a intenção de evitar que o risco possa implicar repercussões negativas na atividade da empresa – risco residual -.

2.2.3. Método do estudo de caso

Relativamente ao método do estudo de caso, Sousa e Baptista (2011) referem que se trata da exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, estando a cargo do investigador recolher informação minuciosa e pormenorizada. É um método de estudo intensivo e detalhado de uma empresa bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo. É um método de pesquisa de campo, sem que haja interferência significativa do investigador.

Segundo Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação científica que examina profundamente um fenómeno real, quando não há possibilidade de definir claramente a fronteira entre o próprio fenómeno e o contexto onde este acontece. É uma abordagem metodológica de investigação concebida para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, que envolvem diversos fatores. Tem em conta as particularidades do fenómeno em estudo e toma em consideração as características associadas ao processo de recolha de dados.

O objetivo deste método é o de relatar os factos conforme acontecem, descrevendo as situações, proporcionando conhecimento acerca do fenómeno em estudo, comprovando ou contrastando efeitos e relações, conforme referem Guba & Lincoln citados por Freitas (2013). Para além disso, o estudo deve ter significado, ser completo, considerar outras perspetivas alternativas, carecer de evidências suficientes, e deve ser elaborado de maneira envolvente, conforme refere Yin (2015).

No estudo de caso, Yin (2015) sugere os seguintes elementos a serem analisados: as questões e as proposições de estudo, a análise propriamente dita, a vinculação dos dados recolhidos às proposições e os critérios para a interpretação das conclusões a que se chegam.

O investigador que utilize o método de estudo de caso deve recorrer às cinco técnicas analíticas de informação propostas por Yin (2015):

- 1) a combinação de padrão de dados;
- 2) a explicação que contempla a antevisão de problemas que possam surgir;
- 3) a análise de séries temporais de dados;
- 4) os modelos lógicos para interpretação da informação; e por último,
- 5) a síntese cruzada dos casos.

Yin (2015) sugere quatro princípios para a recolha dos dados:

1. recorrer a múltiplas fontes de evidências que possibilitem o desenvolvimento da investigação em várias frentes, permitindo conclusões validadas pelas fontes de evidência e descobertas mais convincentes e apuradas. Neste ponto, surge o conceito da triangulação que consiste em encontrar convergência em diversas fontes de informação, com diferentes investigadores, segundo Sousa e Batista (2011);
2. elaborar no decorrer do estudo uma base de dados que se distinga do relato, por forma a garantir a legitimidade do estudo. A base de dados deve permitir o acesso de outros investigadores e pode ser feita com documentos, notas, narrativas com interpretações e descrições dos eventos observados;
3. criar uma cadeia de evidências que permita a qualquer utilizador da informação perceber a apresentação de todas as provas que legitimam o estudo;
4. ser cuidadoso quando se utilizam dados de fontes eletrónicas, de forma a evitar falsas informações.

É desejável que o investigador tenha algumas características inatas que ajudem ao bom desempenho num estudo de caso. Segundo Yin (2015) é importante que sejam formuladas boas questões, de modo a que a interpretação das respostas ajude na descrição do fenómeno estudado. Para este ponto, é conveniente que o investigador seja também um bom ouvinte, mantenha a adaptabilidade e tenha a noção clara do objeto em estudo. É igualmente essencial manter a imparcialidade e

a clareza na interpretação da informação, por forma a evitar desvios, garantindo que a pesquisa seja conduzida de forma ética.

A recolha dos dados utilizados neste estudo exclusivo no departamento administrativo e financeiro da AdRA consistiu na análise de documentos e relatórios da empresa, na observação das tarefas, funções e procedimentos realizados pelos colaboradores e seus responsáveis.

Foram elaborados numa folha de *Excel* questionários dirigidos aos responsáveis das áreas DAF RH, DAF CT e LG - considerados os elementos mais relevantes - de modo a compreender como se executam atualmente os procedimentos. Uma vez que se trata de um projeto académico, cada acontecimento em análise foi classificado quanto à natureza do objetivo estabelecido pela AdRA – unidades do lado direito do cubo do COSO II -, qual o tipo de objetivo do COSO II – topo do cubo do COSO II - e a componente – frente do cubo do COSO II - segundo a classificação do ERM do COSO II de 2004. Terminado enquadramento académico, introduzem-se os comentários dos inquiridos com a descrição das ações de mitigação do risco para cada acontecimento, quem as efetua, quem as supervisiona e a classificação do tipo de medidas quanto ao risco de controlo e ainda se esclarece se se trata de um controlo manual, ou automático. Nesta estrutura, e para cada evento, determina-se o risco inerente e o residual e, em casos que seja necessário, surgem oportunidades de melhoria. Os questionários são alvo de relatórios de interpretação, com a recomendação de novas propostas de ação, com vista à sua melhoria e adequação na AdRA.

A estrutura dos questionários é a seguinte:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Nº.	Questionário	Objetivo do controlo	Objetivo do COSO	Componente do COSO	Risco potencial (evento)	Probabil. Inerente	Impacto	Risco Inerente	Existe controlo?	Atividade de controlo	Atividade de supervisão	Risco de controlo	Probabil. residual	Risco residual	Oportunidade de melhoria
										Atividade	Atividade executado por				
										Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo) Manual / Automático	Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo) Manual / Automático				

Figura 2.5 – Estrutura dos questionários na AdRA

Fonte: Elaboração própria

O estudo de caso da AdRA é um caso único, específico e foi desenvolvido de forma a compreender, explorar e descrever o contexto complexo em estudo, uma vez que se pretende que tenha significado, seja completo, considere outras perspetivas alternativas e careça de evidências suficientes.

Na prática – e conforme Yin (2015) sugere - recorreu-se a múltiplas provas que permitem chegar a conclusões validadas pelas fontes de evidência e descobertas mais convincentes e apuradas. Elaborou-se uma base de dados com recurso a mapas em *Excel*, que se distinguem do relato, garantindo a legitimidade do estudo e criou-se uma cadeia de evidências que permite que qualquer utilizador da informação compreenda a apresentação de todas as provas que legitimam o estudo.

3. O estudo aplicado na AdRA

3.1. Narrativa da história da empresa

A AdRA é uma sociedade anónima de capitais públicos constituída em setembro de 2009 no âmbito do Decreto-Lei nº 90/2009 de 9 de abril, tendo iniciado a sua atividade a 1 de maio de 2010.

Tem um inovador modelo de gestão de serviços públicos de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais urbanas e baseia-se numa parceria entre o Estado e as Autarquias locais, proporcionando uma integração territorial de dez sistemas municipais, de forma a maximizar as economias de escala.

Antes da criação da AdRA o abastecimento de água e o saneamento das águas residuais era efetuado por cada Município, com as suas características individuais, com a gestão pública própria de cada local e com os seus recursos humanos, sistemas informáticos e singularidades de cada um Município.

Quando a AdRA surgiu em 2010 e sob a orientação da AdP – Águas de Portugal, SGPS, SA., começou a haver a intenção de harmonizar procedimentos, a gestão estratégica, os recursos humanos, os equipamentos, manifestando-se um esforço para que tudo funcionasse de forma integrada nos dez Municípios. Foi feita a migração das bases de dados de clientes de cada um dos antigos dez locais para um só sistema, de forma a existir apenas um programa informático que permitisse emitir as faturas e restantes documentos, e fazer a gestão das contas correntes de forma eficiente. Para além destas novas formas de atuar, procurou-se sobretudo, que houvesse uma convergência tarifária de modo a diminuir as disparidades nos preços verificadas nos Municípios constituintes da AdRA.

A AdRA cobre uma área geográfica de cerca de 1.500 km², onde reside uma população de aproximadamente 335.000 habitantes que se distribui pelos seguintes Municípios:



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Figura 3.6 – Área geográfica e de atuação dos Municípios constituintes da AdRA

O capital social é de 15.000.000 euros já integralmente realizado, detido em 51% pela sociedade AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A. e em 49% pelos Municípios aderentes.

A AdRA pretende seguir as melhores práticas de governação do setor desejando ser uma empresa sustentável e eficaz, enquanto prestadora de um serviço público de interesse económico geral.

3.2. Realidade organizacional

3.2.1. Modelo de governo

O modelo de governo da AdRA baseia-se nos estatutos da sociedade e segue os princípios de bom governo das empresas do setor empresarial do Estado. A Mesa da Assembleia é constituída por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário. O Conselho de Administração forma-se com um Presidente não

executivo, um Vogal executivo e três Vogais não executivos. O Conselho Fiscal é constituído por um Presidente, dois Vogais e um Vogal suplente, um Revisor Oficial de Contas e respectivo suplente. A Comissão de Vencimentos é composta por um Presidente e dois Vogais. Por fim, existe o Secretário da sociedade e o respetivo suplente.

No que concerne a Teoria contingencial e a Teoria da agência abordadas no Capítulo 1.1.1 deste projeto e no caso específico da AdRA, a forma de organizar a empresa obedece a um modelo organizacional flexível, que foi sendo adaptado ao seu meio ambiente, à comunidade onde está inserida e, simultaneamente, às pessoas que com a AdRA colaboram.

A AdRA é uma Sociedade Anónima que delega as funções da gestão no Conselho de Administração, não havendo comunhão entre quem gere e quem controla a empresa, tratando-se assim, da teoria da agência.

Na plataforma electrónica *Intranet* da AdRA estão disponíveis todos os mapas de processo, instruções de trabalho, formulários, fichas da empresa, entre outras informações relevantes, acessíveis a qualquer momento para todos os colaboradores que necessitem de eventuais esclarecimentos. Note-se que o Sistema de Responsabilidade Empresarial, com a ajuda dos Sistemas de Tecnologia e Informação estão permanentemente a proceder a atualizações da plataforma e estão constantemente disponíveis para ajudar quem necessite.

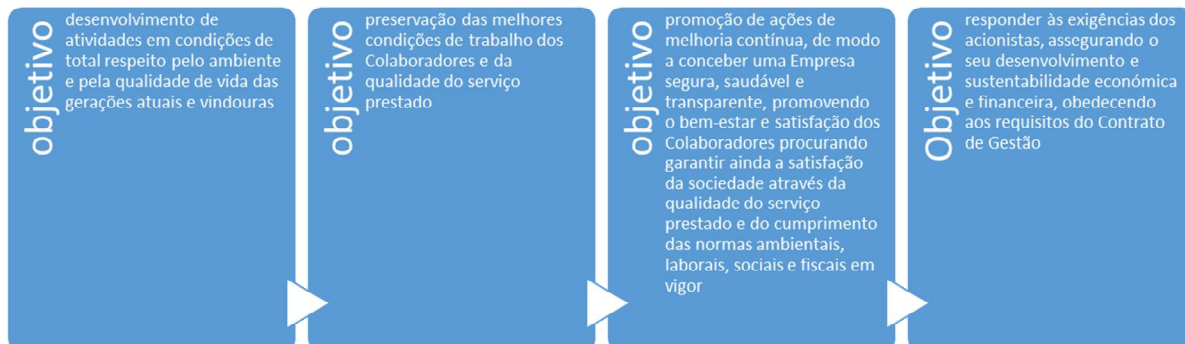
3.2.2. Missão, Visão e Objetivos

A Missão assenta no propósito de abastecer água para o consumo humano e fazer o saneamento de águas residuais com qualidade, continuidade e segurança, procurando a satisfação dos clientes e contribuindo para a requalificação ambiental da região.

A Visão pretende a consolidação da empresa como referência do setor, com reconhecida eficiência e garantida fiabilidade do serviço prestado, a preços socialmente aceites.

Com vista à prossecução da Missão e da Visão estratégica foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Tabela 3.4 – Objetivos da AdRA



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

A AdRA rege-se pelos seguintes valores éticos e princípios gerais de atuação:

Quadro 3.4 – Valores éticos e Princípios de atuação da AdRA

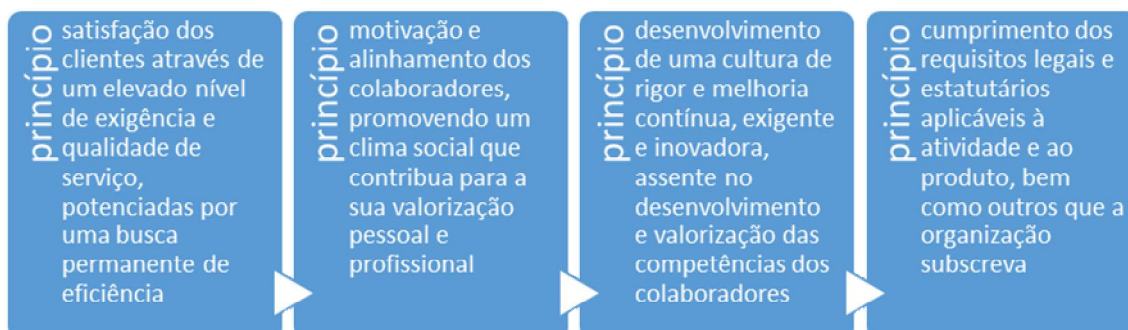
Valores éticos	Princípios gerais de atuação	
Espírito de serviço	Respeito e proteção dos direitos humanos	Respeito pelos direitos dos trabalhadores
Integridade	Luta contra a corrupção	Erradicação de todas as formas de exploração
Responsabilidade	Erradicação de todas as práticas discriminatórias	Contribuição para o desenvolvimento sustentável
Excelência		
Rigor	Responsabilidade na defesa e proteção do meio ambiente	

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Por se tratar de uma empresa consciente das suas responsabilidades sociais e ambientais, a AdRA empenha-se em contribuir para o desenvolvimento sustentável, tentando satisfazer todas as partes interessadas.

Este compromisso assenta nos princípios de orientação estratégica *infra*:

Tabela 3.5 – Princípios de orientação da AdRA



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.2.3. Estrutura funcional

As empresas só conseguem sobreviver se existirem pessoas competentes e eficazes que lutem pela sua sustentabilidade e sucesso, assumindo o quadro humano extrema importância. No final de 2013 colaboravam com a AdRA 274 pessoas, com maior predominância do género masculino. A distribuição das pessoas por tipo de contrato e género, era a seguinte:

Tabela 3.6 – Distribuição das pessoas por tipo de contrato e género de 2011 a 2013

	2011			2012			2013		
	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens	Total	Mulheres	Homens	Total
Contrato sem termo	8	13	21	8	11	19	9	13	22
Contrato a termo certo	15	15	30	21	22	43	18	21	39
Cedência de interesse público	29	195	224	29	192	221	28	183	211
Cedência grupo AdP		2	2	0	2	2	0	2	2
Total	52	225	277	58	227	285	55	219	274

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

A estrutura funcional da AdRA obedece seguinte ao organigrama:



Fonte: R&C AdRA (2013)

Figura 3.7 - Organigrama da AdRA

Sob a alçada do Conselho de Administração existem os seis órgãos de *staff* que auxiliam os trabalhos da administração:

Tabela 3.7 – Órgãos de *staff* da AdRA

Órgãos de <i>staff</i>	Funções
• Secretariado da administração	• Assegura os procedimentos administrativos de apoio à administração
• Apoio jurídico	• Assegura a consulta e assessoria jurídica ao conselho de administração e às várias áreas da empresa
• Comunicação e educação ambiental	• Gere a imagem da AdRA através de uma comunicação eficiente, harmonizando os formatos da comunicação com os <i>stakeholders</i> internos e externos
• Sistema e tecnologias de informação	• Assegura a gestão centralizada das plataformas tecnológicas da empresa
• Planeamento e controlo de gestão	• Planeia, controla, faz o reporte interno e externo, estuda e apoia as decisões estratégicas, em articulação com as demais áreas da empresa
• Sistema de responsabilidade empresarial	• Promove a melhoria da eficiência através da sistematização de atividades. Concebe, implementa e melhora o sistema de gestão integrada da qualidade, ambiente, segurança alimentar, segurança e higiene no trabalho e responsabilidade social. Gere o projeto de centralização de funções. Garante a eficácia do PCQA e o cumprimento legal de controlo de qualidade das águas residuais. Garante o cumprimento dos requisitos legais e reporta informação da qualidade da água de abastecimento e residuais à ERSAR

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Para além dos órgãos de *staff* referidos existem ainda quatro direções que abrangem toda a atividade da empresa e ajudam a AdRA na prossecução dos objetivos a que se propõe.

A Direção de clientes – DC - é responsável por resolver as solicitações e reclamações dos clientes e por assegurar a gestão da faturação e cobrança de clientes. Esta direção tem sob a sua alçada dois setores:

1. atendimento e assistência a clientes;
2. faturação e cobranças.

A Direção de engenharia – DEN - preocupa-se em concretizar o plano de investimentos de expansão e de renovação previstos no contrato de gestão. Nesta direção colaboram três setores:

1. estudos e planeamento;
2. obras; e
3. controlo de investimentos.

A Direção de operações e manutenção – DOM - é responsável pela captação, tratamento, transporte, distribuição e qualidade da água para consumo, mas também se encarrega pela recolha, transporte e tratamento das águas residuais. Ainda lhe cabe fazer a manutenção eficaz dos ativos operacionais. Esta direção está dividida em três setores:

1. laboratório de processo, que garante o controlo da qualidade da água fornecida e da água rejeitada e assegura também o cumprimento dos requisitos do sistema de qualidade;
2. a manutenção, que aplica as políticas de gestão de ativos, tanto de forma preventiva, como corretiva;
3. os centros operacionais - norte, centro e sul -, que fazem a monitorização e controlo dos sistemas de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais.

Por último, e não menos importante no âmbito deste projeto, a Direção administrativa e financeira – DAF - que é alvo do estudo pormenorizado. A DAF responsabiliza-se pela organização administrativa, estabelecendo processos e

garantindo o cumprimento de procedimentos. Para apoiar esta direção existem três setores:

1. DAF CT – a contabilidade e tesouraria que planeia e assegura a gestão financeira da AdRA, garante a fiabilidade da informação contabilística e o cumprimento das obrigações legais, fiscais e estatutárias. A equipa tem a seu encargo as seguintes tarefas:
 - preparação, conferência, registo no sistema integrado de gestão empresarial – SAP - e arquivo de todas as faturas de compras de materiais ou serviços. Compensação de contas do razão;
 - preparação, conferência, registo em SAP e arquivo de todas as faturas de compras de imobilizado e de todas as empreitadas realizadas ao abrigo de apoios comunitários - maioritariamente da rede de águas residuais -;
 - acompanhamento administrativo dos processos relativos às empreitadas, estabelecendo a interligação com as entidades legais;
 - planeamento de todos as responsabilidades e pagamentos a colaboradores, fornecedores e outras entidades externas, incluindo o Estado, com o consequente registo em SAP e arquivo de toda a documentação;
 - controlo dos recebimentos através da análise, integração e compensação dos movimentos de clientes;
 - preparação e entrega de todas as declarações e relatórios às entidades legais, dentro dos prazos estabelecidos;

2. DAF RH – os recursos humanos têm como objetivo estabelecer uma cultura de envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores, alinhada com os objetivos estratégicos da AdRA. Pretende ainda definir as metodologias adequadas para garantir a disponibilidade, qualificação e motivação dos recursos humanos necessários ao bom funcionamento da empresa.

Compete a este setor preparar a estrutura organizacional, cumprir com os requisitos legais e regulamentares, preparar o controlo de riscos, políticas de saúde, higiene e medicina no trabalho, prevenção e segurança no trabalho e atividades sociais. Estudar as necessidades de contratação, formação, atualização de competências, avaliação do desempenho, processos administrativos, comunicação interna e clima organizacional e satisfazer as expectativas e necessidades dos colaboradores;

3. DAF LG – à logística compete definir o processo de aprovisionamento desde a identificação da necessidade, aquisição e receção dos produtos, ou serviços adquiridos. Este setor deve também definir os critérios que se estabelecem no crédito a fornecedores e preservar os edifícios e demais património não afeto à exploração.

Resta apenas dar algum realce ao setor do planeamento e controlo de gestão - PCG - que, apesar de não ser analisado no âmbito deste projeto, importa mencionar, uma vez que estabelece as fases e os pressupostos para o planeamento empresarial da empresa, por forma a implementar a estratégia. A sua função é preparar os relatórios com informação interna e externa que venha a suportar decisões estratégicas da empresa. Este setor prepara mapas mensais e gráficos com análises de consumos, custos, vendas, prestações de serviços, dados relativos a acidentes de trabalhos, seguros, calcula percentagens das pessoas que estudam, que se encontram ausentes por motivos diversos, entre outros dados variados. Preocupa-se com:

- directrizes estratégicas da AdP;
- políticas de gestão;
- controlo de gestão;
- relatório e gestão de contas;
- Missão, Visão, valores;
- linhas de orientação estratégica;
- preparação e monitorização do orçamento;
- plano de atividades.

Com a criação da AdRA foram elaborados Mapas de Processos e Instruções de Trabalho que orientam e regulam internamente cada área. Numa fase posterior, estes documentos de trabalho foram complementados com a Descrição de Funções de cada colaborador, com o intuito de conceder maior precisão às tarefas que necessitam ser executadas em cada posto de trabalho. A Avaliação do Desempenho é efetuada anualmente pela hierarquia superior – com a ajuda dos Recursos Humanos - e nela são revistas e analisadas detalhadamente as tarefas esperadas e as efetivamente executadas por cada colaborador, merecendo uma medida de intervenção pela chefia, no caso de estarem a ser derrogados os princípios orientadores estratégicos da AdRA.

Adicionalmente, importa referir que o setor da Auditoria Interna da AdP - SGPS, SA. acompanha e monitoriza os trabalhos da AdRA, com diversos contactos com a Direção Financeira. Também são programadas estadias semanais em Aveiro para acompanhamento do encerramento de contas semestral, ou sempre que assim se mostre necessário.

3.3. Análise estratégica, funcional e inter-relacional da empresa

Para conhecer toda a envolvente da AdRA convém perceber o ambiente geral onde a empresa está inserida, a sua forma de trabalhar e obter conhecimento do negócio.

3.3.1. Conhecimento do negócio - atividade da empresa

Até 2009, antes da AdRA existir, o abastecimento de águas para consumo humano e a recolha de águas residuais estava a cargo de cada Município com as suas singularidades e a gestão pública que era possível a cada uma das empresas. Com o nascimento da AdRA houve um esforço da AdP e dos Municípios constituintes em harmonizar a gestão estratégica, os procedimentos, os equipamentos, os sistemas informáticos, e sobretudo os preços, de forma a que se atingissem as mesmas tarifas para os serviços à disposição de todos os clientes, em toda a área geográfica.

Tabela 3.8 – Dados da atividade da AdRA entre 2011 e 2013

Dados da atividade da AdRA			
	2 011	2 012	2013
N.º de clientes abastecimento	152 646	149 642	151 819
N.º de clientes de saneamento	110 930	110 137	113 782
N.º de clientes AdRA	154 723	151 241	153 269
Volume de água captada ⁽¹⁾	9 435	7 803	9 344
Volume de água produzida ⁽¹⁾	13 105	12 962	13 027
Volume de água fornecida ⁽¹⁾	22 540	20 766	22 371
Volume de água faturada ⁽¹⁾	15 341	13 684	13 602
Volume de efluente tratado nas ETAR'S próprias ⁽¹⁾	396	410	865
Volume de efluente entregue à SIMRIA ⁽¹⁾	18 793	16 638	20 935
Volume de efluente tratado/rejeitado ⁽¹⁾	19 189	17 047	21 801
Volume de efluente faturado ⁽¹⁾	11 272	10 876	11 064
N.º colaboradores a 31 de Dezembro	277	285	274

⁽¹⁾ milhares de m³/ano

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Ao longo dos primeiros anos de atividade, e no início do período de crise, constata-se uma diminuição, embora pouco pronunciada da quantidade de água fornecida aos clientes e do número de clientes de abastecimento de água. Também se verificou uma pequena redução na produção de água nas captações próprias. Os investimentos efetuados permitiram um aumento do número de clientes na rede de saneamento. A água para consumo fornecida na rede em 2013, ascendeu aos 22.371 m³, no entanto foram facturados 13.602 m³, permanecendo 8.769 m³ de água não faturada. O volume de efluentes tratados/rejeitados foi de 21.801 m³, contudo foram faturados apenas 11.064 m³, ficando por faturar 10.736 m³. Assim, permanece a preocupação constante da empresa em diminuir o volume da água não faturada e as perdas, representando custos elevados desnecessários na estrutura da empresa.

3.3.2. Mapa da estratégia

Sendo uma ferramenta visual que serve para definir, planejar e comunicar a estratégia geral da empresa, o mapa da estratégia é útil pois exhibe os objetivos e metas a que a empresa se propõe, quais as ações e por que iniciativas estratégicas se pretendem atingir objetivos. Na AdRA, com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) preparou-se o mapa da estratégia seguinte, que se desenvolve em torno destes quatro grandes pilares:



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Figura 3.8 - *Balanced Scorecard* – Mapa da estratégia da AdRA

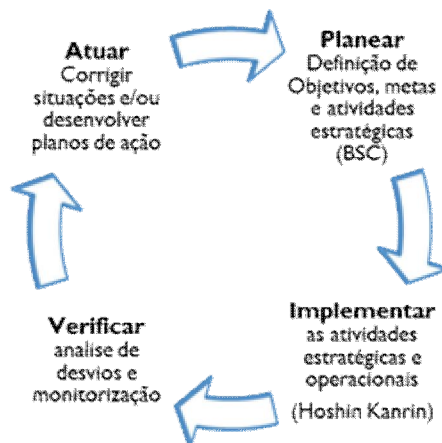
A estratégia passa por alcançar proximidade com o cliente, de modo a que este se sinta satisfeito com os serviços prestados e a qualidade da água fornecida, sendo necessário que a AdRA atue com eficiência e eficácia a todos os níveis, o que, por sua vez, vai permitir assegurar a sustentabilidade económico-financeira da empresa, no mercado onde se insere e onde deve atuar com comportamentos de responsabilidade social para garantir a proximidade com a população.

A ferramenta *Lean: Hoshin Kanri* permitiu a extensão da estratégia a toda a empresa, conseguindo-se atingir os seguintes objetivos:

- aumento do número de clientes de água e saneamento;
- aumento dos volumes faturados;
- melhoria da qualidade da água fornecida;

- diminuição do número de reclamações e do seu tempo de resposta;
- execução dos investimentos nos prazos e orçamentos previstos.

O cumprimento das atividades procuram respeitar as etapas do ciclo *Plan, Deploy, Control, Act* (PDCA), conforme a seguinte figura:



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Figura 3.9 - Etapas do ciclo *Plan, Deploy, Control, Act* (PDCA)

Algumas das iniciativas estratégicas que procuram a melhoria da eficiência e o aumento do número de clientes, são ações de combate às perdas e manutenção dos volumes de água e saneamento. Os desvios detetados são corrigidos de forma a permitir o desenvolvimento de melhorias que visem a sua prevenção em situações futuras.

3.3.3. Enquadramento geral da AdRA

3.3.3.1. Ambiente Global em 2013

Quadro 3.5 - Ambiente Global em 2013

A economia mundial apresenta níveis de crescimento moderados (3,0% em 2013 e 3,1% em 2012)
Os Estados Unidos da América apresentam um crescimento abaixo ao do ano anterior (1,9% em 2013 e 2,8% em 2012), com procura privada sustentada, em oposição à procura pública em contração em 2013
O crescimento das economias emergentes (China, Índia, Brasil, Rússia, México, Indonésia, Malásia, Filipinas, Países Africanos, entre outros) é superior ao dos Países Desenvolvidos, mas inferior aos elevados níveis dos últimos anos
A procura externa de bens produzidos pelas economias emergentes é relevante, sendo preocupante

a fragilidade e pouca sustentabilidade da procura doméstica
É expeável que se verifique recuperação económica em 2014 e 2015 sustentada pelas economias dos Países Desenvolvidos, mantendo-se as políticas monetárias conservadoras face aos riscos e fragilidades em vigor.

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.3.2. União Europeia em 2013

Quadro 3.6 - União Europeia em 2013

Recessão relevante com contração do Produto Interno Bruto (PIB) na ordem dos 0,4% (menos 0,7% em 2012)
A taxa de desemprego mantém níveis elevados (12,0% em 2013 e 11,9% em 2012). As taxas de desemprego mais altas verificam-se na Grécia (27,8%) e Espanha (25,8%), e as mais baixas na Áustria (4,9%), Alemanha (5,1%) e Luxemburgo (6,2%)
Em Novembro de 2013 o Banco Central Europeu baixa a taxa de referência de intervenção para 0,25% (a mais baixa desde a criação do Euro) por forma a tentar travar a queda de inflação e impulsionar a recuperação económica
É expeável que em 2014 se verifique um ponto de inflexão na recuperação económica atenuada nas economias mais vulneráveis e sob <i>stress</i> severo derivado de dívidas elevadas (pública e privada) e políticas fiscais recessivas que mantêm os níveis de procura doméstica baixos. Vislumbram-se, contudo, crescimentos nas exportações, melhorando a economia
A inflação esperada para a zona euro em 2013 deverá ficar abaixo do 1%. Embora dentro das expeativas, os níveis da inflação refletem níveis de preços em baixa, mesmo que pressionados pela evolução positiva dos preços dos produtos energéticos

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.3.3. Portugal em 2013

Quadro 3.7 - Portugal em 2013

Economia portuguesa condicionada pelo processo de correção dos desequilíbrios macroeconómicos, levando a decisões com impacto recessivo e consequências negativas no mercado de trabalho
No setor público, a correção dos desequilíbrios envolve a necessidade de manutenção do processo de consolidação orçamental e no setor privado há redução do grau de endividamento com a continuação do processo de desalavancagem gradual e ordenado do setor bancário
Cumprimento do programa de ajustamento decorrente do pedido de Assistência Económica e Financeira à Comissão Europeia, Banco Central Europeu e ao Fundo Monetário Internacional
A queda do PIB ronda 1,5%, o que traduz uma melhoria face à queda de 3% de 2012. A dívida

pública portuguesa corresponde a aproximadamente 128,7% do PIB. O défice orçamental de 2013 fica abaixo dos 5,5% do PIB acordados com a Troika
A economia portuguesa cresce 1,3% durante o último trimestre de 2013, em comparação com o mesmo período do ano anterior, o que interrompe 11 trimestres de crescimentos homólogos negativos. Este crescimento foi suportado pela recuperação da procura interna (com investimento)
Em termos médios, a taxa de desemprego fica em 16,4%, com um valor de 15,3% para o último trimestre do ano
A económica portuguesa continua a estar dependente das restrições orçamentais e de financiamento. Em 2014, Portugal depara-se com a incerteza associada à conclusão dos primeiros 3 anos do programa de ajustamento
Persiste a incerteza sobre a dimensão efetiva do ajustamento orçamental em 2014 e a do seu impacto no crescimento de curto prazo

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.4. O setor das águas

Quadro 3.8 - O setor das águas

O setor Empresarial do Estado desenvolveu-se no âmbito do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) quanto à evolução dos gastos e ao crescimento do nível de endividamento
O Grupo AdP tem expandido a sua atividade através do incremento de novas infraestruturas, no entanto, de forma menos pronunciada para todos os sistemas, obedecendo a exigências ambientais e procurando manter o bem-estar das populações, saúde pública, desenvolvimento das atividades económicas e sustentabilidade ambiental.
A implementação das medidas traçadas pelo Governo para o setor das águas e resíduos condicionam o Grupo AdP, no entanto, continuam a ser aplicadas, por um lado, através da identificação e resolução do défice tarifário, da revisão do sistema de tarifas, de maior abertura à participação de empresas privadas na exploração e gestão dos sistemas, da cultura da eficiência, da integração vertical e da agregação de sistemas exigentes, da adequada manutenção de redes e equipamentos antigos e a prevenção da construção de capacidade desnecessária; e por outro, da autonomização do subsector dos resíduos no seio do Grupo AdP, implementando as medidas necessárias à abertura ao setor privado, promovendo a agregação territorial para o setor das águas ao nível dos sistemas multimunicipais, e das parcerias públicas para os sistemas municipais
As iniciativas legislativas que suportam a reestruturação do setor são: a) viabilização da alienação de participações sociais a privados no setor da gestão dos resíduos urbanos,

desaparecendo a regra da maioria pública nas entidades gestoras concessionárias no subsetor dos resíduos; b) revisão do regime jurídico da concessão da exploração e gestão na vertente de serviço público dos sistemas multimunicipais de tratamento e de recolha seletiva de resíduos urbanos, atribuída a entidades de capitais exclusiva, ou maioritariamente, privados; c) projeto para a agregação de vários sistemas multimunicipais e respetivas entidades gestoras, com a criação de três novos sistemas multimunicipais por agregação de sistemas existentes; d) criação de nova parceria pública com Municípios integrados no âmbito de sistemas multimunicipais, mediante a delegação da exploração e gestão dos sistemas municipais proporcionando uma integração do serviço numa única entidade gestora; e) adoção de medidas para redução do impacto dos incumprimentos por parte dos utilizadores municipais, garantindo a continuidade da prestação do serviço, e f) reforço dos poderes e independência do regulador setorial

Os trabalhos no âmbito dos programas PENSAAR 2020 - Uma nova Estratégia para o Setor de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais e PERSU 2020 - Plano Estratégico de Resíduos Sólidos Urbanos prosseguiram com intuito de definir as metas e objetivos do Estado para estes setores

Às intervenções de cariz infraestrutural sucede uma tipologia de investimento de melhoria, de consolidação e de reforço dos ativos existentes, devendo-se criar condições para que as entidades gestoras possam ser mais eficientes e capacitadas

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.4.1. Regulação económica

Quadro 3.9 - Regulação económica

O Decreto-Lei n.º 277/2009 de 2 de outubro reforça os poderes e o âmbito de atuação da entidade reguladora no domínio dos serviços prestados aos utilizadores finais e também fortalece a missão de regulação geral do setor e os seus poderes de autoridade através da regulamentação e sancionamento, como seja a Recomendação Tarifária

O regime das parcerias e sua regulação entre o Estado e as Autarquias para a exploração e gestão de sistemas municipais de abastecimento público de água e saneamento de águas residuais urbanas é efetuado nos termos da legislação aplicável, da qual se destacam os Decretos-Leis n.º 90/2009 de 9 de abril, e n.º 194/2009 de 20 de agosto, do disposto nos contratos de parceria e de gestão outorgados, e as disposições e recomendações aplicáveis aos sistemas de titularidade municipal emitidas pela ERSAR

A proposta tarifária para a parceria Estado-Autarquias é válida para um período quinquenal após aprovação da Comissão de Parceria, sendo anualmente atualizada

De acordo com o modelo regulatório vigente, o desvio tarifário é definido como a diferença entre o volume de proveitos necessários à cobertura da totalidade dos gastos, incluindo

impostos sobre os resultados e a remuneração dos capitais próprios, e o volume de proveitos efetivamente gerado em cada um dos exercícios económicos. Estes desvios podem assumir uma natureza deficitária, quando os rendimentos gerados são inferiores aos necessários, ou excedentária (*superavit*), quando os rendimentos são superiores aos necessários, salvaguardados os montantes relativos a ganhos de produtividade e eficiência nos termos dos contratos de concessão

Existe a necessidade de clarificar o modelo regulatório de recuperação de gastos preconizado nos contratos, designadamente da definição do montante dos desvios tarifários ou desvios de recuperação de gastos das entidades gestoras, assegurando a recuperação dos desvios de recuperação de gastos gerados no âmbito da concessão

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.4.2. Regulação da qualidade do serviço

Quadro 3.10 - Regulação da qualidade do serviço

A qualidade do serviço de abastecimento público de água, saneamento de águas residuais urbanas e gestão de resíduos urbanos prestados pelas entidades gestoras é avaliada anualmente, sendo os resultados parte integrante do Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (RASARP)

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.4.3. Regulação da qualidade da água para consumo humano

Quadro 3.11 - Regulação da qualidade da água para consumo humano

O Programa de Controlo da Qualidade da Água (PCQA) deve ser submetido anualmente para aprovação pela Entidade Reguladora

A Entidade Reguladora exerce funções de autoridade para a qualidade da água para consumo humano através de ações de fiscalização à implementação do PCQA

Em 2013 a Entidade Reguladora atribuiu à AdRA o “Selo de Qualidade Exemplar da Água para Consumo Humano”

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.3.4.4. Regulação ambiental

Quadro 3.12 - Regulação ambiental

A Agência Portuguesa do Ambiente (APA) regula a AdRA em matéria ambiental
Enquanto Autoridade Nacional da Água, a APA emite títulos de utilização dos recursos hídricos e fiscaliza o cumprimento da sua aplicação, aplica o regime económico e financeiro dos recursos hídricos e gere situações de seca ou de cheia. Resolve diferendos entre utilizadores relacionados com as obrigações e prioridades decorrentes da Lei da Água e diplomas complementares

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.4. Informação Económica e Financeira da AdRA

3.4.1. Análise Económica e Financeira

Dos dados obtidos no Relatório & Contas de 2013 da AdRA retiram-se informações que conduzem a uma interpretação do desempenho geral da atuação da empresa no mercado.

Tabela 3.9 – Elementos económicos e financeiros I da AdRA entre 2011 e 2013

Elementos económicos e financeiros I		2 011	2 012	2013
Unidade: milhares de euros				
	Volume de negócios	37 788	40 155	42 170
	Desvios tarifários	3 075	(548)	(10)
	Resultado operacional sem desvio tarifário ⁽¹⁾ (Ebit)	(1 030)	1 874	1 278
	Resultado operacional com desvio tarifário ⁽¹⁾ (Ebit)	2 045	1 326	1 269
	EBITDA ⁽²⁾	5 862	9 020	8 047
	Resultado líquido do exercício	2 002	1 743	1 518

⁽¹⁾ Resultados antes de juros e impostos

⁽²⁾ EBITDA= (RO + Amortizações + Perdas por imparidade - Desvios Tarifários - Subsídios ao investimento)

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Fruto dos esforços envidados para evitar fugas e infiltrações, para melhorar as redes de abastecimento e saneamento conduzindo assim ao aumento do número de clientes, da contenção de custos e do aumento das tarifas, o volume de negócios registou um aumento significativo desde o início da

atuação da empresa cifrando-se, no ano de 2013, em 42.170 milhares de euros, dos quais 57% dizem respeito ao abastecimento de água. O desvio tarifário deficitário de 2010 no montante de 3.075 evoluiu para um desvio *superavit* de 10 em 2013, o que significa que os rendimentos gerados foram superiores aos necessários demonstrando uma melhoria considerável do seu desempenho ao longo dos quatro anos de existência. Os desvios tarifários registados nas demonstrações financeiras da AdRA ascendem ao total de 6,4 milhões de euros, valor acumulado e ilíquido de impostos. O EBITDA - *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* -, que analisa o desempenho da empresa medindo a sua produtividade e eficiência, em 2012 atingiu o montante de 9.020 milhares de euros, demonstrando uma variação muito positiva face a 2011.

Tabela 3.10 – Elementos económicos e financeiros II da AdRA entre 2011 e 2013

Elementos económicos e financeiros II			
Unidade: milhares de euros	2 011	2 012	2013
Investimento	7 381	5 161	16 191
Dívida de clientes	7 353	4 578	4 351
Total do ativo	201 567	213 064	231 221
Dívida bancária CP	37 305	43 686	39 306
Dívida bancária MLP	0	0	18 359
Subsídios ao investimento	122 517	120 101	119 044
Total do passivo	184 497	194 251	214 447
Capital social	15 000	15 000	15 000
Capital próprio	17 070	18 814	16 773

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

O processo de recuperação de dívidas iniciado em 2011 conduziu à diminuição do valor da dívida de clientes e continua a mostrar-se útil em 2013. O total do valor do ativo em 2013 é de 231.221 milhares de euros. Com vista à adequação dos prazos de financiamento, às necessidades de investimento de médio e longo prazo, houve uma reestruturação do financiamento em 2013 que provocou um aumento de 18.359 milhares de euros de dívida de médio e longo prazo, passando de 100% do financiamento de curto prazo em 2012, para 36% do financiamento em empréstimos de médio e longo prazo no final de 2013,

resultando numa melhoria do perfil de financiamento da AdRA. O capital próprio conta, em 2013, com 16.773 milhares de euros e inclui 15 milhões de euros de capital social, reservas legais e resultado líquido.

Tabela 3.11 – Indicadores económicos e financeiros da AdRA entre 2011 e 2013

Indicadores económicos e financeiros			
	2 011	2 012	2013
Margem EBITDA	15,51%	22,46%	19,08%
Autonomia financeira	0,08	0,09	0,07
Solvabilidade	0,09	0,72	0,63
Rentabilidade dos capitais próprios	11,7%	9,3%	9,0%
PMR (dias)	59	54	37
PMP (dias)	59	59	59

Margem EBITDA = EBITDA/Volume de Negócios
Autonomia financeira = Capital próprio / Ativo
Solvabilidade = (Capital próprio + subsídios ao investimento) / Passivo
Rentabilidade dos capitais próprios = Resultado líquido/Capital próprio

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

A autonomia financeira mostra o grau de independência da empresa face a terceiros e, em teoria, valores baixos indicam uma grande dependência da empresa em relação a terceiros. Em 2013, derivado da reestruturação financeira, verificou-se uma diminuição deste indicador. Ter solvabilidade significa que a empresa tem meios à sua disposição para satisfazer todos os seus compromissos de dívida e, em teoria, é aconselhável que as empresas mantenham rácios de solvabilidade superior, ou igual à unidade. Na AdRA este indicador não tem sido constante cifrando-se, em 2013, nos 0,63 p.p. O prazo médio de recebimentos tem vindo a melhorar, resultado do esforço empregue na cobrança, sendo que, em 2013, o referido prazo é de 34 dias. O prazo médio de pagamentos é constante ao longo dos três anos analisados e permanece em 59 dias.

Interessa mencionar que, no que concerne a norma ISA 315 e no grupo AdP, são seguidas as orientações mencionadas no Capítulo 1.3.3.5 no que respeita

aos riscos de distorção material através do conhecimento da empresa e do seu ambiente.

De futuro, a intenção da AdRA é que se verifique um controlo rigoroso de custos, ao mesmo tempo que se pretende aumentar o número de clientes e os volumes faturados, resultando no crescimento do volume de negócios, o que poderá vir a permitir uma maior independência financeira.

3.4.2. Financiamentos

A empresa-mãe AdP - SGPS, S.A. beneficia de linhas negociadas com a Banca que visam a otimização da estrutura de capital permitindo maior eficiência fiscal e redução do custo médio de capital. A política da AdRA é contratar empréstimos com entidades financeiras através da empresa-mãe.

O aumento de juros suportados é provocado pelo aumento do endividamento, resultado das necessidades de financiamento para o plano de investimentos.

Foram recuperados desvios tarifários - diminuição do défice acumulado - pelo segundo ano consecutivo.

Foi iniciada a análise e definição da segunda fase dos investimentos no âmbito da revisão do Estudo de Viabilidade Económico e Financeiro – EVEF- , em estreita articulação com os Municípios e com base no quadro comunitário de financiamento.

3.4.3. Investimentos

Em 2013 verificou-se um esforço de implementação de projetos específicos de reabilitação e renovação de redes, sistemas de reserva, estações elevatórias, tratamento de ferramentas de monitorização e construção de vinte novas zonas de medição e controlo.

De 2011 para 2012 o investimento teve uma evolução negativa devido aos limites ao endividamento impostos pelo Ministro de Estado e das Finanças, através do despacho n.º 155/2011, de 28 de abril. A autorização para a retoma

e consequente execução dos investimentos surgiu no segundo semestre de 2012 e permitiu que, em 2013, se verificasse um aumento de 16 milhões de euros, principalmente na rede de águas residuais, por ser a área com menor cobertura geográfica.

3.4.4. Área Comercial

A nível comercial, verificaram-se algumas alterações no sentido de melhorar a relação de proximidade com o cliente e atingir a maior eficácia e eficiência no desempenho, conforme se pode ver pelos exemplos a seguir enunciados:

Quadro 3.13 – Alterações comerciais de melhoria

LAC (Líder no Atendimento ao Cliente)	Iniciou-se o processo de certificação dos locais de atendimento que permitiu a atribuição do título LAC
Reclamações	Houve diminuição do número de reclamações escritas em 23%, face a 2012. A análise às fontes de informação sobre o grau de insatisfação dos clientes permitiram identificar as áreas que careciam de intervenção, de modo a aplicar medidas corretivas e preventivas
Recuperação de dívida	Recuperou-se dívida de anos anteriores, conseguindo-se uma taxa de cobrança de 100,6%.
Maior eficiência na área comercial	Consolidação dos processos de faturação, continuação da recuperação de dívida, levantamento de cadastro de locais de consumo, melhoria no atendimento, inovação tecnológica com vista à aproximação e aumento da satisfação dos clientes
Leitura de contadores	Zonas de leitura de contadores otimizadas de forma a diminuir os quilómetros percorridos pelas equipas de leituras resultando em maior eficiência do processo
Melhorias nas cobranças	Melhorias nas cobranças através de 1) envio atempado de cartas de aviso de corte aos clientes com duas faturas em atraso; 2) execução de cortes de água de modo mais célere; 3) análise e resolução de situações pendentes relacionadas com grandes dívidas; 4) maior eficiência na gestão da dívida antiga através da execução de processos de injunção, privilegiando o contacto e proximidade com os clientes, de forma a oferecer um melhor serviço com mais qualidade e menos situações de incumprimento; e 5) criação de um processo de pré- injunção, com vista a reduzir o número de processos em injunção
Atendimento	Aposta na formação dos colaboradores do atendimento presencial e de <i>callcenter</i>

Simplificação e desburocratização do serviço	Levando a maior eficácia, rapidez na padronização de procedimentos, elaboração de instruções de trabalho, conclusão e divulgação do “Manual do atendimento”
Qualidade do atendimento	Monitorização através de visitas de clientes mistério e ações de formação, por forma a garantir a satisfação do cliente
<i>Call me back</i>	Devolução da chamada telefónica não atendida no mesmo dia, havendo a possibilidade de quantificar o número de chamadas
<i>Outbound</i> telefónico	Campanha com o objetivo de melhorar os dados de clientes no sistema de gestão comercial, aumentar o número de clientes aderentes ao serviço de débito direto, e ainda alterar o sistema de envio de fatura de papel para <i>e-mail</i> ou fatura bimestral, com vista à redução de custos
Envio de <i>SMS</i> 's	Envio automático de mensagens escritas aos clientes para atualização de dados do sistema de gestão comercial, alertar datas de pagamento, enviar referências multibanco, avisar interrupções de abastecimento programadas e não programadas e enviar alertas de possíveis roturas, ou anomalias
Índice de satisfação dos clientes	Ambos com periodicidade bienal, mas em anos intercalares, é efetuado um inquérito à satisfação dos clientes e avaliação aos serviços através de campanhas de cliente mistério
Levantamento de cadastro	Sevem para 1) identificar as necessidades da população de modo a aumentar o número de clientes; 2) atualizar o cadastro no sistema de gestão comercial e no sistema de informação geográfica (SIG) com a respetiva georreferenciação

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

3.5. Oportunidade e ameaças

Para desenvolver qualquer atividade, o ambiente onde a empresa se insere é importante e pode condicionar a sustentabilidade e evolução da empresa. De forma a melhor compreender a atuação da AdRA no mercado, dão-se a conhecer aqui as oportunidades:

Quadro 3.14 – Oportunidades da AdRA

Oportunidades	
Monopólio natural, não havendo concorrência	Acionistas com muita capacidade de gestão e conhecimento da atividade - <i>know-how</i> -
Parceria com os Municípios constituintes e a AdP, que por sua vez, pertence ao setor empresarial do Estado	Acesso a grandes fundos comunitários para renovação de redes de abastecimento e saneamento

Fonte: Elaboração própria

As ameaças são:

Quadro 3.15 – Ameaças da AdRA

Ameaças	
Insegurança quanto à necessidade de tornar a AdRA em empresa de “alta”, o que pode condicionar decisões de gestão na área dos recursos humanos, ou investimentos	O monopólio implica que a atividade seja muito regulada pela ERSAR, para evitar distorções de mercado e promover tarifas justas a todos os utentes
Possibilidade da existência de poços e furos, diminuindo as quantidades vendidas	A regulação pode implicar a diminuição de autonomia na gestão
Possibilidade de existência de clientes ilegais que usufruem da rede, sem contrato formalizado	Condicionamentos principalmente na área dos investimentos impostos pelo Programa de Ajustamento Económico e Financeiro – PAEF -

Fonte: Elaboração própria

3.6. Pontos fortes e fracos

Identificar os pontos fortes e fracos da empresa, ajuda a perceber o ambiente onde ela se insere. Um ponto fraco pode vir a transformar-se numa ameaça, sendo assim, é conveniente fazer esta análise para poder antecipar problemas por um lado, e enriquecer e aproveitar os pontos fortes, por outro:

Quadro 3.16 – Pontos fortes da AdRA

Pontos fortes	
Empresa integrada no reconhecimento do Grupo AdP com uma estrutura financeira e capacidade técnica especializada que permitem realizar grandes investimentos públicos	Empresa detentora de uma imagem forte, como empresa de referência do setor
	Envolvimento com a comunidade local através de campanhas diversas

Fonte: Elaboração própria

Os pontos fracos são:

Quadro 3.17 – Pontos fracos da AdRA

Pontos fracos	
Limitações governamentais impostas pelo PAEF para contratação de pessoal e redução de custos	Limitações nos valores das tarifas praticadas, por depender da ERSAR e dos preços praticados pelos fornecedores
Dependência no abastecimento de água dos fornecedores em “alta”	Extensa área geográfica de atuação, dificultando deslocações

Fonte: Elaboração própria

3.7. Análise swot

A análise *SWOT* implica o profundo conhecimento dos pontos fortes – *strenghts* - e fracos - *weaknesses*- da empresa e estabelece a sua relação com as oportunidades – *opportunities* - e com as ameaças – *threats* - do meio envolvente.

Esta análise é frequentemente usada como ferramenta de suporte para a tomada de decisões e permite a análise sistemática do ambiente interno e externo da empresa.

Beneficiando dos pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, apresenta-se a análise *SWOT*, promovendo o ponto geral da situação:



Fonte: Elaboração própria

Figura 3.10 – Análise *SWOT* da AdRA

Com a análise *SWOT* percebe-se que é uma vantagem imperial a empresa possuir o monopólio deste negócio, ser capaz de realizar os investimentos de valores avultados nas redes de saneamento através de apoios governamentais e também poder usufruir do benefício de pertencer ao setor empresarial do Estado.

Por outro lado, a dependência obrigatória de fornecedores desta área de negócio impedem a AdRA de conseguir maiores vantagens, que seriam possíveis se houvesse possibilidade de concorrência. Outro grande impedimento é o facto de se tratar de uma empresa pública fornecendo um serviço essencial, sendo assim, alvo de grandes limitações e controlos das entidades reguladoras.

3.8. Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é um modelo que permite analisar as atividades específicas através das quais a empresa consegue criar valor e vantagem competitiva. Esta análise é feita através da observação das atividades realizadas que possibilitam criar valor para os clientes. A cadeia de valor é uma ferramenta muito útil para a gestão estratégica, pois foca-se nos sistemas e na forma como os *inputs* são transformados para os *outputs* comprados pelos consumidores.

Sendo assim, na AdRA define-se uma cadeia de valor das atividades comuns a todos os negócios, e dividem-se em atividades primárias e de apoio, conforme se mostra no esquema seguinte. As atividades desempenhadas pela AdRA, desde as relações com os fornecedores, passando pelos ciclos de produção e de venda até atingir a distribuição final, estão refletidas nas cadeias de valor *infra*:

3.8.1. Água



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Tabela 3.12 – Cadeia de valor da água

3.8.2. Saneamento



Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

Tabela 3.13 – Cadeia de valor das operações de saneamento

As cadeias de valor apresentadas sintetizam e dão a conhecer as atividades principais da AdRA quanto ao abastecimento de água para consumo, e também quanto ao tratamento das águas residuais.

3.9. Principais acontecimentos recentes

A vontade de concretização dos objetivos a que a empresa se propôs, provocou crescimento e um melhor desempenho por parte da AdRA, através dos seguintes acontecimentos:

Quadro 3.18 – Acontecimentos recentes na AdRA

Responsabilidade empresarial	Obteve-se certificação do Sistema de Gestão da Qualidade junto da APCER - Associação Portuguesa de Certificação, segundo a norma NP EN ISO 9001:2008
Selo de qualidade	Foi atribuído pela ERSAR o selo de qualidade da água
Qualidade da água para consumo humano	Por se preocupar com a elevada qualidade e segurança da água que fornece, a AdRA foi distinguida com o Selo de Qualidade Exemplar da Água para Consumo Humano 2013 pela ERSAR
Prémio revista “Exame”	Permanência da empresa pelo terceiro ano consecutivo nas 100 melhores empresas para trabalhar, segundo a revista “Exame”

Fonte: Adaptado de R&C AdRA (2013)

4. Discussão do trabalho

Quanto às definições mencionadas no Capítulo 1.1 dedicadas ao *Corporate governance*, importa referir que estes conceitos fazem parte integrante da filosofia organizacional da AdRA, uma vez que existe um esforço por parte da gestão de topo em criar e manter normas de boas práticas de liderança, eficácia, de forma eficiente, em todas as áreas da empresa, nomeadamente no que respeita à prestação de contas, às remunerações e às relações com todos os acionistas, nunca perdendo de vista os objetivos da empresa, nem os meios para os alcançar.

Relativamente aos contributos que a gestão do risco concede e que foi abordada em teoria no Capítulo 1.3.4, na AdRA reconhece-se a constante preocupação em assegurar que estes sejam eficazmente geridos. Neste sentido, importa conhecer e identificar os riscos, para depois, os poder avaliar, conduzindo à melhor atuação sobre cada evento. Esta gestão é efetuada anualmente a partir da AdP – SGPS, SA com o preenchimento de mapas na AdRA, por área, identificando os eventos que possam vir a interceder na atuação da empresa, levando à adoção de medidas de mitigação do risco no que se afigura mais arriscado na prossecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Quanto ao Capítulo 1.3.3.4., importa referir que no Grupo AdP se segue com maior afinidade o preceituado do ERM do COSO 2004 por se tratar de uma norma antecipativa e se destinar a empresas com estruturas maiores, existindo a possibilidade de se dedicar com máximo rigor à gestão do risco. No entanto, sempre que se mostre necessário, recorre-se também à ISO 31000.

Para ter conhecimento dos atuais procedimentos da AdRA, foram elaborados mapas recorrendo ao *Excel* que combinaram aspetos académicos e múltiplos acontecimentos nas áreas em análise da empresa. A abordagem foi inspirada no ERM do COSO II de 2004, e obedeceu a questionários que averiguaram como a empresa procede para cada situação, de modo a extrair em cada área o risco residual do processo.

Existem dois ficheiros *Excel* que correspondem a duas áreas sob a alçada da Direção Administrativa e Financeira: a DAF RH e a DAF CT. Uma vez que a DAF RH é um departamento isolado, este questionário apenas aborda esta área. No que concerne a DAF CT, e porque se trata de um departamento abrangente, a grelha de informação foi planeada tendo em conta a divisão por:

- 1) contabilidade e reporte;
- 2) tesouraria;
- 3) clientes e contas a receber;
- 4) compras (logística) e contas a pagar;
- 5) investimento; e
- 6) imobilizado.

Resta esclarecer que, embora a Logística seja hierarquicamente dependente da Direção Administrativa e Financeira, esta área foi englobada na DAF CT uma vez que existe uma estreita ligação entre a contabilidade, através da emissão dos pedidos de compra, lançamento de faturas e das relações existentes com os fornecedores, aquando do estabelecimento das regras de compra e dos acordos de pagamento.

Em cada um dos ficheiros podem encontrar-se os seguintes separadores:

Funções_DAF RH / Objetivos de controlo_DAF RH / Instruções preench_DAF RH / Questionário_DAF RH / Riscos,erros,omissões_DAF RH

Fonte: Elaboração própria

Figura 4.11 – Nome dos separadores do questionário em *Excel*

- funções – com a qualificação do órgão, a missão e as suas principais atribuições e responsabilidades. Esta informação foi fornecida pela AdRA através dos Mapas de Processo para cada área;
- objetivos do controlo – identifica quatro objetivos gerais de controlo interno – que são comuns a todos as áreas e sub-áreas – e que abrangem a generalidade das situações da empresa. Com base na informação constante dos Mapas de Processos, foi feita uma distribuição de todas as tarefas e responsabilidades ali enunciadas,

pelos quatro objetivos gerais agora criados para a AdRA e que originam a discriminação de todas estas tarefas e responsabilidades em diversos objetivos específicos. Cada evento é numerado conforme o tipo de objetivo geral e é identificado na coluna 3 do questionário.

- instruções de preenchimento – apresenta tabelas, um gráfico e um fluxograma com a interpretação dos raciocínios a seguir para atingir a quantificação do nível de aceitação do risco residual de cada processo:
 - ✓ para apoio ao preenchimento da coluna 4 do questionário, existe uma tabela que enuncia os quatro objetivos do COSO II de 2004 – e o que cada um significa –, para ajudar a enquadrar cada evento no objetivo correspondente;
 - ✓ para auxílio ao preenchimento da coluna 5 do questionário, existe uma tabela que enuncia as oito componentes de COSO II de 2004 – e o que cada uma significa –, para ajudar a enquadrar cada evento na componente correspondente;
 - ✓ para todas as colunas respeitantes a probabilidades, impacto e riscos – seis colunas: 7, 8, 9, 14, 15 e 16 – existe um gráfico que representa o nível de aceitação do risco perante cada evento. Neste gráfico relaciona-se a Probabilidade Inerente com o Impacto, gerando o Risco Inerente, por um lado, e relaciona-se também o Risco de Controlo com a Probabilidade Residual, originando o Risco Residual. Em cada acontecimento, e considerando cada um destes riscos, o evento acaba situado numa das zonas coloridas do gráfico:
 - na zona verde, o nível de aceitação do risco é adequado e não há necessidade de criar ações de mitigação do risco;
 - na zona amarela, o nível de aceitação do risco está acima do adequado, embora ainda não seja preocupante. Esta situação precisa ser monitorizada e têm de ser criadas medidas de mitigação do risco a curto prazo;

- na zona vermelha, o evento está classificado com um nível de aceitação do risco acima do desejado e carece de medidas de mitigação do risco imediatas.
- ✓ por último, neste separador existe um fluxograma com o apoio geral ao preenchimento do questionário. Para cada evento, inicia-se a análise com o entendimento do processo, quantifica-se o risco inerente – com a probabilidade inerente e o impacto - e identificam-se os erros que podem ocorrer no processo. Descrevem-se os controlos e a supervisão a atuar em cada situação, seguido da quantificação do risco residual – com o risco de controlo e a probabilidade residual -.
- questionário – é o estudo do caso propriamente dito e tem as seguintes colunas:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N.º	Questionário	Objetivo do controlo	Objetivo do COSO	Componente do COSO	Risco potencial (evento)	Probabil. Inerente	Impacto	Risco inerente	Existe controlo?	Atividade de controlo	Atividade de supervisão	Risco de controlo	Probabil. residual	Risco residual	Oportunidade de melhoria
										Atividade	executado por				
										Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo)	Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo)				
										Manual / Automático	Manual / Automático				

Fonte: Elaboração própria

Figura 4.12 – Nome das colunas do questionário em Excel

Na coluna 1 surge o número da questão para fácil identificação.

Na coluna 2 coloca-se o evento que se pretende conhecer, analisar e avaliar do ponto de vista do controlo interno e gestão do risco.

Nas colunas 3, 4 e 5 enquadra-se o evento do ponto de vista académico, ou seja, à luz da interpretação do cubo do ERM do COSO II de 2014. Assim, identifica-se na coluna 3 o que diz respeito às unidades da empresa - lado direito do cubo COSO II -, com os objetivos que a AdRA estabeleceu para si mesma. Na coluna 4 vem o objetivo do COSO II – topo do cubo – e, finalmente, a componente do COSO II – frente do cubo -.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nº.	Questionário	Objetivo do controlo	Objetivo do COSO	Componente do COSO	Risco potencial (evento)	Probabil. Inerente	Impacto	Risco inerente

Fonte: Elaboração própria

Figura 4.13 – Nome das colunas do questionário em Excel, parte I

Na coluna 6 são enunciados os potenciais riscos a que a empresa está sujeita se essa situação não for acautelada com qualquer intervenção por parte da AdRA.

Nas colunas 7 e 8 quantifica-se a probabilidade inerente e o impacto desse evento, sem que exista qualquer medida de mitigação de risco a atuar na situação.

Em 9 conhece-se o risco inerente através de uma fórmula de média ponderada que relaciona esta probabilidade inerente com o impacto. Este risco pressupõe que a empresa nada faça perante o evento, ou seja, representa o risco sem intervenção da AdRA.

O preenchimento até aqui esteve a cargo da mestranda e da sua interpretação perante cada acontecimento.

No resto da grelha, começa a haver a intervenção dos inquiridos da AdRA através das questões colocadas à Coordenadora da DAF RH, ao Responsável da DAF CT e à Técnica da Logística.

Na coluna 10 pergunta-se se a entidade já percebeu o risco que a situação representa para si e se já existe alguma atividade para mitigar o mesmo. Todas as situações que falhem na atividade de mitigação, são alvo obrigatório de uma oportunidade de melhoria.

Em caso afirmativo, na coluna 11 é descrito sucintamente o que se faz para reduzir esse risco. Aqui a mestranda também categoriza esta atividade quanto ao tipo de controlo exercido pela AdRA e se este é manual e/ou automático.

10	11	12	13	14	15	16			
Existe controlo?	Atividade de controlo		Atividade de supervisão			Risco de controlo	Probabil. residual	Risco residual	Oportunidade de melhoria
	Atividade	Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo) Manual / Automático	Atividade	executado por	Tipo (preventivo, Detetivo, corretivo, Diretivo) Manual / Automático				

Fonte: Elaboração própria

Figura 4.14 – Nome das colunas do questionário em Excel, parte II

Na coluna 12 relata-se como e quem supervisiona a atividade de controlo atrás referida, classificando esta supervisão quanto ao tipo de controlo e se é exercido só pelas pessoas, ou se depende também das máquinas.

No que concerne ao comentário da coluna 12 que refere [...] “Auditores verificam” [...] convém esclarecer que este texto significa que a atividade de supervisão realizada pelos auditores se relaciona com o exame à existência, à atualização, à concordância e correção da informação dos mapas, dos regulamentos, instruções e outros documentos. Este exame visa ainda verificar se as informações são úteis para todos os seus utilizadores, e se são verdadeiras. Contudo, havendo necessidade de o mapa ser muito sucinto, verificou-se ser esta a melhor solução para a abrangência das tarefas do auditor.

Na coluna 13, 14 e 15 e face a toda a informação que consta da tabela até aqui construída e, desta feita, tendo em conta as medidas de mitigação do risco a atuar no acontecimento e a atividade de supervisão, é calculada de novo uma média ponderada, desta vez, para determinar o risco residual - coluna 15 - da situação em análise,

considerando o valor do risco de controlo - coluna 13 -, a probabilidade residual - coluna 14 -, não deixando contudo, de ter em atenção também o nível do risco inerente da coluna 9.

Finalmente, na coluna 16 aparecem as sugestões que podem resultar em oportunidades de melhoria para a empresa, se optarem por melhores procedimentos de controlo interno e de gestão do risco.

A escolha das perguntas incidiu sobre o que se considerou mais pertinente, tendo em vista a assunção do entendimento do ambiente de controlo interno e da gestão do risco que se vive na empresa.

Cada área - incluindo as sub-áreas - apresenta o nível de aceitação do risco residual, considerando o universo das perguntas colocadas.

- riscos, erros, omissões – contém os erros e omissões mais frequentes e/ou de maior impacto para as áreas analisadas. Concluídos estes mapas, a mestrandia sugere aqui novos procedimentos para acontecimentos que tenham sido omissos quanto a medidas de mitigação do risco, ou necessitem de melhorias de atuação. Desta forma, espera-se que a AdRA consiga atuar com maior eficácia e eficiência na obtenção dos objetivos que almeja.

4.1. Resultados

Do estudo deste caso, e como resumo dos questionários de *Excel* preparados, apresentam-se os seguintes resultados:

A tabela seguinte evidencia a análise geral da informação constante dos questionários:

Tabela 3.14 – Análise geral dos questionários

	Missão	Atribuições responsabil.	Objetivos de controlo	Eventos analisados	Riscos, erros e omissões	Propostas de melhoria
Contabilidade e Reporte			13	14	12	9
Tesouraria			21	73	15	18
Clientes e contas a receber			16	14	15	5
Compras (logística) e contas a pagar			26	72	9	7
Investimentos			23	17	6	2
Imobilizado			29	12	12	7
Totais da DAF CT	5	43	128	202	69	48
Totais da DAF RH	3	16	14	69	8	15
Totais da Direção Administrativa e Financeira	8	59	142	271	77	63

Fonte: Elaboração própria

No global das respostas, obteve-se a seguinte quantidade de “sim” e de “não”:

Quadro 3.19 – Quantidade de “sim” e “não” dos questionários

	Quantidades	Percentagem
Sim	250	92,25%
Não	10	3,69%
N/A	11	4,06%
Totais	271	100,00%

Fonte: Elaboração própria

O número de respostas conseguidas para o cálculo do nível de aceitação do risco residual, resulta no seguinte quadro:

Quadro 3.20 – Número de respostas para o cálculo do nível de aceitação do risco residual

Número de respostas para o cálculo do nível de aceitação do risco residual

	1		1,5		2		2,5		3		N/A		total
Probabil. Inerente	179	66,05%	0	0,00%	80	29,52%	0	0,00%	1	0,37%	11	4,06%	271
Impacto	144	53,14%	0	0,00%	108	39,85%	0	0,00%	8	2,95%	11	4,06%	271
Risco inerente	122	45,02%	73	26,94%	58	21,40%	7	2,58%	0	0,00%	11	4,06%	271
Risco de controlo	252	92,99%	0	0,00%	8	2,95%	0	0,00%	0	0,00%	11	4,06%	271
Probabil. residual	260	95,94%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	11	4,06%	271
Risco residual	143	52,77%	101	37,27%	16	5,90%	0	0,00%	0	0,00%	11	4,06%	271
Totais	1100		174		270	16,61%	7	0,43%	9	0,55%	66	4,06%	1626

Fonte: Elaboração própria

O nível de aceitação do risco residual de todas as áreas, apresenta-se na tabela *infra*:

Tabela 3.15 – Nível de aceitação do risco residual de todas as áreas

Recursos Humanos →	1,17424
Contabilidade e Reporte →	1,32143
Tesouraria →	1,33333
Clientes e contas a receber →	1,28571
Compras (logística) e contas a pagar →	1,16176
Investimentos →	1,44118
Imobilizado →	1,33333
Média da DAF RH	1,17424
Média da DAF CT	1,31279
Média da Direção Administrativa e Financeira	1,24352

Fonte: Elaboração própria

4.2. Análise crítica

Tentou-se que as questões colocadas fossem abrangentes em todas as áreas e que abordassem todos os assuntos relevantes, de modo a conseguir chegar à determinação do correto nível de aceitação do risco residual do processo de cada área e sub-área. Ressalve-se que as questões indicadas como [...] “N/A” [...] se referem a perguntas que tinham várias alíneas de resposta, como se de uma questão-mãe se tratasse.

Relativamente à Tabela 3.14 que concerne aos dados constantes dos questionários, convém referir que dos Mapas de Processos da AdRA foram identificados para a Missão 5 itens para a DAF CT e apenas 3 para a DAF RH.

Foram descritas 43 atribuições e responsabilidades para a DAF CT e 16 para a DAF RH. Os objetivos de controlo criados pela mestrandia foram distribuídos por sub-áreas e totalizaram 128 itens para a DAF CT e apenas 14 para a DAF RH.

Nos questionários foram analisados 202 eventos na DAF CT e 69 na DAF RH, resultando em 271 eventos para a DAF. Conseguiram identificar-se 69 situações que podem representar situações de risco e que devem ser acauteladas para a DAF CT. Para a DAF RH, 8 eventos.

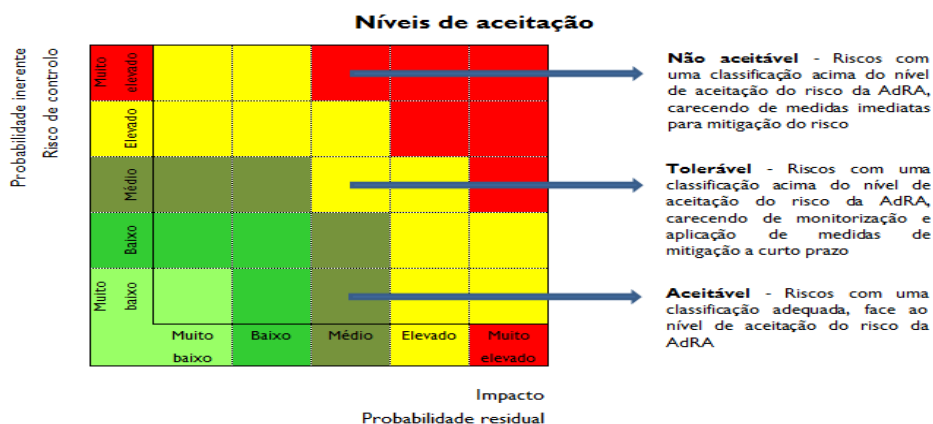
Por último, conseguiram-se fazer 48 propostas de melhoria para a DAF CT e 15 propostas de melhoria para a DAF RH, o que é enriquecedor para a AdRA, garantindo uma melhoria generalizada dos procedimentos no âmbito do controlo interno e da gestão de risco.

No que concerne o quadro 3.19 que evidencia a quantidade de respostas do inquirido informando se já existe controlo para o acontecimento, convém referir que:

- o “sim” tem 92,25%, o que significa que a AdRA já tomou medidas quanto à maior parte dos acontecimentos, tendo salvaguardo os interesses gerais da empresa;
- o “não” representado por 3,69%, antevê a análise da situação, de modo a determinar se é possível mitigar esse risco identificado no questionário com alguma ação. Ressalve-se que todas as situações identificadas com o “não” tiveram associada uma proposta de melhoria, com carácter obrigatório;
- o “N/A” significa que não tem uma questão associada.

Ao analisar o quadro 3.20 que se dedica à análise dos níveis de aceitação do risco, importa referir que para o preenchimento dos questionários foi necessário conhecer o risco inerente - média ponderada entre a probabilidade inerente e impacto – e o risco residual - média ponderada do risco inerente, risco de controlo e probabilidade residual -.

Pela figura *infra* constata-se que níveis mais baixos representam um risco mais aceitável para a empresa e níveis mais altos de risco, implicam medidas de mitigação imediatas.



Fonte: AdP

Figura 4.15 – Níveis de aceitação do risco

Foram analisados 271 eventos distribuídos por 6 colunas dos mapas *Excel* relacionadas com probabilidades, impacto e riscos. Ao detalhar com pormenor todos os dados das 6 colunas, por 271 situações, atinge-se um total de 1.626 possibilidades de probabilidades, impacto e riscos que foram distribuídos por:

- 1.100 itens identificados na zona verde, ou seja, onde o nível de aceitação do risco é adequado e não há necessidade de prever medidas de mitigação de risco;
- 270 itens situados na zona amarela, o que implica que haja monitorização e que sejam pensadas medidas de mitigação do risco a curto prazo; e
- 9 itens na zona vermelha que têm uma classificação do risco acima do nível de aceitação desejável, pelo que carecem de medidas de mitigação do risco imediatas.

Num universo de 271 eventos, é bastante satisfatório concluir que 1.100 itens estão na zona aceitável de risco, ao mesmo tempo que, apenas 9 situações careçam de melhorias.

Outras análises podem ser feitas:

- No que concerne o impacto, existem 144 respostas com nível aceitável de risco, 108 com nível tolerável e 8 que não são aceitáveis. No entanto, continua a haver uma maior percentagem de respostas aceitáveis: 53,14 %.
- O nível de aceitação do risco inerente é maioritariamente aceitável, situando-se nos 45,02%. Todos estes valores refletem o acontecimento, sem qualquer intervenção da AdRA.
- O risco de controlo, depois de a AdRA já ter atuado na mitigação do risco, é manifestamente positivo, representado pela percentagem de 92,99%, o que significa que as medidas de atuação da AdRA são satisfatórias. O mesmo cenário se aplica para os valores da probabilidade residual.

Finalmente, com a apresentação da tabela 3.15 respeitante à determinação do nível de aceitação do risco residual dos processos, conclui-se que apesar de haver necessidade de atuações nalguns procedimentos da AdRA, a maioria das ocorrências já se encontra salvaguardada com medidas de mitigação do risco de controlo interno e precavendo situações de gestão do risco.

De referir o valioso contributo das atividades de supervisão realizadas pelas auditorias, pela administração, diretores e outros elementos, que permitem reduzir o risco de controlo das atividades, processos, transações e do sistema de informação, conduzindo a uma apreciação do risco global do processo médio, ou tendencialmente baixo.

A análise à tabela permite constatar que:

- RH e LG são as que apresentam um nível de aceitação do risco residual do processo mais baixo. Significa que há muitos controlos, manuais e procedimentos que ajudam a determinar a melhor orientação dos colaboradores no sentido de impulsionar a eficiência e eficácia de todas as atuações. Note-se, no entanto, que estas áreas não têm associadas

operações que envolvam disponibilidades, o que também ajuda a que o risco residual dos processos seja mais baixo. Também é importante referir que a LG já recebeu uma auditoria interna, permitindo melhorar os seus procedimentos e atuações a um nível geral;

- Quando se analisa a área da Contabilidade e Reporte, dos Clientes, da Tesouraria e do Imobilizado, constata-se que o nível de aceitação do risco residual dos processos é um pouco mais alto, fruto do maior envolvimento com disponibilidades, ou ativos. Contudo, o valor ainda é satisfatório, demonstrando a obediência a procedimentos de controlo interno e de gestão do risco;
- Por fim, a área dos investimentos com a apresentação do nível de aceitação do risco residual do processo mais elevado, relacionado com o avultado valor dos empreendimentos que a AdRA tem a seu encargo e com a dimensão e complexidade dos recursos envolvidos. Refira-se porém, que existem muitos procedimentos, como se constata através dos questionários realizados. Este risco está associado ao valor do investimento que a AdRA tem vindo a executar e continuará a planear.

De uma forma geral, e na sequência do atrás exposto, pode dizer-se que o nível de aceitação de risco da AdRA é aceitável e não é preocupante, sendo, no entanto, necessária a intervenção em nove situações identificadas nos questionários efetuados.

4.3. Diagnóstico de eventuais problemas

Os maiores problemas detetados para cada área e sub-área estão identificados nos mapas de trabalho, junto aos questionários, no ficheiro *Excel* em anexo, mas enunciam-se aqui alguns exemplos:

- ativos omissos;
- proveitos omissos;
- especialização inadequada nos períodos/exercícios;
- desvio de fundos;
- cobranças não depositadas integralmente;

- registo de saída de fundos de cheques que se mantêm em carteira;
- falhas de caixa, ou perda de cheques;
- existência de valores não realizáveis em caixa;
- alterações nas reconciliações bancárias para ocultação de apropriação indevida de fundos;
- ajustamentos à faturação não aprovados;
- faturas não registadas nas contas de clientes;
- cobranças não registadas nas contas de clientes;
- gestão inadequada de saldos de clientes;
- custos não registados na sua totalidade;
- registo de faturação sem a execução do respetivo serviço, ou a aquisição do respetivo bem;
- compras de bens e contratação de serviços não autorizados, ou não orçamentados;
- desvios orçamentais com projetos;
- falta de cumprimento com a fiscalização;
- falta de aprovações para os projetos;
- aquisições e alienações de imobilizado não registadas, ou registadas por valores errados;
- ativo fixo tangível adquirido a um custo demasiado elevado, originando perdas de valor permanente - imparidade -;
- alterações na atividade que provoquem desvalorização dos ativos ;
- entre outras tantas medidas identificadas nos mapas.

Estes são alguns dos exemplos que merecem a atenção dos colaboradores da AdRA no sentido de evitar danos negativos, atuando atempadamente com medidas de mitigação do risco.

4.4. Síntese entre as visões da literatura apresentadas no enquadramento teórico em comparação com a realidade da AdRA

Na sequência do que foi observado no enquadramento teórico deste trabalho e depois de conhecida a realidade empresarial da AdRA, há a necessidade de reconhecer a forte adesão aos ideais académicos e a franca assunção pela

entidade dos seus princípios orientadores, estando já a ser aplicados muitos dos princípios enunciados na teoria, no que concerne o controlo interno e a gestão do risco. Estas práticas resultam em melhorias substanciais da eficácia e eficiência, regularidade e legalidade da atividade e operações da empresa, satisfazendo a todos os utilizadores e entidades envolvidas.

4.5. Gaps e desvios comportamentais, culturais ou estratégicos

Na sua maioria A AdRA já adota boas práticas no seu sistema de controlo interno e de gestão do risco, tendo sido identificadas apenas nove situações que merecem intervenção imediata da empresa, com medidas de mitigação do risco que incidem maioritariamente na área do imobilizado e elaboração de manuais.

Outras situações que mereçam a atenção das equipas de trabalho, no sentido de melhorar comportamentos estão identificadas nos mapas de trabalho, junto aos questionários, no ficheiro *Excel* em anexo.

4.6. Medidas de desenvolvimento futuro

Das áreas analisadas, já está identificada a necessidade de proceder à inventariação do imobilizado, para efeitos de confirmação de registo e etiquetagem dos bens.

Também a criação dos manuais de procedimento para as sub-áreas merece ser analisada.

A proposta para desenvolvimentos futuros surge como resultado deste projeto na forma de recomendações de melhoria e sugestões a apresentar à administração da AdRA com o sentido de rentabilizar ainda mais os recursos da empresa, procurando maior regularidade, legalidade, eficácia e eficiência das atividades e operações, tentando aproximar cada vez mais a empresa de obter a realização dos objetivos a que se propôs desde a criação da empresa.

4.7. Recomendações de melhoria

As recomendações de melhoria estão identificadas em cada área e sub-área através das propostas de melhoria dos questionários, no ficheiro *Excel* em anexo, mas enunciam-se aqui alguns exemplos:

- garantir a atualização permanente da descrição das funções e do organigrama de acordo com a diretrizes da Administração e AdP;
- garantir a atualização periódica dos manuais dos procedimentos, normas regulamentares, ou políticas;
- identificar contas com maior relevância e garantir conferências periódicas;
- modificar alguns relatórios - por exemplo: gastos de electricidade, combustíveis e comunicações - tendo em vista o registo de determinadas informações com ficheiros automáticos XML;
- reduzir ao máximo a emissão de cheques;
- privilegiar os pagamentos automáticos por transferências bancárias;
- manter e garantir a existência de segregação de funções;
- manter contagens de surpresa com alguma periodicidade;
- garantir um controlo mais eficaz através do levantamento físico do imobilizado;
- garantir que o levantamento físico a todo o imobilizado da AdRA seja executado em 2016;
- garantir que os bens ficam devidamente etiquetados após o levantamento previsto para 2016;
- garantir que as listas de preços sejam uniformizadas de acordo com normas de criação de imobilizados;
- entre outras tantas medidas identificadas nos mapas.

4.8. Principais contributos

Os principais contributos deste trabalho estão maioritariamente ligados à verdadeira perceção e conhecimento do ambiente de controlo interno e da gestão do risco da realidade empresarial da AdRA e do Grupo AdP.

O presente trabalho também contribuiu para o enriquecimento pessoal da mestranda, pela compreensão da entidade que lhe serve de local de trabalho e a acolhe carinhosamente, e a perceção que esta leitura pode proporcionar a outros utilizadores, que porventura venham a ter curiosidade de conhecer e entender esta realidade. Ambos são de valor incalculável.

5. Conclusão

Com a realização deste projeto tencionava-se obter resposta às seguintes questões de investigação:

1. Se o atual ambiente de controlo interno e de gestão do risco era adequado ao departamento administrativo e financeiro da AdRA?
2. Se era possível contribuir com melhorias ao sistema de controlo interno e de gestão do risco neste departamento e suas sub-áreas?

Com os ensinamentos expostos no enquadramento teórico, na metodologia e através dos mapas de trabalho em que foi analisado o controlo interno e a gestão do risco no departamento financeiro da AdRA, foi possível concluir que, na sua maioria, o atual ambiente era adequado e os procedimentos eram eficiente e eficazmente executados. No entanto, nos casos em que foram detetadas distorções, falhas ou fragilidades, foi preparada uma lista com propostas de novos procedimentos subordinados aos regulamentos específicos para as áreas em questão.

O contributo para o conhecimento em gestão expressa-se através da sugestão de melhorias ao ambiente de controlo interno e de gestão do risco, em particular para a área financeira, atendendo à sua complexidade, às suas características e dimensão, tendo em conta:

- os procedimentos de controlo interno mais adequados para empresas de serviços de águas;
- as vantagens e as limitações dos sistemas de gestão do risco e de controlo interno;
- a adequação dos procedimentos de controlo interno atuais da empresa;
- a receptividade dos recursos humanos em colaborar, compreender e aceitar as vantagens das boas práticas de controlo interno;
- a identificação de situações de melhoria para operações e atividades da AdRA.

6. Referências bibliográficas

- Cangemi, Michael (2013), “The new era of risk management: collaboration across the business, risk, compliance and audit”. *Revista EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, Vol.48, pp.14-16.
- Chiavenato, Idalberto (1979), “Novas abordagens na teoria administrativa”. *Revista de Administração de Empresas*, Vol.19, pp.27-42
- Código das Sociedades Comerciais. (2015). Página consultada em 03 de Outubro de 2015, <http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/legislacao/docs-legislacao/codigo-das-sociedades/downloadFile/file/Codigo_das_Sociedades_Comerciais.pdf?nocache>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal Control - Integrated Framework illustrative tools for assessing effectiveness of a system of internal control*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal control - Integrated Framework, Executive Summary*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal Control - Integrated Framework, Framework and Appendices*.
- Consulting, BDO (17 e 18 de Novembro de 2014). *Formação – “Melhorar o controlo interno”*, Lisboa.
- Costa, Carlos. (2014), *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. 10ª Edição. Lisboa, Editoria Rei dos Livros.

- Creswell, J. W. (1994), "Research design: qualitative and quantitative approaches". Thousand Oaks: Sage
- Demo, P. (2000), *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Everett, Jeff e Tremblay, Marie-Soleil (2014), "Ethics and internal audit: moral will and moral skill in a heteronomous field". *Revista Critical Perspectives on Accounting*, Vol.25, pp.181–196.
- Frampton, Joanne (2012), "The Generally Accepted Recordkeeping Principles [GARP]: A tool to drive internal auditing. GARP ARMA International". *Revista Information Management Journal*, Vol.46, pp.22-26.
- Freitas, M. Cristina (2013), "Investigação qualitativa: contributos para a sua melhor compreensão e condução". *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal*.
- Gonzalez, George; Sharma, Pratyush e Galleta, Dennis (2012), "The antecedents of the use of continuous auditing in the internal auditing context". *Revista International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.13, pp.248-262.
- Guba, E. G. e Lincoln, Y. S. (1994), "Competing paradigms in qualitative research". In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln. (Ed.), *Handbook of qualitative research*. (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Information Systems Audit and Control Association (ISACA) (2012). Control Objectives for Information and related Technology (COBIT).
- Instituto Português da Qualidade (2012). Norma Portuguesa - International Organization for Standardization (ISO) 31000 - Gestão do risco - Princípios e linhas de orientação.
- Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) (11 de Maio de 2015). Formação – "Controlo Interno", Lisboa.

- Instituto Português de Corporate Governance (2006). Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2009) - International Standards on Auditing (ISA) 200 - Objetivos gerais do auditor independente e condução de uma auditoria de acordo com as normas internacionais de auditoria.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2009) - International Standards on Auditing (ISA) 315 - Identificar e avaliar os riscos de distorção material através do conhecimento da entidade e do seu ambiente.
- International Organization for Standardization (ISO) (2014). ISO 27000 - Information Technology - Security Techniques - Information Systems - Overview and Vocabulary.
- International Organization for Standardization (ISO) (2011). ISO 27006 - Information Technology - Security Techniques - Requirements for bodies providing audit and certification of information security management systems.
- Jensen, Michael C. e Meckling, William H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol.3, pp.305-360.
- Kapoor, Gaurav e Brozzetti, Michael (2012), "The transformation of internal auditing: challenges, responsibilities, and implementation". *Revista Accounting & Auditing, The CPA Journal*, Vol.82, pp.32-35.
- Kayo, Eduardo K. e Famá, Rubens (1997), "Teoria de Agência e Crescimento: Evidências Empíricas dos Efeitos Positivos e Negativos do Endividamento". *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol.2, nº 5, 2 – sem./97.
- Mc Nally, J. Stephen (2013), "The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. One Approach to an Effective Transition". *Strategic Finance*.

- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OCDE) (1999).
OECD Principles of Corporate Governance.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) (2000). Diretriz de
Revisão/Auditoria 410 - Controlo interno.
- Prodanov, Cleber C. e Freitas, Ernani C. (2013), *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Rio Grande do Sul - Brasil: Editora Feevale.
- Relatório & Contas (2013). AdRA - Águas da Região de Aveiro, SA..
- Santos, Malvina dos (2013), “O controlo interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto”, *Dissertação de Mestrado em Auditoria*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.
- Segatto-Mendes, A. e Rocha, K. C. (abr/maio/jun de 2005), “Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa”. *R. Adm*, Vol.40, n.2, pp.172-183.
- Sousa, Maria José e Baptista, Cristina Sales (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación com estudio de casos*, 4ª edição. (R. Filella, Trad.) Madrid: Ediciones Morata.
- Steinbart, Paul; Raschke, Robyn; Gal, Graham e Dilla, William (2012), “The relationship between internal audit and information security: an exploratory investigation”. *Revista International Journal Of Accounting Information Systems*, Vol.13, pp.228-243.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. (E. Zimmerman, Trad.). Antioquia: Editorial Universidade de Antioquia.

- Tabuena, José (2012), "Internal Audit Priorities: The Audit Risk Assessment". *Revista Accounting & Auditing, Compliance Week*, Vol.9, pp.30-31.
- Taylor, S. J., e Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. (J. Piatigorsky, Trad.). Barcelona: Paidós.
- The Institute of Internal Auditors (2010), "Governance, Risk & Control" - PA 2110-3: Governance: Assessments. Página consultada em 30 de Agosto de 2014, <<https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/Governance-Risk-and-Control.aspx>>.
- The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (Turnbull) (1999). *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*.
- Wang, Yumei e Li, Man (2011), "The Role of Internal Audit in Engineering Project Risk Management". *Revista Procedia Engineering*, pp.689-694.
- Whitehouse, Tammy (2012), "Pushing internal audit to focus on strategic risks". *Revista Accounting & Auditing, Compliance Week*, Vol.9, pp.28.
- Yin, Robert K. (2015), *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos, 5ª Edição*. Porto Alegre - Brasil: SAGE Publications.
- Zhang, Yan; Zhou, Jian e Zhou, Nan (2007), "Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses". *Revista Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.26, pp.300-327.

7. Anexos

Anexo 1 – Questionário da DAF RH

Anexo 2 – Questionário da DAF CT