



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Joana Andreia Salgueiro Vicêncio

Elaboração de Manual de Controlo Interno numa empresa de contabilidade

Relatório de Estágio

Orientado por:

Dr. Carlos Fernando Calhau Trigacheiro, Instituto Politécnico de Tomar

Mestre Daniel Ferreira de Oliveira, Instituto Politécnico de Tomar

Relatório de Estágio

Apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos necessários

à obtenção do grau de Mestre

em Auditoria e Análise Financeira

Dedico este trabalho aos meus pais, a quem devo tudo o que sou até hoje.

RESUMO

Nos dias de hoje, é fundamental a consciencialização das entidades para a existência de que um adequado sistema de CI (controlo interno), independentemente da sua dimensão e complexidade organizacional, tornando-se numa vantagem competitiva perante a concorrência.

Um adequado sistema de CI visa o auxílio na concretização dos objetivos estratégicos, operacionais, de relato e conformidade de qualquer entidade.

Estando diretamente relacionada com o CI, a parte teórica deste trabalho começa com uma pequena abordagem ao tema da auditoria e AI (auditoria interna), definindo a sua origem e principais objetivos.

É feita uma abordagem da definição de CI, da sua origem e respetiva evolução ao longo do tempo, acompanhando as mudanças constantes no mundo das organizações. São abordadas as linhas orientadoras do CI, definição dos objetivos, ferramentas e componentes que visam a implementação de um sistema adequado.

É dada alguma relevância ao contributo da Framework do COSO para o desenvolvimento do tema.

Sendo uma importante ferramenta para o sucesso de qualquer organização, o CI por si só não o garante. É feita uma abordagem às possíveis limitações do sistema.

Para terminar a parte teórica, é abordado o sistema de CI nas Microentidades, uma vez que a entidade em estudo apresenta-se com essas características.

O trabalho prático apresentado baseia-se num estudo de caso, através de dados obtidos de uma empresa de serviços de contabilidade. A metodologia utilizada foi, essencialmente, a recolha de informações através de inquéritos e entrevistas a responsáveis da empresa.

Foram identificados os aspetos que caracterizam a atividade da empresa e do seu sistema de CI, procedeu-se ao seu levantamento pelas diversas áreas da entidade e respetiva avaliação, tendo sido efetuadas algumas recomendações, tendo em conta a dimensão da entidade e a relação custo/ benefício na utilização dos procedimentos propostos.

Por fim, foi elaborado um manual de procedimentos interno para todas as áreas da entidade, definindo em termos gerais os procedimentos a adotar de forma a que o sistema de CI se torne mais eficaz.

Espera-se que este trabalho constitua um ponto de partida para futuras etapas de melhoria do funcionamento do sistema de CI existente na entidade.

Palavras-chave: Auditoria interna, Controlo interno, COSO, Microentidades

ABSTRACT

Nowadays is fundamental to increase awareness of the entities for the existence of an adequate system of internal control, regardless of their size and organizational complexity, it becomes a competitive advantage in the face of competition.

An adequate internal control system aims to help in the achieving of the strategic objectives, operational, reporting and compliance of any organization.

Being directly related to the internal control, the theoretical part of this work starts with a small approach to the subject of the audit and internal audit, defining its origin and main objectives.

It was made an approach to the definition of internal control, its origin and respective evolution along the time, accompanying the constant changes in the world of organizations. In this work are mentioned the guidelines of the internal control, definition of the objectives, tools and components that are aimed to the implementation of an appropriate system.

It was given some relevance to the contribution of the framework of COSO for the development of the theme.

Being an important tool for the success of any organization, internal control alone does not guarantee that. In this paper are mentioned the possible limitations of the system.

To finish the theoretical part, it was made an approached to the system of Internal Control in a micro entity, as the entity in study presents itself with those characteristics.

The practical work presented is based on a case study, using actual data provided by an accounting firm. The methodology used was essentially collecting information through surveys and interviews with the members of the company.

Were identified aspects which characterize the activity of the company and its system of internal control, proceeded to your survey among the various areas of the entity and respective evaluation, having been made some recommendations, taking into account the size of the entity and the cost/ benefit ratio in the use of the proposed procedures.

Finally, it was developed an internal procedures manual for all areas of the organization, defining in general terms the procedures to adopt in such a way that the internal control system to become more effective.

It is expected that this work constitutes a starting point for future steps to improve the operation of the existing system of internal control inside of any organization.

Keywords: Internal Audit, Internal Control, COSO, Micro entities

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores Dr. Carlos Trigacheiro e em especial ao Mestre Daniel Oliveira pelo profissionalismo, disponibilidade, ajuda e apoio dado de forma constante.

À Escola Superior de Tomar e a todos os docentes deste mestrado, por transmitirem os seus conhecimentos da melhor forma possível.

Aos colegas de mestrado, pela amizade e espírito de entre ajuda.

À entidade que me acolheu e me prestou todo o auxílio necessário para que este trabalho se fosse possível.

Ao meu pai pelo espírito lutador que me transmitiu desde pequena com que fez que chegasse até aqui.

À minha mãe pelo apoio incondicional e presença contínua sem nunca duvidar das minhas capacidades.

Ao meu irmão que mesmo distante esteve sempre comigo ao longo deste período.

Ao meu namorado por todo o amor, companheirismo e paciência, não me deixando desistir nos momentos mais difíceis.

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	V
Índice	VII
Índice de Figuras	XI
Índice de Tabelas	XIII
Siglas	XV
1. Introdução.....	1
1.1. Introdução ao tema.....	1
1.2. Metodologia.....	2
1.3. Estrutura do trabalho.....	3
2. Revisão de literatura	5
2.1. Auditoria	5
2.2. Tipos de Auditoria	6
2.3. Origem da Auditoria Interna.....	11
2.4. Objetivo da Auditoria Interna	13
2.5. Controlo Interno.....	15
2.6. Origem e evolução do Controlo Interno	18
2.7. Princípios fundamentais do Controlo Interno	20
2.8. Componentes do Controlo Interno.....	22
2.9. Ferramentas e procedimentos para levantamento do Controlo Interno	29

2.10. Limitações do Controlo Interno	31
2.11. Avaliação do Sistema de Controlo Interno	35
2.12. O modelo COSO	37
2.13. O Controlo Interno e as Microentidades	43
3. Abordagem Prática	45
3.1. A Entidade	45
3.2. Recursos Humanos	45
3.2.1. Funções	46
3.4. Levantamento do controlo interno	55
3.4.1. Preparação	55
3.4.2. Introdução	55
3.4.3. Objetivos do Controlo Interno	55
3.4.4. Gestão da atividade de levantamento de Controlo Interno	56
3.4.5. Área Geral	56
3.4.6. Análise das componentes de CI	58
3.4.6.1. Ambiente de Controlo	58
3.4.6.2. Avaliação e Gestão de Risco	59
3.4.6.3. Procedimentos de Controlo	60
3.4.6.5. Atividades de Monitorização	61
3.4.7. Levantamento do Sistema de CI por Áreas	62
3.4.7.1. Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	62
3.4.7.2. Gestão da Tesouraria	66
3.4.7.3. Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar	73

3.4.7.4. Prestações de Serviços e Dívidas a Receber de Clientes	75
3.4.7.5. Gestão de RH e Gastos com o Pessoal.....	78
4. Manual de Controlo Interno para a entidade em estudo.....	85
5. Conclusão	107
Referências Bibliográficas.....	109
Anexos	112
Apêndice 1: Comunicação de levantamento de controlo interno	113
Apêndice 2: Questionário geral	114
Apêndice 3: Questionário avaliação do ambiente de controlo	115
Apêndice 4: Questionário de avaliação e gestão de risco.....	116
Apêndice 5: Questionário de avaliação de informação e comunicação.....	117
Apêndice 6: Questionário de avaliação das atividades de controlo e monitorização	118
Apêndice 7: Questionário de Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis.....	120
Apêndice 8: Questionário de Procedimentos de Gestão de Tesouraria	122
Apêndice 9: Questionário de Procedimentos com Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar	123
Apêndice 10: Questionário de Procedimentos com Prestação de Serviços e Dívidas a Receber de Clientes.....	124
Apêndice 11: Questionário de Procedimentos de Gestão de RH e Custos com o Pessoal ..	126

Índice de Figuras

Figura 1: Componentes do controlo interno	22
Figura 2: COSO I.....	38
Figura 3: COSO II ERM Framework	40
Figura 4: COSO- Framewok 2013.....	42
Figura 5: Organigrama da entidade	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Pontos Fracos e Recomendações: Procedimentos Contabilísticos, Financeiros e Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	66
Tabela 2: Pontos Fracos e Recomendações: Gestão de Tesouraria.....	73
Tabela 3: Pontos Fracos e Recomendações: Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar..	75
Tabela 4: Pontos Fracos e Recomendações: Prestações de Serviços e Dívidas a Receber	78
Tabela 5: Pontos Fracos e Recomendações: Gestão de RH e Custos com o Pessoal.....	83

Siglas

AI- Auditoria Interna

AICPA- American Institute of Certified Public Accountants

CI- Controlo Interno

CIVA- Código sobre o imposto de valor acrescentado

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CTT- Correios de Portugal

DF's- Demonstrações Financeiras

DRA- Diretriz de Revisão/ Auditoria

ECIIA- European Confederation of Institute of Internal Auditing

IES- Informação Empresarial Simplificada

IFAC- International Standard on Auditing

IIA- The Institute of Internal Auditors

IPAI- Instituto Português dos Auditores Internos

IRC- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

ISA- Norma Internacional de Auditoria

IVA- Imposto Sobre o Valor Acrescentado

MOD22- Modelo22

RH- Recursos Humanos

SOX- Lei de Sarbanes Oxley Act

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema

Com a exigência cada vez maior por parte dos mercados e a atualidade económica, o nível de eficiência das empresas é fundamental para que estas possam sobreviver com sucesso no mundo empresarial. Torna-se então cada vez mais importante para todas as entidades, a necessidade de informação fiável a qualquer momento, de forma a garantir a sua continuidade.

No desenvolvimento das suas atividades, as entidades geram informação financeira e não financeira que serve para um vasto número de utilizadores, podendo ser externos ou internos. É cada vez mais importante que essa informação tenha credibilidade, sem que tenha distorções, voluntárias ou não, que a afetem de forma significativa.

Neste contexto, o controlo de procedimentos torna-se cada vez mais essencial na medida em que serve para evitar erros e irregularidades, servindo para criar ferramentas eficazes na concretização de objetivos de cada entidade.

O CI apresenta-se como uma importante ferramenta de apoio à gestão, sendo um meio para atingir o fim, ou seja, é uma ferramenta de trabalho para a entidade e a sua gestão atingirem os seus objetivos de forma clara e fiável.

Está centrado nas diversas áreas existentes em cada entidade, visando a salvaguarda de ativos, eficácia e eficiência das operações.

A implementação de um sistema de CI é fundamental para qualquer entidade, independentemente da sua dimensão ou complexidade. Quanto maior for a complexidade da estrutura organizacional, mais complexo e completo deverá ser o seu CI, de forma a melhor identificar possíveis falhas e ajudar a prevenir outras.

No entanto, o sistema de CI deve ser implementado tendo em conta a entidade em causa. O que se torna eficaz para uma pode tornar-se o oposto para outra. Tal como não existem duas pessoas iguais, também não existem duas entidades iguais, mesmo que tenham características semelhantes.

1.2. Metodologia

Irá ser apresentada a metodologia relacionada com a investigação e a aplicação técnica no desenvolvimento do trabalho.

Foram seguidos os procedimentos de metodologia no que se refere aos estudos de casos, de forma a garantir a qualidade técnica e académica do trabalho desenvolvido.

Inicialmente foi feita uma reunião com a gerência de entidade em estudo, onde foram explicados os objetivos do trabalho e onde foi garantida a confidencialidade dos dados recolhidos, bem como o nome das pessoas envolvidas.

A recolha de dados foi feita em duas fases. Na primeira fase a informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas realizadas nas instalações da entidade à gerência, ao responsável de gabinete e ao contabilista certificado, bem como o acesso a toda a informação necessária. Na segunda fase foram recolhidas informações relacionadas com o tema em específico, através do acesso a toda a documentação da entidade.

De acordo com Yin (2003), são três os princípios para assegurar a viabilidade e fiabilidade dos dados: O uso de fontes várias de evidência, a criação de uma base de dados de estudo e a manutenção de uma cadeia de evidência.

Ao longo do trabalho, foram usadas diferentes fontes de dados (através do acesso a toda a documentação da entidade) e métodos (entrevistas e questionários).

Segundo Yin (2003), é importante que os investigadores tenham conhecimento das técnicas de entrevista para poderem ser formuladas as perguntas certas, escutar de forma cuidadosa, tomando nota e formulando perguntas adicionais.

Os entrevistados foram incentivados a falar de uma forma clara sobre o tema, tendo sido salientada a confidencialidade de toda a informação obtida aos entrevistados.

Para além das entrevistas semiestruturadas, foram utilizadas outras fontes de informação de forma a obter evidência, tendo sido recolhidos documentos, a nível interno e externo.

O trabalho desenvolvido foi revisto pela gerência da entidade, o qual recebeu um feedback sobre a plausibilidade das conclusões do trabalho.

1.3. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo contempla a introdução ao tema e a metodologia utilizada para a elaboração da investigação.

O segundo capítulo expõe a abordagem teórica, contendo uma abordagem geral à auditoria e ao CI, evidenciando os aspetos mais importantes para a implementação de um sistema de CI.

O terceiro capítulo contempla a abordagem prática do CI, nomeadamente o estudo sobre a entidade em causa, o levantamento sobre o sistema de CI existente e algumas recomendações para o melhoramento do mesmo, de forma a diminuir os riscos inerentes.

O quarto capítulo apresenta a elaboração de um manual de CI, contendo os aspetos gerais para melhorar o sistema de CI existente na entidade.

Por fim, no último capítulo é apresentada a conclusão na elaboração deste trabalho.

2. Revisão de literatura

2.1. Auditoria

Citado por Morais e Martins (2013), o *Auditing Concepts Committee* define auditoria: “Auditoria é o processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados.”¹(1972, pág.18)

Almeida (2014) define auditoria como sendo um processo de recolha de provas de forma a atestar as asserções contidas nas DF’s (Demonstrações Financeiras), como objetivo de avaliação das mesmas, tendo por base as normas contabilísticas e outros referenciais, comunicando as suas conclusões aos utilizadores da informação financeira. Para o autor, na definição de auditoria estão presentes três palavras-chave: a recolha de prova, a avaliação das asserções e a comunicação de resultados.

Por sua vez, Morais e Martins (2013) definem sete expressões chave para definir auditoria:

- Processo sistemático: uma sequência de procedimentos devidamente planeados, lógicos, estruturados e organizados.
- Objetivamente: este conceito abrange uma atitude objetiva e independente, na medida em que a atitude é sem preconceitos de forma a tirar conclusões com base nos procedimentos e independente na examinação das informações com independência e com isenção.
- Prova: a essência da auditoria.
- Correspondência: a medida, quer seja quantitativa ou qualitativa da conformidade das informações, situações ou procedimentos com critérios preestabelecidos.
- Critérios preestabelecidos: são as leis, normas, regras, regulamentos, contratos e princípios corporativos.

¹ Fonte: Auditing Concepts Committee, Report of the Committee on Basic Auditing Concepts, The Accounting Review, Vol.47 1972, p.18 (tradução livre)

- Comunicar: é a divulgação, através de um relatório escrito, das conclusões do trabalho efetuado, com um determinado grau de segurança.
- Interessados: são todos aqueles que necessitam da informação do auditor. Podem ser internos ou externos à entidade, podem estar em diferentes graus hierárquicos de gestão, trabalhadores, acionistas ou sócios, investidores, estado, entre outros.

Para Almeida (2014), o auditor é um investigador, um avaliador da qualidade da prova recolhida e um analista da suficiência dessa prova, efetuando o seu trabalho de uma forma imparcial. O auditor recolhe prova sobre o funcionamento dos processos de cada cliente, sobre a apresentação e divulgação das DF's e ainda sobre a razoabilidade dos saldos e das transações.

2.2. Tipos de Auditoria

Se numa fase inicial a auditoria era somente financeira, visando a descoberta de erros e fraudes nas DF's das empresas, com o passar do tempo surgiram outras finalidades possíveis para a auditoria.

De seguida serão enumerados os principais tipos de auditoria.

Auditoria Financeira

Auditoria Financeira é definida como sendo “ *Um processo objetivo e sistemático, efetuado por um terceiro independente, de obtenção e avaliação de prova em relação às asserções sobre ações e eventos económicos, para verificar o grau de correspondência entre essas asserções e os critérios estabelecidos, comunicando os resultados aos utilizadores da informação financeira.* ” (Almeida 2014, pág. 3)

De uma forma geral, podemos afirmar que toda e qualquer informação deve ser credível, para que as pessoas a quem a mesma se destina possam retirar conclusões com base em factos corretos.

No que se refere às DF's, existe um grande número de interessados na informação financeira, passando por quem a prepara, quem a audita, quem a analisa e quem a utiliza.

Costa (2010) defende que a auditoria financeira surge como sendo uma forma de dar credibilidade à informação financeira, informação essa que engloba as DF's.

Cabe ao auditor a recolha de provas para determinar se as DF's foram preparadas de acordo com as normas contabilísticas, emitindo um relatório disponibilizado ao órgão de gestão e aos terceiros interessados.

Almeida (2014) refere que o papel do auditor passa por adicionar valor às DF's, na medida em que obtém provas sobre a apresentação adequada das DF's de acordo com as normas contabilísticas. É independente do órgão de gestão e de terceiros sendo o seu trabalho idóneo e tem conhecimentos sobre os riscos subjacentes à atividade da empresa.

A auditoria financeira passa por ser um processo de recolha de provas para atestar as asserções contidas nas DF's de forma a avaliar as mesmas, com base nas normas contabilísticas e comunicando as suas conclusões aos utilizadores da informação financeira.

O IFAC (*International Standard on Auditing*) considera que o objetivo da auditoria de DF's é o de permitir ao auditor expressar uma opinião sobre se as DF's estão preparadas, em todos os aspetos significativos, de acordo com uma estrutura identificada de relato financeiro. O auditor deve verificar se as DF's dão uma imagem verdadeira e apropriada da entidade.

Auditoria Interna

Como já referido, o conceito de AI tem evoluído ao longo dos anos. Se no início o trabalho do auditor interno era a salvaguarda de ativos da entidade, a certificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela administração, a constatação acerca da credibilidade da informação financeira e a deteção de fraudes, ao longo dos anos as funções foram-se alterando.

Almeida (2014), defende que AI é uma função de avaliação independente, efetuada por funcionários da entidade com o objetivo de examinar e avaliar as atividades constantes na entidade, sendo o seu principal objetivo assistir os seus membros no desempenho efetivo das suas funções, através de análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações necessárias.

O IIA (*The Institute of Internal Auditors*) define AI como sendo “*Uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de governação*” (tradução do IIA – Portugal, 1999).

Auditoria Forense

Costa (2010) destaca que auditoria forense tem como objetivo a deteção de possíveis fraudes, confirmando não só o que está contabilizado e divulgado nas DF's mas trabalhando para a deteção do que não se encontra evidenciado nas DF's que devia estar.

Almeida (2014) salienta que a auditoria forense é levada a cabo por auditores peritos na deteção de fraudes, sendo um processo de deteção, prevenção e correção de atividades fraudulentas perpetuadas pelo órgão de gestão, colaboradores ou outros. Tem um papel muito importante no combate à fraude.

Auditoria Operacional

Envolvendo uma revisão do processo operacional de uma entidade, a auditoria operacional avalia se os recursos estão a ser utilizados, tendo em conta a eficiência, eficácia e a economicidade. O seu objetivo é identificar as áreas que possam ser feitas melhorias e fazer recomendações, conforme afirma Almeida (2014).

Aqui os auditores não estão limitados à contabilidade, avaliando também a estrutura organizacional, os métodos de produção, o sistema de produção de informação, marketing, entre outros.

Contribui para que a gestão consiga diminuir a diferença entre aquilo que poderia ser feito e aquilo que realmente é feito, podendo ser um meio para examinar e avaliar em continuidade.

Costa (2010) defende que auditoria operacional tem como objetivo auditar os controlos operacionais, auditar a gestão e a estratégia.

Integra a auditoria aos sistemas de informação e de organização de métodos de direção, auditoria das condições de exploração e dos resultados e auditoria da empresa para julgar a adequação da escolha e da oportunidade das decisões.

Auditoria de Gestão

Este tipo de auditoria abrange procedimentos, métodos de avaliação, políticas e enfoques, com o objetivo de analisar, avaliar e rever a performance da entidade em relação a um conjunto de pressupostos ou de regras aceites para a guiar.

Almeida (2014) refere que este tipo de auditoria é uma expansão da auditoria operacional, sendo mais orientada para avaliar a gestão de topo enquanto a operacional está mais direcionada para o controlo orçamental.

Auditoria Prospetiva e Estratégica

Almeida (2010), citado por Almeida (2014) defende que este tipo de auditoria aborda a entidade como um todo, com o objetivo de compreender os fatores estratégicos, quer sejam internos ou externos que a envolvam, incluindo a avaliação de alternativas estratégicas, sua implementação, avaliação e controlo.

Aborda oito pontos relacionados entre si:

- *“A avaliação da performance da organização em matéria de resultados, recuperação de investimentos, missão, objetivos, estratégia e políticas;*
- *Exame e avaliação da direção estratégica da organização, nomeadamente do órgão de gestão e da gestão de topo;*
- *Análise da envolvente externa, com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças à organização;*
- *Análise da envolvente interna para determinar os fatores estratégicos internos, consubstanciados nas forças e fraquezas da organização;*
- *Análise de fatores estratégicos, utilizando a matriz SWOT, focando as áreas mais problemáticas e revendo a missão e os objetivos;*

- *Seleção da melhor estratégia;*
- *Implementação da estratégia com programas, orçamentos e procedimentos adequados;*
- *Avaliação da implementação da estratégia.” (Almeida 2014, pág. 19)*

É uma auditoria preocupada com o futuro da entidade, permitindo aos gestores uma visão sistemática da empresa através da interligação e interdependência entre as diferentes áreas funcionais.

Costa (2010) afirma que muitas das vezes os auditores externos são confrontados com a necessidade de se debruçar sobre o futuro das entidades de forma previsível. Sendo a continuidade um pressuposto subjacente à preparação das DF's históricas, o auditor pode ser confrontado com a necessidade de avaliar se o pressuposto foi tido em consideração ou não pelo órgão de gestão aquando a elaboração das DF's anuais, sendo a auditoria previsional um elemento importante principalmente para as grandes entidades.

Auditoria Informática

Com a crescente utilização de computadores e sistemas de informação nas entidades, surgiu a auditoria informática. É realizada por técnicos especializados que visam a identificação da performance das aplicações informáticas bem como a certificação se os sistemas informáticos são ou não suscetíveis a erros e fraudes.

Para Costa (2010), a auditoria informática tem como seu grande objetivo verificar se existem controlos apropriados, certificar que os mesmos estão implementados e proceder à avaliação da sua eficácia de forma a poder tirar conclusões sobre a performance do sistema informático.

Auditoria Fiscal

Este tipo de auditoria visa avaliar a legalidade das operações patrimoniais ocorridas no que respeita às obrigações fiscais de cada entidade.

Guimarães (1998), considera que a auditoria fiscal é uma parte da auditoria financeira pois pretende certificar-se que as DF's da empresa estão em concordância com os princípios contabilísticos geralmente aceites, não contendo erros que, de algum modo, possam vir a influenciar o seu resultado, influenciando negativamente o resultado fiscal e, conseqüentemente, o imposto devido ao Estado.

2.3. Origem da Auditoria Interna

Almeida (2014) refere que a auditoria era já usada pelos povos egípcios, gregos e romanos, com o objetivo de controlar os oficiais aos quais eram confiados os dinheiros públicos.

Até à revolução industrial, o grande objetivo da auditoria era a deteção de fraudes na utilização dos fundos. Os procedimentos adotados eram a auditoria às contas através de um exame detalhado, baseado na exatidão aritmética e na concordância com a autorização dada para a custódia desses fundos. Segundo o autor, foi em 1884 que a deteção da fraude foi definido como sendo o objetivo principal da auditoria.

Morais e Martins (2013) referem que, antes da Revolução Industrial, a auditoria limitava-se a um trabalho de mera vigilância com o objetivo da deteção de erros, irregularidades e fraudes, através de uma análise detalhada das transações.

Segundo Almeida (2014), após 1920, os profissionais de auditoria foram reconhecendo cada vez menos responsabilidade na deteção de fraudes, com o argumento de que a prevenção e deteção de fraudes era da responsabilidade da gestão de cada entidade, sendo que o grande objetivo da auditoria deveria ser a credibilização dos relatórios financeiros.

As normas de auditoria foram ilibando os profissionais de auditoria da responsabilidade de deteção de fraudes, passando essa responsabilidade para a gestão e para o sistema de CI que esta implementasse.

Almeida (2014) refere que a mudança dos objetivos da auditoria teve a sua origem nas alterações económicas que se fizeram sentir.

O crescimento das empresas, quer em dimensão quer em complexidade, fez com que, com o objetivo de detetarem erros e irregularidades nos procedimentos contabilísticos, as

mesmas criassem sistemas de CI e de *Corporate Governance*. Assim, os profissionais de auditoria passaram a avaliar os sistemas de CI das empresas e a adotar a amostragem na análise dos registos contabilísticos. Tal aconteceu por volta dos anos 40, nos Estados Unidos da América, quando se tornou necessária a ênfase na revisão do CI empresarial, segundo Morais e Martins (2013).

Em 1941 foi criado o IIA, a voz global do profissional de AI que definiu AI como sendo “*uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a cumprir os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de riscos, controle e processos de governança.*”²

Posteriormente, em 1947, surge pela primeira vez o *Statement of Responsibilities of the Internal Auditor* do IIA, que visou o alargamento do âmbito das auditorias às áreas operacionais, para além das áreas económico- financeiras.

Esta norma foi revista algumas vezes e, com a revisão de 1971 as autoras Morais e Martins (2013) referem que a AI foi definida como sendo uma revisão das operações empresariais ao serviço da direção, distanciando-se da contabilidade financeira.

Em 1978, no decorrer da 37^a Conferência do IIA, foram aprovadas normas orientadoras para o exercício da AI, denominadas como os SIAS (*Standards of the Professional Practice of International Auditing*).

No ano de 1981 foram reforçadas as responsabilidades da AI, de acordo com as normas para a prática da AI e com as normas de conduta constantes no Código de Ética do IIA. As autoras referem que a utilização do trabalho do auditor interno por parte do auditor externo teve início no ano de 1982, com a emissão da Diretriz Internacional nº10 do IFAC.

Também em 1982 foi criado o ECIIA (*European Confederation of Institute of Internal Auditing*), uma associação europeia com sede na Bélgica abrangendo todos os estados membros, da qual faz parte desde 1992 a IPAI (Instituto Português dos Auditores Internos).

O IPAI foi fundado com o objetivo de promover a classe dos profissionais de AI, seguindo as normas do IIA.

² Fonte: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, acedido em 05 de Out. 2015

Os objetivos do IIA são:

- Defesa dos interesses dos Profissionais de AI;
- Promoção dos princípios éticos no desempenho da AI;
- Contribuição para a formação em conhecimentos, metodologias e práticas da AI atualizados, permitindo uma evolução permanente;
- Desenvolvimento da atividade de AI, de forma a poder estabelecer relações entre os membros;
- Organização de conferências e debates, estabelecimento duma biblioteca relativa à auditoria e a matérias com ela relacionadas.³

Em 2000 o Código Ética dos Auditores Internos sofreu uma reformulação.

Em 2002 surgiu a SOX (*Lei de Sarbanes Oxley Act*) com o objetivo de restaurar a confiança dos investidores e impulsionar o mercado de capitais. As autoras referem que, de uma forma gradual, a AI embora tenha surgido da auditoria financeira, evoluiu para todas as áreas da gestão, com equipas multidisciplinares.

2.4. Objetivo da Auditoria Interna

A AI tem como principal função avaliar o processo de gestão, no que se refere aos seus diferentes aspetos, tais como a *Corporate Governance*, gestão de risco e procedimentos na adesão às normas, apontando eventuais desvios e vulnerabilidades às quais cada organização está sujeita.⁴

Inácio (2014) refere que o auditor interno deve ter como principal preocupação focar-se na eficiência e eficácia para a garantia da fiabilidade da informação financeira e também nos procedimentos, operações e cumprimento da legislação e regulamentos em vigor.

Cabe à AI agregar três dimensões no seu trabalho: o CI, a gestão de risco e o governo das sociedades.

³ Fonte: <http://www.ipai.pt/gca/index.php?id=32>, acessido em 06 de Out de 2015

⁴ Fonte: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/11/ECIIA-Internal-vs-External-Audit-WEB.pdf>, acessido em 7 de Out de 2015

Cabe também à AI a emissão de uma opinião sobre o CI, fazendo recomendações quando necessário para uma possível melhoria, acompanhando o processo de implementação e execução das recomendações.

A autora enumera os seguintes passos para a realização de uma AI:

- “ *Conhecer a estratégia da empresa e respetivos objetivos;*
- *Conhecer a avaliação do risco ou realizar essa avaliação;*
- *Partir da gestão de risco estabelecida e verificar as atividades de controlo a aplicar;*
- *Avaliar as medidas de controlo existentes;*
- *Elaborar as propostas de melhoria;*
- *Apresentar planos de ação mais adequados.” (Inácio, 2014, pág.54)*

A auditoria deve ser planeada, de acordo com a estratégia definida para a entidade, de forma a poder contribuir para os objetivos da gestão.

Morais e Martins (2013) defendem que AI é uma função completa, contínua e independente, desenvolvida pela entidade, que é baseada na avaliação do risco, verificando a existência, o cumprimento e a eficácia dos controlos internos e dos processos de *Governance*, de forma a poder ajudar a entidade dos seus objetivos. É então a função ideal entre a gestão de risco, dos controlos e dos processos de *Governance*.

Morais e Martins (2013) dão especial atenção às atribuições da AI:

- Examinar a razoabilidade, suficiência e aplicação dos controlos existentes, quer sejam contabilísticos, financeiros ou operacionais, bem como dos processos de gestão de forma a promover um controlo eficaz a um custo razoável, tendo como base a avaliação do risco;
- Verificar se os processos de *Governance* são adequados bem como se os ativos de cada entidade estão justificados e livres de ónus;
- Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos funcionários da entidade;
- Recomendar melhorias no sistema atual.

A AI existe para dar resposta a determinadas necessidades dentro da entidade nomeadamente:

- Verificar se as metas definidas pela gestão estão a ser alcançadas e transmiti-lo à gestão;
- Verificar se os controlos internos implementados são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua adequada utilização e transmiti-lo à gestão;
- Analisar todas as transações registadas de forma regular de forma a verificar se estão registados de acordo com as normas contabilísticas;
- Comprovar se a informação utilizada é completa, precisa e fiável;
- Garantir à gestão que os procedimentos e controlos utilizados são os adequados e que foram postos em prática;
- Garantir que a gestão de risco é adequada de forma a atingir os objetivos.

2.5. Controlo Interno

Segundo a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, *“Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um CI forte. Isto é verdade para todas as organizações.”*⁵

São várias as definições para o conceito de CI, não sendo todas consensuais.

A norma emitida pelo IFAC, ISA (Norma Internacional de Auditoria) 315 cujo título é identificar e avaliar os riscos de distorção material por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente define CI da seguinte forma:

“O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e

⁵ Fonte: Ordem dos Revisores Oficiais de Contas- www.oroc.pt/gca/?id=895, acedido em 02 de Out de 2015

eficiência das operações, e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. O termo controlos refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais componentes do CI”.

Para Morais e Martins (2013), CI é qualquer ação dos órgãos de gestão executada com a finalidade do melhor alcance dos objetivos e metas estabelecidas por qualquer entidade, aperfeiçoando a gestão de risco. Cabe à gestão planear, dirigir e organizar o conjunto de ações e procedimentos de forma a assegurar o cumprimento dos objetivos propostos.

Dependendo de quais os objetivos a atingir de cada entidade, o CI pode assumir definições de administrativo, de gestão, preventivo, operacional, contabilístico, entre outros.

Apresenta-se como um meio para atingir um fim pois auxilia a entidade e a gestão na concretização dos seus objetivos, auxilia na tomada de decisões de forma constante baseando as mesmas em informação credível e fiável. Auxilia na medida em que qualquer entidade deve estar preparada para as alterações do ambiente económico e competitivo.

Inácio (2014), refere que o conceito de CI com maior aceitação é o constante no documento do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Traedway Comission*) ao qual faz uma tradução própria:

“ O CI é um processo concebido, implementado, e mantido pela gerência/ administração e por outro pessoal, para proporcionar segurança razoável da consecução dos objetivos da entidade com respeito a:

- *Fiabilidade do relato financeiro*
- *Eficiência e eficácia nas operações*
- *Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis” (Inácio, 2014 pág.24).*

A definição constante na DRA (Diretriz de Revisão e Auditoria) 410 que visa o CI, define-o como sendo:

“Sistema de CI significa todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos,

o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.” (DRA410, parágrafo4)

Para Costa (2010), o CI contempla todas as políticas e procedimentos adotados pela gestão ou administração de qualquer entidade de forma a auxiliar na obtenção dos objetivos a atingir através da conduta do negócio, na adesão às políticas estabelecidas pelo órgão de gestão, na salvaguarda de ativos, na prevenção e deteção de erros e fraudes, na precisão dos registos contabilísticos, no cumprimento das leis e regulamentos e na preparação da informação financeira credível de qualquer entidade.

Almeida (2014, pág. 254) afirma que, “ *O CI desempenha um importante papel na forma como o órgão de gestão aborda as suas responsabilidades de agência. Este tem a responsabilidade de desenvolver, implementar e manter um bom sistema de CI que assegure que os ativos e que as transações estejam devidamente salvaguardadas, bem como que as informações geradas por este sejam fiáveis para o processo de tomada de decisão*”.

Para Crepaldi (2008, pág. 68), citado por Souza (2013) “*é de fundamental importância a utilização de um controlo adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios*”.

Constata-se que, embora não sendo consensuais, as definições de CI convergem em alguns pontos, nomeadamente no que se refere à concretização de objetivos, através da implementação de políticas e procedimentos pela gestão ou administração.

Citado por Carvalho e Martins (2015), Oliveira e Linhares (2006) defendem que para existir uma boa gestão empresarial, são necessárias técnicas para a identificação, avaliação e controlo de riscos, sendo que uma boa gestão sem um CI eficaz é impossível de existir.

Citado pelos mesmos autores, Chiavenato (1993) defende três significados para CI, numa ótica administrativa:

- Controlo administrativo que engloba todo o processo administrativo, o planeamento, a organização e a direção dos processos.
- Controlo regulador automático que engloba todos os procedimentos adotados no sentido de detetarem desvios e a automática aplicação da correspondente correção.

- Controlo restritivo ou coercivo que consiste na limitação de ações e comportamentos não aceites na organização, apresentando características limitativas ou negativas.

Pode afirmar-se que o CI é um conjunto de processos e procedimentos adotados em cada entidade, com o objetivo de proteger os bens de possíveis erros ou fraudes, fiscalizar, garantir a integridade e fiabilidade dos dados contabilísticos. Serve ainda como auxílio à gestão ou administração na tomada de decisão, com a finalidade de alcançar os objetivos.

2.6. Origem e evolução do Controlo Interno

Morais e Martins (2013) referem que em 1934 o primeiro organismo a definir CI foi o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) que definiu CI como:

“O CI compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.” (Morais e Martins 2013, pág. 28)

De acordo com Inácio (2014), a ligação entre o CI e a deteção de erros e fraudes está diretamente relacionada com o *crash* da bolsa de Nova York em 1929, sendo que foi a partir dessa data que começou a existir uma preocupação mais cuidada com o CI.

Inácio (2014) refere que, a evolução do CI acompanhou o crescente aumento das empresas e conseqüente aumento do número e complexidade das operações, o alargamento do espaço de atuação e a crescente utilização de tecnologias de informação.

No ano de 1972, o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) redefiniu o conceito de CI.

Segundo Gomes (2014), foram definidos o controlo administrativo e o controlo contabilístico através da SAP (*Statement on Auditing Procedure*) nº54 com o nome de *“The Auditor’s Study on Evaluation of Internal Control”*.

Definiu então:

- Controlo administrativo como sendo um plano de cada entidade, com procedimentos relacionados com todos os processos de decisão, que conduzem à autorização das transações pela gestão ou administração.
- Controlo contabilístico como sendo um plano de cada entidade, com processos, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda de ativos e a confiança nos registos financeiros.

Para Costa (2010, pág.224), “ *o CI administrativo não influi, em princípio, nas DF’s, ao contrário do que acontece com o CI contabilístico (e conseqüentemente as DF’s finais), deve merecer uma atenção muito especial quer do auditor interno que, sobretudo, do auditor externo.*”

Na história mais recente, os diversos escândalos financeiros ocorridos à escala mundial originaram a criação de medidas que visam à análise dos processos, procedimentos e controlos instituídos em qualquer entidade.

Surgiram então a SOX, considerada por muitos autores como sendo o mais importante documento legislativo a nível do âmbito, rigor e impacto mundial na área de CI.

Campbell (2006), citado por Inácio (2014), diz que a SOX veio criar a obrigação de divulgação das fraquezas de CI, enumeradas por ordem crescente pelo *Public Company Oversight Board*:

- Deficiência de controlo: Quando o controlo existente não deteta erros ou fraudes nem os consegue prevenir;
- Deficiência significativa: Quando existem deficiências de controlo que afetam negativamente a capacidade de uma entidade relatar de forma correta a informação financeira, nos termos dos normativos aplicáveis ou de atingir os objetivos operacionais ou de conformidade.

- Fraqueza material: Quando existem deficiências significativas que resultam de uma remota probabilidade de um erro material nas DF's seja detetado e, conseqüentemente, estas não sejam apresentadas de acordo com o normativo aplicável.

Morais e Martins (2013) referem que a implementação da SOX tem impacto em toda a entidade, sendo a grande potenciadora do *Corporate Governance*.

Estando estruturada dividida em seis áreas, a SOX, fala da obrigação dos gestores ou administradores de assumirem a responsabilidade quanto à implementação e manutenção do CI sobre procedimentos e divulgações adequadas, devendo ser a informação divulgada certificada pelos mesmos. Fala também da obrigação da emissão de um relatório anual efetuado pela gestão relativo ao CI contendo uma declaração de responsabilidade da gestão acerca da conceção e manutenção de uma estrutura adequada de CI e procedimentos de relato financeiro e ainda uma avaliação da eficácia da estrutura de CI e procedimentos de relato financeiro.

É exigido aos auditores externos a emissão de uma opinião sobre a declaração de avaliação de CI, emitida pelo órgão de gestão, uma opinião sobre a eficácia do sistema de CI relativo ao relato financeiro e ainda uma opinião sobre as DF's.

Conclui-se então que a SOX assume um papel importante, sendo um processo executado pela gestão ou administração de forma a promoverem o sucesso de cada entidade quer na eficácia e eficiência das operações, na confiança dos relatórios financeiros e também no cumprimento das leis e regulamentos existentes.

2.7. Princípios fundamentais do Controlo Interno

O sistema de CI e a sua organização deve ter sempre como fio condutor os objetivos da gestão, através do seguimento da missão definida, tendo especial atenção para fatores como a continuidade da entidade.

Para Almeida (2010) os princípios fundamentais do CI são:

- Responsabilidade: Esta definição torna-se fundamental no CI. É fundamental que cada um dos colaboradores de uma entidade conheça as suas tarefas, para que o CI seja

executado de acordo com os procedimentos, evitando e detetando assim erros e fraudes, bem como no apuramento de responsabilidades aquando a sua ocorrência. Esta definição deve constar em documento escrito e todos os colaboradores da entidade devem ter acesso. O conhecimento das responsabilidades de cada um leva a uma maior garantia na execução de procedimentos de controlo, facilitando a deteção de erros ou fraudes bem como o apuramento de responsabilidades na realização ou não de determinadas tarefas.

- Rotinas internas: A administração ou gestão devem definir todas as rotinas internas existentes na entidade. São elas formulários, procedimentos internos e externos, bem como a sua forma de preenchimento.
- Acessos aos ativos: Com o objetivo de evitar possíveis desvios, o acesso aos ativos de cada entidade deve ser restrito, devendo apenas estar autorizado às pessoas responsáveis pelos mesmos.
- Segregação de funções: Este princípio consiste em evitar que o colaborador que tem acesso ao ativo seja o mesmo que efetua o seu registo contabilístico, de forma a evitar erros ou irregularidades.
- Confronto de ativos com os registos: Devem ser definidos procedimentos para que os ativos sob a responsabilidade de um colaborador, sejam periodicamente confrontados com o respetivo registo contabilístico. Estes procedimentos podem ser a contagem física de caixa, reconciliações bancárias, contagem dos ativos fixos tangíveis e dos *stocks*.
- AI: Deve conter a execução de procedimentos de CI implementados pela administração ou gestão, verificando a necessidade de adaptação das normas já existentes ou implementando novas.
- Custos versus benefícios: Os benefícios devem ser sempre superiores aos custos. Caso se verifique o contrário, o CI será considerado sem interesse e desadequado para a entidade.

2.8. Componentes do Controlo Interno

Tanto a DRA 410 como a ISA 315, enunciam cinco componentes do CI, sendo que a ISA 315 explica de uma forma mais exaustiva cada um deles. Também o COSO enuncia os mesmos cinco componentes.

São eles:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação de risco;
- Procedimentos de controlo;
- Informação e comunicação;
- Monitorização.

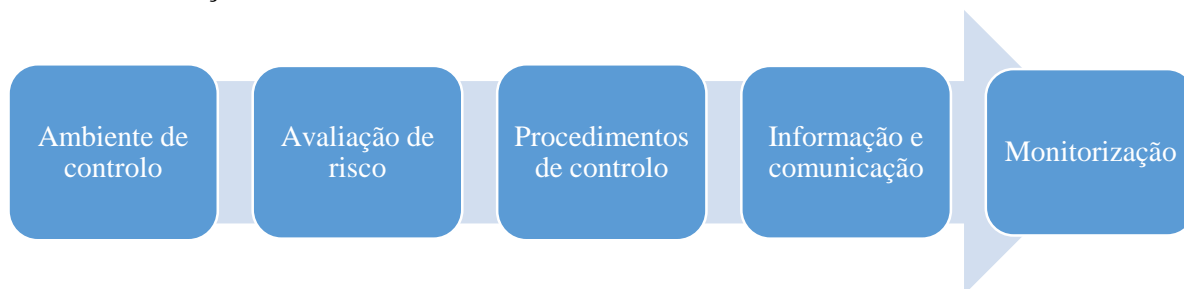


Figura 1: Componentes do controlo interno

Fonte: Elaboração própria

Ambiente de Controlo

Segundo a DRA 410, o ambiente de controlo é a base para todos os outros componentes, proporcionando disciplina e estrutura, no entanto não assegurando por si só a eficácia do CI.

Consta na ISA 315 que este é o componente que melhor traduz a consciência e as ações dos gestores em relação ao CI e da importância deste para qualquer entidade.

São destacados os fatores determinantes do ambiente de controlo como sendo:

- A integridade e valores éticos onde a eficácia dos controlos não pode ser incompatível com a integridade e valores éticos de quem os criaram. Estes são valores fundamentais para o CI, afetando a sua conceção, administração e monitorização dos outros

componentes. Incluem as ações da gestão para minimizar os fatores que podem levar a atos ilegais ou não éticos. Podem também incluir a comunicação dos valores da entidade e normas de comportamento ao pessoal.

- Compromisso para a competência que cria a envolvimento do conhecimento e as qualidades necessárias para o cumprimento das tarefas de cada um. Inclui considerações da gestão dos níveis de competência para os trabalhos, como estes são transformados em requisitos de aptidões e conhecimentos.
- Participação do órgão de gestão ou do órgão de fiscalização. São estes os responsáveis máximos pela supervisão de conceção e funcionamento eficaz de procedimentos de denúncia e pelo processo de revisão do sucesso do CI da entidade. As características do órgão de gestão e do órgão de fiscalização incluem a independência da gestão, a experiência e estatuto dos seus membros, a extensão do seu envolvimento e definição das atividades, a adequação das suas ações, acompanhamento da gestão e sua interação com os auditores internos.
- Filosofia e estilo operacional da gestão. As características que envolve podem incluir diversas abordagens para a tomada e monitorização dos riscos do negócio tais como as atitudes da gestão e ações perante o relato financeiro e as atitudes da gestão perante o processamento da informação, funções contabilísticas e pessoal.
- Estrutura organizacional onde uma relevante estrutura organizacional implica considerar as principais áreas de autoridade e de responsabilidade e linhas apropriadas de relato. Esta proporciona a estrutura na qual as atividades são planeadas, executadas, controladas e monitorizadas com o fim de atingir os objetivos de cada entidade. Cada entidade deve desenvolver a sua estrutura organizacional de acordo com as suas necessidades, dependendo da sua dimensão e da natureza das suas atividades.
- Atribuição de autoridade e de responsabilidade com a finalidade de fixar e limitar as funções do pessoal, da forma possível. Inclui as políticas relacionadas com as práticas próprias do negócio, conhecimento e experiência do pessoal – chave e recursos fornecidos para o cumprimento das suas funções. Inclui também as políticas e

comunicações diretas de forma a assegurar que os objetivos são compreendidos por todos, reconhecendo como as ações individuais estão interligadas e contribuem para a concretização dos objetivos, reconhecendo também como e por quanto estes devem ser contabilizados.

- Políticas e práticas de RH (recursos humanos) que muitas das vezes são reveladoras de matérias relacionadas com a sensibilização de qualquer entidade para o CI. Aqui estão incluídas as políticas de RH e práticas relacionadas com a contratação, orientação, formação, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e ações corretivas. Estão também incluídas as políticas de formação que transmitam futuras atribuições e responsabilidades.

Almeida (2014), destaca que o ambiente de controlo está relacionado com todas as áreas da entidade influenciando a forma como o CI é visto pelos trabalhadores. É uma base em relação à qual as outras componentes se sustentam.

Para Inácio (2014), o ambiente de controlo significa a atitude geral da gestão ou administração no que diz respeito ao CI e a sua importância na entidade. Fornece disciplina e estrutura, influenciando a consciência de controlo dos trabalhadores. É um pilar base de suporte para os outros componentes do CI, estabelecendo o tom e a filosofia de CI.

Avaliação de Risco

Para Almeida (2014), a avaliação de risco é o processo desenvolvido pela gestão ou administração de forma a identificar, analisar e responder aos riscos. Depois da identificação dos riscos, a gestão ou administração deve avaliar o seu significado, qual a probabilidade de ocorrência e como devem ser geridos.

De acordo com a DRA 410, os riscos podem surgir devido a inúmeras circunstâncias, tais como:

- *“Mudanças no ambiente operacional. Mudanças nos regulamentos ou ambiente operacional pode resultar em mudanças na pressão competitiva e significativos diferentes riscos.*

- *Novo pessoal. O novo pessoal pode ter uma visão ou compreensão diferente do CI.*
- *Novos ou revistos sistemas de informação. Rápidas e significativas mudanças nos sistemas de informação pode modificar o risco relacionado com o CI.*
- *Rápido crescimento. Um rápido crescimento das operações pode distorcer os controlos e aumentar o risco duma quebra nos controlos.*
- *Novas tecnologias. Incorporara novas tecnologias no processo de produção ou em sistemas de informação pode mudar o risco associado com o CI.*
- *Novas linhas de produtos ou atividades. Entrar em novas áreas de negócios ou transações em que uma entidade tenha pouca experiência pode introduzir novos riscos associados com o CI.*
- *Reestruturação de sociedade. As reestruturações podem ser acompanhadas de reduções de pessoal e mudanças de supervisão e segregação de funções que pode mudar o risco associado com o CI.*
- *Operações no estrangeiro. A expensão ou aquisição de operações no estrangeiro transporta novos e frequentes riscos únicos que podem ter impacto no CI.*
- *Normas contabilísticas. A adoção de novos princípios contabilísticos ou a mudança de princípios contabilísticos podem afetar os riscos na preparação das DF's." (DRA 410, pág. 12 e 13).*

Inácio (2014) refere que a avaliação de risco é a identificação e análise dos riscos relevantes para a concretização dos objetivos, formando base para a determinação de como os riscos devem ser geridos. As medidas de controlo devem ser implementadas de forma a poder antecipar e evitar a ocorrência das distorções e para isso, é necessário conhecer os riscos de distorção existentes.

Procedimentos de Controlo

A DRA 410 afirma que os procedimentos de controlo são políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da gestão são executadas. Asseguram que as ações necessárias são tomadas de forma a gerir os riscos de forma a atingir os objetivos de cada entidade. São aplicados a níveis funcionais. Podem ser identificados como políticas e procedimentos que respeitem ao seguinte:

- **Análise de desempenho.** Inclui a análise de desempenho real com os orçamentos, previsões e desempenho em períodos anteriores. Relaciona a informação operacional ou financeira com a restante informação, em conjunto com análises dos relacionamentos, investigação e ações corretivas. Visa também a análise do desempenho funcional ou operacional.
- **Processamento de Informação.** São executados diversos controlos com a finalidade de verificar a exatidão, plenitude e autorização das transações. Os dois grandes grupos de procedimentos de controlo dos sistemas de informação são os controlos gerais e as aplicações de controlo. Os controlos gerais são aqueles sobre as operações do centro de dados, aquisição e manutenção do *software*, segurança de acesso e sistemas de aplicação de desenvolvimento e manutenção. São aplicados em servidores, computadores pessoais e ambientes de utilizadores finais. Por sua vez, as aplicações de controlo aplicam-se ao processamento de aplicações individuais, com o objetivo de assegurar a validade das transações, que estas são devidamente autorizadas e processadas.
- **Controlos físicos.** Estão aqui envolvidos a segurança dos ativos incluindo a sua salvaguarda, a autorização para o acesso aos programas de computador e ficheiros de dados, a contabilização periódica e comparação com as quantias existentes nos registos de controlo. Aqui destaca-se a importância dos controlos físicos na prevenção de roubo de ativos, sendo relevantes para a fiabilidade na preparação das DF's.
- **Segregação de funções.** A atribuição a pessoas diferentes de responsabilidades de autorizar e registar transações e de manter a custódia de ativos é feita de forma a reduzir

a possibilidade de qualquer pessoa cometer erros ou irregularidades no decorrer das suas funções.

Inácio (2014) salienta que estes podem ser preventivos, pois previnem a ocorrência de erros, afirmando que são fundamentais para a eficácia e eficiência do sistema de CI.

Podem também ser detetivos, na medida em que permitem a deteção de erros já ocorridos.

Por fim, podem ser controlos corretivos, com o objetivo de correção de erros já ocorridos e detetados.

Morais e Martins (2013), defendem que os controlos podem classificar-se em cinco tipos: Os preventivos que servem para impedir factos indesejáveis ocorram; os detetivos que servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis; os diretivos ou orientados que servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável; corretivos que servem para retificar os problemas identificados e também compensatórios que servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

Almeida (2014) salienta que análises de desempenho efetuadas pela gestão, representam uma supervisão adequada e a conseqüente oportunidade para detetar, investigar e corrigir desvios, que poderão ter origem em erros ou fraudes.

No que respeita à segregação de funções, Almeida (2014) considera-a a mais importante característica do CI. Defende que todas as organizações devem separar as responsabilidades na forma mais adequada, nomeadamente nas responsabilidades de autorização, custódia, contabilização e reconciliações. A separação destas responsabilidades reduz o risco de cometer e esconder uma fraude ou erro, no decorrer de cada uma das funções.

Informação e Comunicação

Almeida (2014) refere que este componente do CI contempla o *hardware* e *software*, os funcionários, procedimentos e bases de dados. O sistema de informação inclui o sistemas contabilísticos e os procedimentos que permitam iniciar, autorizar, contabilizar e comunicar as transações da organização e manter os ativos devidamente salvaguardados.

Para Inácio (2014) o objetivo do sistema contabilístico e de comunicação é iniciar, registar, processar e relatar as transações da entidade, da mesma forma que deve manter a responsabilidade pelos ativos relacionados.

A DRA 410 refere que o auditor deve ter conhecimento suficiente do sistema de informação relevante para o relato financeiro de forma a confirmar as classes de transações das operações da entidade que sejam relevantes para as DF's; como e onde essas transações são iniciadas; os registos contabilísticos, documentos de suporte e contas específicas das DF's; o processo de contabilização desde o início até à sua conclusão das DF's utilizados para transmitir, processar, manter e ter acesso à informação; o esquema do relato financeiro utilizado para preparar as DF's da entidade, com estimativas contabilísticas e divulgações.

De acordo com a diretiva, um sistema de informação envolve tarefas que:

- *“Identifiquem e registem todas as transações válidas;*
- *Descrevam numa base contínua as transações com um suficiente detalhe para permitir adequada classificação das transações para o relato financeiro;*
- *Mensurem o valor das transações numa forma que permita registar o seu adequado valor monetário nas DF's;*
- *Determinem o período de tempo em que as transações ocorram para permitir registar as transações no apropriado período contabilístico;*
- *Apresentem adequadamente as transações e divulgações relacionadas nas DF's.” (DRA 410, pág. 14 e 15)*

Monitorização

Consta na DRA 410 que monitorização é o processo que visa a avaliação da qualidade do desempenho do CI ao longo do tempo. Envolve a avaliação da conceção e funcionamento dos controlos com vista a adotarem as medidas corretivas necessárias. É feito através da monitorização dos procedimentos, com a avaliação quer seja em separado, quer seja permanente dos procedimentos.

Fazem parte dos procedimentos de monitorização a utilização de informação de comunicações com entidades externas. A Diretiva refere que o auditor deve ter conhecimento suficiente sobre os mais importantes procedimentos utilizados pela entidade para monitorizar o CI sobre o relato financeiro.

Almeida (2014) acrescenta que a monitorização é importante para a gestão e também para os funcionários de qualquer entidade.

Para a gestão é importante na medida em que é uma forma de atingir uma segurança razoável de que os objetivos da entidade são atingidos, cabendo à gestão monitorizar os controlos determinando se estão a operar de forma eficiente, ou se estes necessitam de ser reajustados em função de novos riscos que sejam identificados.

Para os funcionários, estes necessitam de saber que o cumprimento dos controlos é monitorizado e o seu não cumprimento detetado.

Conclui-se que a interligação entre os componentes será tanto mais evidente quanto maior for a entidade. Torna-se importante que todos os componentes sejam identificados e sistematizados dentro de uma organização de forma a se complementarem entre si de forma a implementar um CI eficaz.

2.9. Ferramentas e procedimentos para levantamento do Controlo Interno

Como já referido anteriormente, o CI deve existir em qualquer entidade, independentemente da sua dimensão. Cabe à administração a implementação de um sistema de CI adequado.

Para Inácio (2014), uma das melhores formas para registar o CI passa pela elaboração de um manual de CI, que possa ser consultado por todos os colaboradores da entidade e que esteja constantemente em atualização.

Para Costa (2010), o CI pode ser registado através de questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e de forma mista.

- Questionários padronizados: Contém uma série de questões sobre medidas de CI e procedimentos contabilísticos, com três respostas possíveis: *Sim/ Não/ Não aplicável*. Esta forma de registo do CI apresenta-se como um meio muito objetivo, é uma abordagem disciplinada da avaliação, permite um registo periódico dos controlos e procedimentos em prática, presta auxílio na supervisão do levantamento do CI por parte dos auditores responsáveis e transmite um caminho a seguir pelo auditor mostrando as áreas de maior fraqueza. Por outro lado, apresenta algumas condicionantes tais como uma abordagem estereotipada, sem prestar atenção às especificidades de cada entidade, o nível de detalhe pode ser limitador, quer por excesso quer por defeito, tornando-os demasiado genéricos.
- Narrativas: São uma descrição detalhada das políticas e procedimentos existentes em cada uma das áreas da entidade. Esta forma de registo é muito pormenorizada, não dando uma ideia global.
- Fluxogramas: São uma forma de representação gráfica com vários símbolos que visa apresentar os procedimentos e medidas de CI constantes em cada uma das áreas da entidade. Apresenta de uma forma clara, precisa e concisa qualquer esquema.
- Forma mista: Conjuga o fluxograma com a narrativa. É feito o fluxograma e utiliza-se a narrativa para descrever procedimentos complexos.

Aos descritos por Costa (2010), Almeida (2010) acrescenta as seguintes ferramentas no levantamento do CI:

- Organigramas e Manuais de descrição de funções: Definem as relações organizacionais e funcionais dentro de cada entidade, facilitando a distribuição das funções de cada um.
- Manuais de políticas e procedimentos contabilísticos, das medidas de CI e qualquer outra informação que possa relacionar com o controlo administrativo e contabilístico: Definem e clarificam sistemas de autorização e aprovação, rotinas e práticas contabilísticas e operacionais de forma uniformizar procedimentos.

- Observação: É uma ferramenta de avaliação do CI. No entanto, ao sentirem-se observados, os colaboradores tendem a executar as tarefas como elas estão definidas no CI e não como são executadas habitualmente.

2.10. Limitações do Controlo Interno

O CI enfrenta algumas limitações, mesmo que seja implementado de forma eficiente e apresente um nível de segurança elevado. Por si só, este não garante o cumprimento dos objetivos de cada entidade.

Almeida (2014) destaca as seguintes limitações para o CI:

- Relação custo benefício: Os custos de implementação de um sistema de CI não devem ser superiores aos benefícios que podem trazer à entidade. Deve ser efetuada uma estimativa de forma tanto quantitativa como qualitativa de forma a identificar quais os custos e os benefícios associados ao CI.
- Possibilidade dos controlos serem ultrapassados pelo órgão de gestão: A gestão de qualquer entidade tem a possibilidade de ultrapassar os controlos por si estabelecidos, com o objetivo de obter ganhos pessoais ou para sobreavaliar os resultados da entidade.
- Erros de julgamento: Com informações falsas ou dadas de forma inadequada, pressões, limitações temporais, entre outros fatores, quer os trabalhadores quer a gestão podem efetuar erros de julgamento tanto em processos de tomada de decisão com o na execução de tarefas mais rotineiras.
- Conluio: Existe a possibilidade de, agindo em conjunto, um conjunto de pessoas ultrapassar a segregação de funções para ocultarem irregularidades ou mesmo para as executarem.
- Não realização dos controlos: Os controlos implementados pela entidade podem não ser implementados, quer seja por falta de compreensão das tarefas, fadiga, descuido, ignorância, distração, entre outros.

Citado por Souza (2013), Almeida (2003) menciona que as principais limitações ao CI passam pelo conluio dos funcionários no sentido de se apropriarem de bens da empresa, as instruções serem dadas aos funcionários de forma inadequada dando origem a que estes não as entendam e executem as tarefas de forma errada e a negligência dos funcionários na execução de tarefas diárias dos funcionários.

Os funcionários são pessoas e como tal é impossível, mesmo para um CI exemplar, existir um controlo 100% eficiente. As limitações não partem só por funcionários mal-intencionados mas igualmente pela falta de compreensão dos mesmos em relação aos procedimentos pretendidos na execução das tarefas.

Já Inácio (2013) refere que a segurança de um CI não pode ser absoluta. A autora enumera um conjunto de fatores que podem limitar o CI. São eles:

- *“Fatores económicos: Dimensão da empresa, relação custo/ benefício e transações pouco usuais;*
- *Fatores humanos: Interesse da gerência/ administração, interesse e competência do restante pessoal e atitude permissiva à fraude;*
- *Fatores tecnológicos: Utilização de tecnologias de informação;*
- *Fatores de mutabilidade: Alterações na estrutura da administração, na gestão, no processo produtivo e outros.” (Inácio 2014, pág. 29)*

Para os fatores económicos, nas entidades de dimensão reduzida, o acréscimo de uma medida pode representar um custo acrescido que dificilmente é compensado pelo benefício a alcançar. Da mesma forma que, para transações feitas com caracter não regular podem representar um custo acrescido, raramente cobrido pelo benefício alcançado. Para as transações não usuais, a taxa de ocorrência é baixa e, conseqüentemente, o efeito tendencialmente é mais reduzido, caso existam erros.

Para Inácio (2014), a relação custo/ benefício tem uma avaliação que nem sempre é fácil. Esta deve ser feita de forma quantitativa, sendo que, muitas das vezes, os benefícios só são possíveis de medir de forma quantitativa.

No que respeita aos fatores humanos, Inácio (2014) refere que a base é a vontade da gestão/ administração das entidades. No entanto, muitas das vezes acontece que, para os procedimentos definidos para si, estes não necessitam de ser controlados. Este facto produz uma limitação ao CI. Por outro lado, muitas das vezes o CI não é compreendido pela gestão ou administração, não lhe atribuindo os recursos necessários para a sua execução. Este facto pode ser uma grande limitação ao CI na medida em que, em vez de ser o principal interessada, a gestão ou administração transforma-se no seu principal opositor.

Inácio (2014) salienta que, podem ocorrer distrações, negligência, não compreensão das instruções, erros de julgamento ou de apreciação por parte dos funcionários constituem uma limitação ao CI. Na maior parte das vezes, estes erros são não intencionais. No entanto, podem existir também erros de forma intencionada, provocados pela falta de integridade, através de comportamentos fraudulentos que podem ser agravados caso evoluam para algum tipo de conluio entre pessoas, quer sejam todas da mesma entidade ou não.

Quanto ao fatores tecnológicos, Inácio (2014) refere que estes resultam da utilização de tecnologias de informação que podem ter efeitos divergentes, na medida em que podem facilitar o CI ou, pelo contrário dificultá-lo. Com as tecnologias de informação, o acesso aos dados torna-se mais vulnerável, tornando-se assim uma limitação ao CI. Por outro lado, permitem a uniformização de procedimentos de controlo, garantindo que transações semelhantes sejam sujeitas aos mesmos controlos.

Finalmente no que respeita à mutabilidade no tempo e no espaço, Inácio (2014) considera que este é um fator importante a ter em conta uma vez que faz com que o mesmo nunca seja padronizado e imutável. Existem diversas alterações que levam que um CI deixe de ser adequado tais como as mudanças na gestão, alterações no mercado, na indústria de cada entidade, entre outros.

Consta na DRA410 que o CI enfrenta algumas limitações. Apesar de este funcionar de forma eficaz, este pode dar somente uma segurança razoável à gestão no que se refere à execução de tarefas para atingir os objetivos. Para tal contribuem os possíveis erros humanos oriundos da falta de cuidado, distração, erros de julgamento ou má compreensão das instruções. Existe também a possibilidade do CI ser mascarado com conluios entre um membro da gestão

ou outro trabalhador com terceiros, ou ainda por mau uso da responsabilidade por parte do responsável pelo CI.

A Diretriz enumera também como uma limitação ao CI o facto da maioria dos controlos tenderem a ser efetuados a transações rotineiras e também a exigência por parte da gestão de que o custo do CI não seja superior ao seu benefício esperado. A avaliação exata dos custos e benefícios do CI não é possível, cabendo à gestão a elaboração de estimativas e julgamentos tanto quantitativos como qualitativos para uma melhor avaliação custo- benefício.

Também a cultura e o governo são limitações ao CI, segundo a DRA 410. Um bom CI pode diminuir a probabilidade da existência de irregularidades, no entanto, pode também diminuir a eficácia de outros componentes.

Outro dos fatores enumerados pela DRA 410 como sendo uma limitação ao CI passa pela mudança dos titulares do capital ou de controlo, mudança na gestão ou pessoal com cargos de responsabilidade, alterações no mercado ou indústria de cada entidade. Estes factos podem originar que os procedimentos anteriormente adotados se tornem inadequados, devidos às alterações nas condições.

Costa (2010) define alguns aspetos como limitativos ao CI:

- Hábitos existentes nas entidades e nos seus órgãos de gestão que podem dificultar a implementação do sistema de CI com o rigor que lhe é exigido, podendo abrir exceções que podem vir a deturbar o CI;
- A falta de interesse por parte dos órgãos de gestão e conseqüente falta de sensibilidade, pode contribuir para uma implementação ineficaz;
- O CI é mais fácil de implementar numa grande entidade sendo que uma pequena entidade tem menos meios e uma estrutura mais limitada. É então uma limitação ao CI a dimensão da entidade;
- Embora hoje em dia sejam indispensáveis, os sistemas informáticos podem contribuir para fugas de informação ou falhas de segurança;
- As falhas humanas ou situações de conluio facilitam o contorno dos procedimentos do sistema de CI;

- Na implementação do sistema de CI podem existir operações pouco comuns que não fiquem previstas no mesmo.

2.11. Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Inácio (2014) defende que, independentemente da existência ou não de qualquer tipo de auditoria, o CI deve existir sempre em qualquer entidade. No entanto, caso a entidade esteja sujeita a uma auditoria externa, auditor externo deve ter em conta a sua existência, avaliando-o ao longo do seu trabalho. Por sua vez, o auditor interno tem o CI como objetivo no âmbito da sua atividade.

Constata-se então que o CI é um aspeto importante, quer seja para a auditoria externa, quer seja pela AI.

Morais e Martins (2013) referem que a avaliação do CI contribui para o sucesso de qualquer entidade.

Almeida (2014) discrimina a avaliação do CI em três fases:

1. Compreender e documentar o CI implementado pelo cliente: O auditor deve avaliar se os controlos implementados estão em funcionamento e são eficientes na deteção de distorções materiais. As rubricas mais significativas são as primeiras a ser avaliadas, seguidas das asserções mais relevantes e posteriormente os controlos a testar.
2. Efetuar uma avaliação preliminar do risco de controlo: Depois de reunida a documentação de controlo, o auditor decide se efetua ou não testes de controlo. Se concluir que os controlos são insuficientes para a prevenção e deteção de distorções materiais, a estratégia de auditoria que vai adotar será sobretudo substantiva. Pode também existir um constrangimento temporal na realização dos testes aos controlos, sendo que o auditor pode ter que utilizar mais tempo, levando a que o custo para avaliar o risco de controlo aumente.
3. Realizar testes de controlo: São baseados em amostras de transações e de controlo feitos durante o exercício, para que o auditor conclua se o controlo está ou não a funcionar. Servem para verificar a forma como os controlos são aplicados, analisam a consistência

com que os controlos são aplicados, como e por que meios o são. Os controlos podem ser testados através de inquéritos, observação e análise documental.

Por sua vez, Morais e Martins (2013), definem quatro etapas para a avaliação do CI:

1. Descrição do sistema de forma a efetuar a verificação da sua eficiência e se os procedimentos de controlo são ou não os adequados.
2. Verificação da descrição do sistema através da obtenção da prova de que o sistema descrito é o que realmente existe.
3. Execução de testes de conformidade através da avaliação preliminar da existência do CI. É a partir daqui que o auditor determina a probabilidade do sistema produzir dados fiáveis.
4. Execução de testes substantivos com o objetivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão a ser aplicados de acordo com o pré estabelecido.

Inácio (2014) refere que na avaliação do CI deve estar sempre presente uma gestão de risco adequada, ou seja, as áreas chave do CI devem estar associadas às áreas de maior risco. Deve também garantir o cumprimento das medidas adequadas definidas pelas normas.

A gestão de risco é também da responsabilidade da entidade. Em alternativa à existência de um departamento próprio para o efeito, cabe ao auditor interno a avaliação do risco, conduzindo o seu trabalho de forma a gerir esse risco.

Uma das formas de definir quais as prioridades é através do levantamento dos riscos associados a cada área, começando nas áreas com maior probabilidade de ocorrerem erros e quais os erros que têm mais impacto.

2.12. O modelo COSO

Existem vários modelos de CI que ao longo dos anos têm vindo a ser desenvolvidos. Alguns deles têm uma utilização mais generalizada, o que é o caso do modelo COSO.

Foi criado nos Estados Unidos em 1985 através de uma iniciativa privada levada a cabo pelas principais associações profissionais da área financeira, com o objetivo da deteção de fraudes existentes nos relatórios financeiros e contabilísticos, de forma a perceber a causa das mesmas.⁶

As principais associações criadoras do modelo COSO foram a *American Accounting*, o AICPA, o IIA, a *Associação Nacional de Contabilistas* e a *Financial Executives International*, incluindo representantes da indústria, contabilidade pública, empresas de investimento e na *New York Stock Exchange*.

É o modelo subjacente às *International Standards on Audit* do IAASB, tendo como principal objetivo estudar os fatores que causam as fraudes.

No ano de 1992 foi publicada a estrutura de CI, conhecida por COSO I.

Esta estrutura foi vista como um modelo para o desenvolvimento, implementação e condução do CI, bem como para a avaliação da sua eficácia.

Aqui surgiu a definição de CI como sendo:

“ *Um processo levado a cabo pelos diretores, gestores e outras pessoas da entidade e concebido para proporcionar um grau de segurança razoável para alcançar os objetivos, inclusive nas seguintes categorias:*

- *Eficácia e eficiência das operações;*
- *Fiabilidade da informação financeira;*
- *Cumprimento das leis e normas em vigor.*”

A estrutura do COSO é tridimensional, estando as dimensões compostas pelos componentes da estrutura, os objetivos do CI e os cinco componentes do mesmo.

⁶ Fonte: <http://www.coso.org/aboutus.htm>, acedido em 15 de Out de 2015

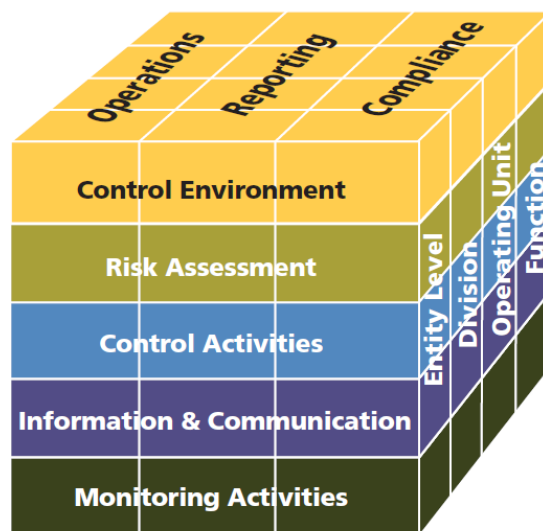


Figura 2: COSO I

Fonte: Internal Control Framework

As três dimensões estão diretamente interligadas, conforme refere Inácio (2014).

Os objetivos da entidade, sendo o que a entidade quer alcançar estão diretamente interligados com os componentes da estrutura do CI que representam o que é necessário trabalhar para poder alcançar os objetivos.

Os objetivos estão sempre presentes em todos os níveis da entidade e onde se devem aplicar os componentes do CI.

Através do relatório publicado “*Internal Control- Integrated Framework*”, o COSO I define cinco componentes essenciais para o CI:

- Ambiente de Controlo: Conjunto de normas, processos e estruturas que orienta a condução do CI. Fornece a disciplina e a estrutura fundamental do CI. Está centrado nas filosofias da administração, estrutura organizacional, a função do pessoal e a segregação de funções. Tem um grande impacto sobre todo o CI.
- Avaliação de Riscos: Envolve um processo dinâmico de forma a identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão tratados.

- **Atividades de Controlo:** Ações estabelecidas que ajudam a garantir o cumprimento das orientações para reduzir os riscos, de forma a atingir os objetivos. Podem ser de natureza preventiva ou de deteção.
- **Informação e Comunicação:** A informação torna-se necessária para que a entidade cumpra responsabilidades do CI de forma a apoiar a realização dos objetivos estabelecidos. Por sua vez a comunicação é um processo contínuo e que tem como objetivo proporcionar, partilhar e obter as informações necessárias.
- **Monitorização:** Está centrado na supervisão do CI, quer seja através de entidades externas, quer seja através de entidades internas.

Com a preocupação de gestão de riscos a aumentar, tornou-se necessária uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos e em 2001 foi iniciado um projeto mais direcionado para a gestão de riscos. Foi criado o relatório com o nome de *Enterprise Risk Management- Integrated Framework (ERM)*, que ampliou o alcance do CI, com maior enfoque à gestão de riscos corporativos.

A gestão de riscos corporativos permite a identificação, avaliação e administração dos riscos, concentrando-se nos riscos de maior relevância, tanto positivo como negativo, a fim de agregar valor para a entidade.

O processo de gestão de riscos é composto por oito componentes interligados entre si. Os componentes servem de critérios para determinar se a gestão de riscos é ou não eficaz.



Figura 3: COSO II ERM Framework

Fonte: COSO- ERM cubo do COSO II

Os oito componentes do COSO II são:

- **Ambiente de Controlo:** Define a cultura quanto à definição e tratamento de risco da entidade. Abrange a cultura da organização, como o risco é visto pela entidade, incluindo a gestão de risco, os valores éticos, a integridade e o ambiente em que a entidade opera.
- **Fixação de Objetivos:** Passa pela identificação e análise dos riscos que podem comprometer os objetivos da entidade. A avaliação deve considerar a severidade dos riscos, a frequência com que estes ocorrem e qual o seu impacto.
- **Identificação de Eventos:** Consiste na identificação de todos os eventos, quer sejam eles externos ou internos que possam colocar em risco os objetivos da entidade. São divididos entre oportunidades e ameaças à realização dos objetivos. É um processo iterativo na medida em que novos eventos podem acontecer no decorrer da atividade.
- **Avaliação de Risco:** De forma a diminuir os riscos associados a cada entidade, há que identificá-los e analisá-los de forma a poder tratá-los consoante a sua classe, o seu valor residual, a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Tem como objetivos

aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos bem como diminuir a probabilidade e impacto dos eventos negativos.

- **Resposta ao Risco:** Consiste no processo de desenvolver e determinar ações de forma a aumentar a produtividade e reduzir as ameaças à concretização dos objetivos de cada entidade. Visa a identificação, de forma a evitar, aceitar, reduzir ou partilhar o risco. É avaliada a probabilidade, o impacto da sua ocorrência, os custos e benefícios bem como a prioridade da ação, selecionando a resposta através da melhor relação dentro das tolerâncias ao risco desejadas, inserindo recursos e atividades no orçamento.
- **Atividades de Controlo:** Tem como finalidade garantir que as políticas e procedimentos realizados pela entidade de forma a diminuir o risco estão a ser realizados. São respostas aos riscos planeados, definidos pelas políticas e procedimentos e são executadas durante todo o ciclo da atividade de cada entidade. Compreendem atividades tais como a aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.
- **Informação e Comunicação:** A informação deve ser identificada, recolhida e comunicada de forma atempada para assegurar o cumprimento das responsabilidades. A comunicação deve abranger todos os níveis da entidade para que todos os colaboradores tenham acesso à informação de forma clara e explícita. Deve igualmente abranger terceiros, clientes, fornecedores e todos os interessados.
- **Monitorização:** Os riscos são avaliados através de avaliações regulares feitas por órgãos externos ou internos à entidade. Devem ser avaliados de forma contínua no decorrer da atividade normal de cada entidade, com vista ao tratamento do risco.

Esta abordagem do COSO dá especial atenção aos riscos e à sua gestão defendendo que os processos devem ser controlados para que qualquer desvio seja avaliado e corrigido, sempre que necessário. Devem ser estabelecidos os meios necessários para que o controlo seja efetuado.

Os objetivos devem ser claros e toda a entidade deve ter conhecimento dos mesmos. Os riscos dos eventos externos ou internos devem ser identificados, determinada a sua

probabilidade de ocorrência e o impacto que teria na concretização dos objetivos de cada entidade.

O COSO pretende então auxiliar no estabelecimento do CI e na gestão de riscos corporativos, através de mecanismos necessários para que os riscos envolvidos na concretização dos objetivos da entidade sejam analisados.

Em 2013 surge uma nova abordagem que mantém os cinco componentes genericamente considerados quando é feita uma abordagem do CI, definindo dezassete princípios que visam o auxílio na avaliação da estrutura, funcionamento e eficácia do CI.

É objetivo deste Framework expandir a categoria dos relatórios usados, quer sejam financeiros ou não ou externos e internos. Analisa a adequação dos objetivos, tendo em conta a globalização, diferentes tipos de negócio, regras e regulamentos.

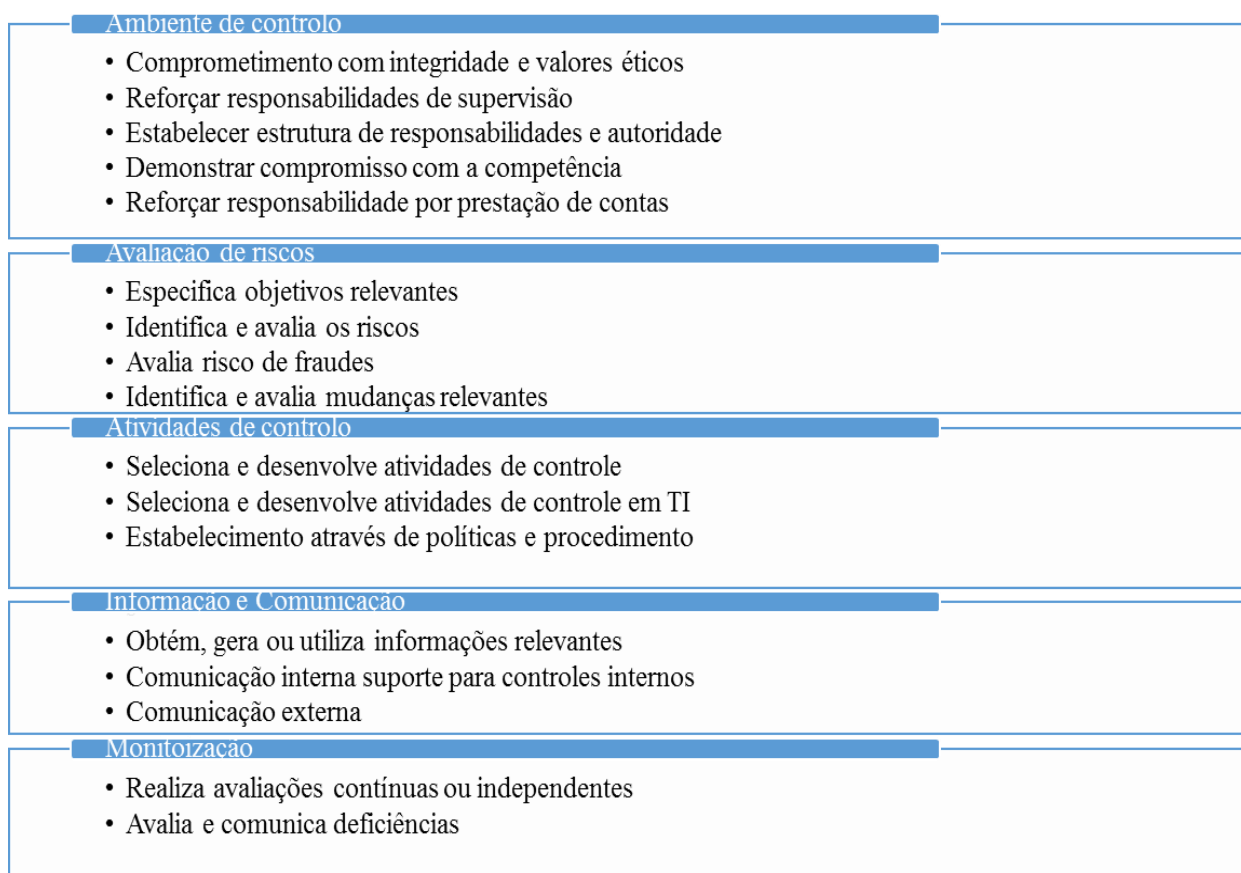


Figura 4: COSO- Framework 2013

Fonte: Adaptado de www.coso.org, Framework 2013

2.13. O Controlo Interno e as Microentidades

A forma como os componentes de um CI são implementados depende da dimensão de cada entidade. A implementação do CI é condicionado e depende do ambiente empresarial em que se encontra enquadrado.

Almeida (2014) refere que as grandes entidades têm a capacidade de implementar os componentes do CI. Por sua vez, as empresas de menor dimensão tendem a usar abordagens alternativas que visam produzir os mesmos efeitos através do desenvolvimento da cultura de integridade e comportamento éticos.

Os cinco componentes tendem a ser menos formais nas pequenas entidades. Por outro lado, a comunicação pode revelar-se mais eficiente, uma vez que os canais de comunicação não são tão longos, pois em muitas das vezes a gestão está envolvida nas tarefas diárias, podendo desenvolver um controlo mais eficaz dessas tarefas e, conseqüentemente, identificar os riscos que podem afetar a entidade.

A DRA 410 aprofunda cada um dos componentes do CI às empresas de menor dimensão.

No que se refere ao componente de ambiente de controlo, a diretiva defende que as entidades de menor dimensão podem implementar os fatores de forma diferente. Muitas das vezes não existe um código escrito, no entanto pode ser desenvolvida uma cultura que reforça a importância da integridade e comportamento ético através da comunicação oral, tendo como exemplo a gestão. No entanto, existe a possibilidade destas condições não afetarem a avaliação do risco de controlo pelo auditor.

Na avaliação de riscos, os conceitos básicos devem estar presentes em todas as entidades, independentemente da sua dimensão. No entanto, o processo de avaliação de risco é menos formal e estruturado nas entidades mais pequenas. Aqui, os objetivos estabelecidos podem ser reconhecidos de forma implícita. Cabe à gestão ser capaz de reconhecer os riscos relacionados com os objetivos através de um envolvimento direto e pessoal, com os trabalhadores e *stakeholders*.

Os procedimentos de controlo podem variar na formalidade com que operam. Alguns dos procedimentos podem não ser relevantes, pois os mesmos são aplicados pela gestão. Uma segregação de funções pode apresentar dificuldades nas entidades de menor dimensão. No

entanto, mesmo tendo poucos funcionários, os órgãos de gestão devem ser capazes de atribuir as responsabilidades para conseguir uma melhor segregação de funções, ou se isso não for possível, fiscalizar as atividades incompatíveis para atingir os objetivos do controlo.

Quanto ao componente de informação e comunicação nas entidades de menor dimensão, a diretriz diz que é provável que os procedimentos sejam menos formais mas são como nas grandes empresas, necessários e significativos.

Por fim, em relação ao componente de monitorização nas entidades de menor dimensão, estes também são menos informais e tipicamente são executados como parte da gestão global das operações da entidade. O envolvimento da gestão nas operações irá identificar as variações significativas dos erros e expetativas nas DF's.

3. Abordagem Prática

3.1. A Entidade

A entidade objeto de estudo, é uma sociedade por quotas com sede em Abrantes, com um capital social é de 5.000,00 euros.

Com o Código de Atividades Económicas 69200-R3, a entidade tem como objeto social a prestação de serviços de contabilidade, verificação de contas, escrituração comercial e organização de empresas.

Foi fundada em outubro de 1989 e foi uma empresa de estrutura familiar até 2011.

Foi crescendo ao longo dos anos, aumentando os seus RH e a sua carteira de clientes. Rapidamente se tornou numa referência na região, sendo considerada como uma das melhores empresas de contabilidade em Abrantes e arredores.

Com a morte de um dos sócios em 2010, a empresa enfrentou algumas dificuldades, tendo sido vendida no final de 2011.

O seu atual sócio gerente é economista e contabilista certificado, pessoa já com dois escritórios do mesmo ramo, com larga experiência e grande aptidão para o negócio.

A partir dessa data, a entidade tem ultrapassado as dificuldades, tendo vindo a crescer significativamente nos últimos anos.

Atualmente tem cerca de 450 clientes na sua carteira de clientes e 15 funcionários no quadro de pessoal, na sua grande maioria licenciados nas áreas de Gestão, Auditoria e Fiscalidade e Economia.

Os clientes estão divididos em 10 grupos de trabalho, que estão sob a responsabilidade do contabilista certificado ou dos operadores de contabilidade sénior.

3.2. Recursos Humanos

Atualmente, a entidade dispõe de uma equipa com 15 funcionários divididos da seguinte forma:

- Um sócio gerente licenciado em economia e contabilista certificado

- Um responsável de gabinete licenciado em contabilidade
- Um contabilista certificado
- Quatro operadores de contabilidade sénior
- Três operadores contabilidade júnior
- Dois estagiários de contabilidade
- Uma assistente administrativa
- Uma rececionista
- Um estafeta

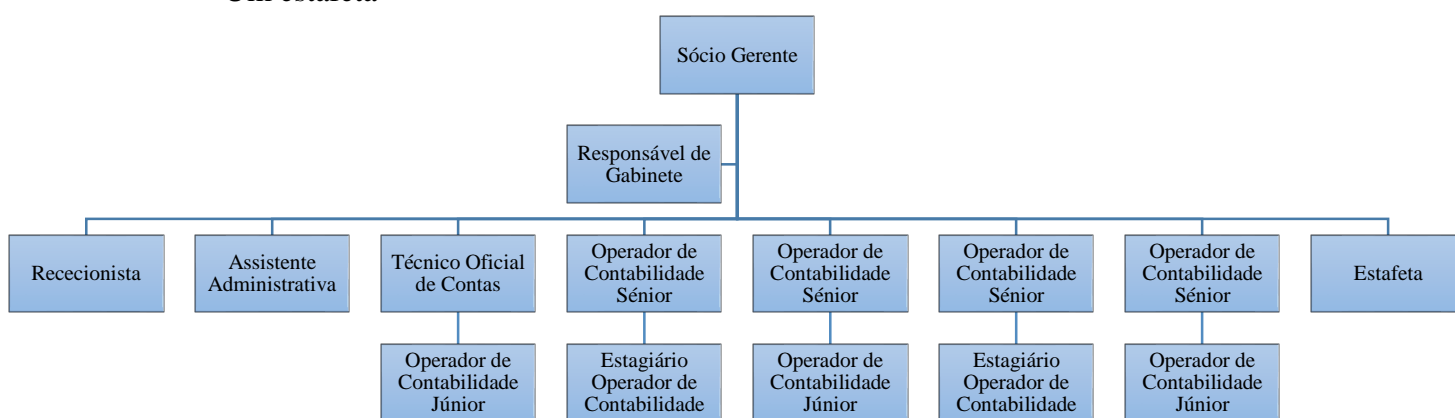


Figura 5: Organograma da entidade

Fonte: Elaboração própria

3.2.1. Funções

Atualmente, as funções dos RH da entidade estão definidos da seguinte forma:

Cabe à gerência da entidade:

- Assegura a execução de todas as tarefas inseridas no domínio da administração dos recursos financeiros e humanos, de acordo com a legislação aplicável em vigor, normas internas estabelecidas e critérios para uma gestão eficaz;

- Propõe e colaborar na execução de medidas com o objetivo de melhoramento organizacional e dos RH de forma a coordenar e interligar os vários sistemas de informação;
- Assegura a gestão e manutenção das instalações afetas;
- Assegura o serviço de fiscalização, de forma a promover o respeito pelos diplomas legais e regulamentos em vigor;
- Promove os procedimentos relativos à aquisição de bens e serviços afetos à execução dos trabalhos da entidade;
- Organiza os processos de recrutamento, assegurando também o cumprimento das normas legais em vigor sobre o estatuto do pessoal;
- Negocia com as entidades bancárias a concessão de créditos, taxa de juro e demais condições;
- Autoriza pagamentos a fornecedores, entidades públicas e pessoal;
- Reúne com clientes de forma periódica e sempre que os mesmos o solicitem;
- Angaria novos clientes, participando em reuniões de esclarecimento de dúvidas e apoio de consultoria.

Quanto ao responsável de gabinete, este:

- Auxilia a gerência de forma a assegurar a execução de todas as tarefas inseridas no domínio da administração dos recursos financeiros e humanos, de acordo com a legislação aplicável em vigor, normas internas estabelecidas e critérios para uma gestão eficaz;
- Articula as atividades dos diversos departamentos, definindo a circulação documental e assegurando o conhecimento permanente da situação de cada procedimento administrativo;
- Promove o bom ambiente laboral;
- Otimiza os diversos recursos existentes de forma eficiente;
- Assegura o funcionamento da entidade de forma eficiente, nomeadamente no cumprimento de prazos legais para entrega de declarações;

- Promove medidas de forma a permitir uma maior integração e rentabilidade dos RH disponíveis;
- Elabora a contabilidade da entidade, incluindo mapas de tesouraria, mapas financeiros e de exploração;
- Assegura os pagamentos a fornecedores, entidades públicas e pessoal;
- Assegura o bom recebimento de clientes;
- Acompanha os saldos das diversas contas bancárias;
- Elabora diariamente a folha de caixa da entidade;
- Emite as faturas das avenças dos clientes bem como os respetivos recibos;
- Assegura a verificação da integridade dos registos contabilísticos de forma a diminuir a existência de erros ou fraudes;

O contabilista certificado:

- Assegura o envio das diversas declarações fiscais dos prazos legais para o efeito;
- Assegura a verificação da integridade dos registos contabilísticos de forma a diminuir a existência de erros ou fraudes;
- Assegura o cumprimento da legislação em vigor para as diversas áreas;
- Confere a integridade dos documentos apresentados para tratamento contabilístico;
- Assina, conjuntamente com o representante legal dos clientes, as respetivas DF's e declarações fiscais, fazendo prova da sua qualidade, nos termos e condições definidos pela Ordem, sem prejuízo da competência e das responsabilidades cometidas pela lei comercial e fiscal aos respetivos órgãos.
- Com base nos elementos disponibilizados pelos contribuintes por cuja contabilidade seja responsável, assume a responsabilidade pela supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários;
- Intervém, em representação dos sujeitos passivos por cujas contabilidades seja responsáveis, na fase graciosa do procedimento tributário, no âmbito de questões relacionadas com as suas competências específicas;

- Desempenha quaisquer outras funções definidas por lei, adequadas ao exercício das respetivas funções, designadamente, as de perito nomeado pelos tribunais ou por outras entidades públicas ou privadas.
- Supervisiona o trabalho dos operadores de contabilidade.

Os operadores de contabilidade sénior:

- Mantém a contabilidade organizada, com registos atempados;
- Apresentam ao contabilista certificado, responsável de gabinete e gerência os diversos mapas de gestão de forma regular;
- Promovem os procedimentos de índole financeira;
- Procedem à verificação dos diversos documentos contabilísticos bem como os seus respetivos registos contabilísticos;
- Sempre que se justificar, apresentam relatórios de ocorrência por incumprimento de normas legais ou regulamentares;
- Procedem às operações necessárias para o encerramento do ano económico;
- Zelam pelo cumprimento da legislação em vigor;
- Classificam todos os documentos e consequentes registos contabilísticos;
- Exercem as demais funções que lhe forem concedidas.
- Supervisionam o trabalho dos operadores de contabilidade juniores a trabalhar no seu grupo de trabalho.

Os operadores de contabilidade júnior e estagiários de contabilidade:

- Mantém a contabilidade organizada, com registos atempados;
- Promovem os procedimentos de índole financeira;
- Procedem à verificação dos diversos documentos contabilísticos bem como os seus respetivos registos contabilísticos, classificando-os;
- Sempre que se justificar, apresentam relatórios de ocorrência por incumprimento de normas legais ou regulamentares;

- Zelar pelo cumprimento da legislação em vigor;
- Apresentam o trabalho feito ao seu superior hierárquico para que este possa conferir;
- Exercem as demais funções que lhe forem concedidas.

Atualmente, as funções da rececionista são:

- Receber com zelo todos os clientes;
- Atender todas as chamadas e encaminhá-las depois de devidamente filtradas;
- Receber todos os valores provenientes de caixa e elaborar a respetiva folha;
- Receber, organizar e distribuir a documentação recebida de clientes para tratamento contabilístico;
- Efetuar chamadas a clientes solicitando documentos ou outras informações necessárias;

Cabe ao assistente administrativo:

- Elaborar de contratos feitos com os clientes;
- Elaboração de comunicações a clientes quer seja por carta ou correio eletrónico;
- Quando necessário, auxílio ao operador de contabilidade júnior na separação, organização e respetiva contabilização de documentos;
- Auxílio a clientes em candidaturas a apoios ao investimento ou à criação de postos de trabalho;
- Solicitar certidões de não dívida à Autoridade Tributária e Segurança Social quando necessário;
- Envio de informações de clientes a entidades bancárias quando os mesmos o facultarem.

Compete ao estafeta:

- Recolher de clientes toda a documentação para tratamento contabilístico;
- Entrega de toda a documentação necessária a clientes, bancos, fornecedores, organismos públicos;
- Depósitos bancários;

- Tratamento da correspondência;
- Contacto pessoal com organismos públicos, nomeadamente Autoridade Tributária, Câmaras Municipais, Segurança Social.

3.3. Serviços

A carteira de clientes da entidade está atualmente com cerca de 450 clientes, divididos em empresas e empresários em nome individual.

Atualmente, a empresa presta serviços nas áreas de contabilidade, fiscalidade, gestão, realização e apoio na concretização de projetos de investimento e empreendedorismo.

Os serviços prestados estão divididos pelas seguintes áreas:⁷

Contabilidade Geral

Elaboração de registos contabilísticos de acordo com a legislação portuguesa e as normas internacionais, permitindo ao mesmo tempo assegurar a informação necessária a um controlo de gestão adequado através da otimização de processos e das atividades desenvolvidas.

As atividades passam por:

- Tratamento, classificação e lançamento contabilístico de toda a documentação com validade legal;
- Reconciliações bancárias;
- Reconciliações e análises de contas de terceiros;
- Fluxos de caixa;
- Elaboração e envio de balancetes e relatórios periódicos, com a avaliação financeira, simulação de resultados mensais ou trimestrais e aconselhamento de apoio à gestão;
- Reuniões periódicas com os clientes e sempre que os mesmos solicitem;

⁷ Fonte: www.serrasconsulting.pt, acedido em 25 de Set de 2015

- Planeamento da contabilidade. Antes de iniciar a execução de uma contabilidade é feito o planeamento do modelo a adotar de forma a responder às necessidades de cada um dos clientes;
- Preenchimento de todas as declarações fiscais, Imposto sobre o IRC (Rendimento de Pessoas Coletivas), IVA (Imposto Sobre Valor Acrescentado), IRS (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares), Declarações Anuais, entre outras obrigatórias;
- Disponibilização de folha informativa mensal com os impostos a pagar no mês corrente, nomeadamente: Segurança Social, IVA, Pagamentos por Conta de IRC, Retenções na Fonte, Fundos de Compensação, entre outros;
- Gestão de ativos- Identificação através de ficha individual de cada bem do ativo imobilizado, processamento de amortizações de acordo com a empresa e, se possível, aproveitamento de benefícios fiscais no caso de mais-valias no caso de reinvestimento, entre outros;

Contabilidade Analítica

Processamento da contabilidade de modo a proporcionar à gestão, em tempo útil, os resultados da empresa por centros de custo com a elaboração de mapas de análise. É disponibilizado total apoio na reformulação dos processos contabilísticos existentes de forma a otimizar os recursos e a informação de gestão obtida.

Através de uma adequada estruturação do plano de centros de custo e procedimentos contabilísticos, apoio em possíveis melhorias significativas, servindo de suporte real à tomada de decisões.

Gestão de Pessoal

É feita a execução de todos os procedimentos relacionados com a gestão de pessoal, incluindo o processamento mensal de salários e o cumprimento de todas as obrigações declarativas, bem como as correspondentes implicações de ordem legal e fiscal.

São elaborados os registos contabilísticos, tais como o cadastro e registo de pessoal, férias, trabalho suplementar, mapas de horário de trabalho, certificados de trabalho e estatística.

São igualmente elaboradas as declarações do trabalhador de concordância em relação à isenção de horário de trabalho, a enviar à Autoridade para as Condições de Trabalho.

Comunicação às entidades competentes quanto à admissão, rescisão ou doença pessoal.

É também feita a admissão dos funcionários na Segurança Social bem como no Fundo de Compensação.

Comunicação de forma regular e sempre que existirem alterações à legislação de toda a informação legal, do foro laboral e fiscal do que diz respeito à gestão de pessoal. São exemplos dessa informação a prestar, as atualizações das tabelas de IRS, limites máximos legais de Ajudas de Custo e Subsídios de Alimentação e alterações à Lei Geral do Trabalho.

Com uma periodicidade mensal, são então elaborados:

- Fichas de cadastro de pessoal;
- Inscrição do pessoal na Segurança Social e no Fundo de Garantia Salarial;
- Processamento de salários e respetivos subsídios com emissão de recibos, quadros de pessoal e mapas de férias;
- Emissão de mapas de remuneração e guias de pagamento para a Segurança Social e Fundo de Compensação;
- Emissão de guias de pagamento de retenções na fonte.

Adicionalmente, e com uma periodicidade anual, são elaborados os quadros de pessoal e mapas de férias, declarações de rendimentos anuais e retenções na fonte de todos os trabalhadores independentes e relatórios únicos.

Assessoria Fiscal

É efetuado o preenchimento de todas as declarações fiscais, IRC, IVA, IRS, Declarações Anuais, entre outras obrigatórias.

É dada uma resposta a questões fiscais, estudos de impacto fiscal de determinadas posições negociais.

São disponibilizadas informações fiscais aos clientes permitindo acompanhar a evolução da empresa no decurso de cada exercício fiscal através da elaboração de pré encerramentos periódicos de forma a espelhar ao longo do exercício a situação fiscal da empresa.

Disponibilização de folha informativa mensal com os impostos a pagar no mês corrente, nomeadamente: Segurança Social, IVA, Pagamentos por Conta de IRC, Retenções na Fonte, Fundos de Compensação, entre outros.

Apoio no adequado enquadramento fiscal das atividades desenvolvidas.

Gestão Financeira

É feita a da gestão de contas bancárias e planos previsionais de tesouraria, são elaborados relatórios de gestão.

É dado o apoio na negociação de financiamentos de modo a minimizar os custos financeiros na empresa bem como em candidaturas com juros mais baixos ou financiados por entidades públicas.

Consultoria de Gestão

Otimização de processos, redução de custos de acordo com os objetivos financeiros, atitude de dinamização e motivação de equipas e controlo de gestão.

Recuperação de contabilidades

Recuperação o trabalho que não foi feito, no que respeita a vários exercícios contabilísticos num curto espaço de tempo.

3.4. Levantamento do controlo interno

3.4.1. Preparação

Dado que a entidade é uma empresa classificada como Microentidade, de acordo com os pressupostos definidos no art.º 2º da Lei 25/2010, de 02 de setembro, cumprindo as alíneas a) e b)⁸, foi decidido que o CI irá passar pelos diversos departamentos existentes na mesma.

O plano de trabalho adotado visa a recolher as linhas gerais de CI.

Foi elaborado e entregue aos responsáveis da entidade, neste caso ao gerente e ao responsável de gabinete, um documento dado conta da comunicação do levantamento do CI e nome do responsável pelo mesmo, conforme consta no *Apêndice 1*.

3.4.2. Introdução

A entidade em estudo é uma empresa no ramo da contabilidade que visa a satisfação dos seus clientes, agindo de acordo com as normas fiscais em vigor. A atividade de levantamento do CI na entidade visa analisar a forma de trabalhar da entidade, quer a nível administrativo, financeiro, contabilístico, orçamental e patrimonial.

A missão do levantamento do CI passa por delinear e realizar controlos, avaliando de uma forma independente e sistemática as atividades e processos críticos, podendo contribuir para uma melhoria do desempenho, controlo e *Governance* da entidade.

3.4.3. Objetivos do Controlo Interno

Sendo uma ferramenta muito importante para todas as entidades também o é na entidade em estudo.

São os objetivos do CI:

- Confiança e integridade da informação, de forma a que esta seja adequada e segura;

⁸ Fonte: http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC/Lei_35_2010_03Set.pdf, consultado em 18 de out de 2015

- Conformidade com as políticas, processos, procedimentos, leis e regulamentos;
- Salvaguarda de ativos;
- Utilização eficiente dos recursos;
- Realização dos objetivos estabelecidos.

É o principal objetivo do levantamento do CI a elaboração de um Manual de CI para poder auxiliar a gerência no futuro no que respeita ao funcionamento geral da entidade em estudo.

3.4.4. Gestão da atividade de levantamento de Controlo Interno

O levantamento de CI passa pelos departamentos da entidade, tendo o responsável pelo levantamento livre acesso a todos os documentos, arquivos e demais informações que sejam relevantes para a elaboração da mesma.

A avaliação do CI da entidade passa pela vertente operacional, contabilística, financeira e patrimonial, com o objetivo de verificar a fiabilidade da informação, o cumprimento das leis, normas e regulamentos.

Será feita uma avaliação da gestão de tesouraria da entidade, de forma a avaliar os procedimentos de maior risco e encontrar possíveis atuações para minimizar esse risco. Será também feita a avaliação da gestão atual de RH de forma a avaliar os processos de maior risco, apontando possíveis falhas e consequentes soluções.

Será feito um Follow-up por cada área.

No final será elaborado um Manual de CI a utilizar posteriormente pelos responsáveis pela entidade em estudo.

3.4.5. Área Geral

Na entidade em estudo, verifica-se que a forma como a estrutura organizacional da entidade está definida não é muito clara, não existindo nenhum organigrama que auxilie a

compreensão das tarefas de cada um. As responsabilidades estão divididas por hierarquia sendo que, por vezes, estão alguns elementos sobrecarregados.

Constata-se que não existe de um manual de CI escrito acessível a todos os colaboradores de todas as áreas da entidade.

A segregação de funções não está feita de forma muito eficiente, podendo levar a erros e distorções nas diversas áreas. Em alguns dos casos, existe resistência na tomada de responsabilidade por parte dos colaboradores. Quando existe um problema para resolver, este é muitas das vezes entregue ao responsável de gabinete ou mesmo à gerência para o solucionar.

A gerência possui as suas metas e objetivos, desenvolvendo planos para a concretização dos mesmos. No início de cada ano, é feita uma reunião geral onde são comunicados os objetivos e metas a alcançar em termos gerais.

Os quadros da entidade são compostos por pessoas com competências para as tarefas que executam, dando credibilidade ao seu trabalho e à própria entidade, fazendo parte dos quadros um contabilista certificado, para além do gerente que também o é.

Verifica-se o cumprimento da legislação em vigor na execução das diversas tarefas, bem como o cumprimento dos prazos legais no envio das diversas declarações.

Na observação feita pode concluir-se que existe um cuidado quer por parte da gerência, quer por parte do restante pessoal no que diz respeito ao cumprimento dos valores éticos e integridade, não tendo sido identificados quaisquer comportamentos que indiquem o contrário.

Não existe grande rotação dos RH, conferindo-lhe alguma estabilidade, promovendo o bom funcionamento geral da entidade.

Sempre que surge alguma dúvida generalizada a gerência procura aconselhamento junto dos órgãos especializados e faz chegar aos restantes funcionários de forma a esclarecer o assunto, quer seja através de envio de correio eletrónico ou presencialmente.

A presença do gerente é feita de forma assídua, sendo quase diária e este encontra-se inteiramente disponível para o esclarecimento de alguma questão ou dúvida na elaboração de algum procedimento.

Existe algum cuidado no bem-estar dos funcionários, no sentido de promover condições de trabalho quer seja a nível das condições físicas de trabalho ou promovendo atividades lúdicas

entre os trabalhadores. Através deste cuidado, é objetivo da gerência ter pessoas competentes, qualificadas e satisfeitas no seu local de trabalho para melhor desempenharem as suas funções.

No que diz respeito aos recursos informáticos e tecnológicos da entidade em estudo, verifica-se que a mesma utiliza o ERP PRIMAVERA para efetuar o seu trabalho. O ERP é um programa informático completo com Contabilidade Organizada e Não Organizada, Módulo de faturação e Tesouraria, RH, Equipamentos e Ativos e também o PRIMAVERA FISCAL REPORTING onde são geradas todas as declarações oficiais.

Para as restantes tarefas a executar no dia-a-dia, cada colaborador dispõe de um posto de trabalho com acesso à internet de forma ilimitada e todas as ferramentas necessárias para o desempenho das suas funções.

Com um servidor próprio de gestão documental e de armazenamento de *emails*, a informação constante quer no ERP quer das diversas pastas de trabalho distribuídas pelos postos de trabalho está devidamente salvaguardada.

A manutenção do ERP bem como de todo o *hardware* existente, está a cargo de uma empresa externa certificada para o efeito.

Recomenda-se assim que, se melhorem as atividades de controlo existentes de forma a conseguir prevenir e reduzir um maior número de riscos, tendo no entanto sempre presente a relação custo/ benefício.

3.4.6. Análise das componentes de CI

3.4.6.1. Ambiente de Controlo

Através da observação da forma de trabalhar de toda a entidade, verifica-se que tanto a gerência como os restantes trabalhadores desempenham as suas funções tendo em conta os valores éticos e de forma íntegra, não colocando os seus interesses pessoais à frente dos interesses da entidade.

De acordo com os seus valores éticos, a entidade reage segundo as leis e regulamentos existentes, sempre como principal preocupação a satisfação dos seus clientes.

Como já referido, a forma como a estrutura organizacional da entidade está definida não é muito clara, não existindo nenhum organigrama que auxilie a compreensão das tarefas de cada um. As responsabilidades estão divididas por hierarquia sendo que, por vezes, estão alguns elementos sobrecarregados.

No que respeita à competência dos RH, verifica-se a maior parte dos funcionários são pessoas experientes e que trabalham no ramo há algum tempo, tendo adquirido competências ao longo dos anos. Existem pessoas formadas em Gestão, Economia e Auditoria e Fiscalidade o que lhes confere competências para trabalhar no ramo de atividade da entidade.

De forma regular são promovidas formações, nomeadamente no fecho do ano fiscal, alterações à legislação ao longo do ano e sempre que se julgue necessário.

A gerência é formada por um contabilista certificado, economista, com vastos anos de experiência no ramo. Como anteriormente referido, a presença do gerente é feita de forma assídua, sendo quase diária e este encontra-se inteiramente disponível para o esclarecimento de alguma questão ou dúvida na elaboração de algum procedimento.

Existem no entanto alguns aspetos a considerar e melhorar para a melhoria de procedimentos da entidade:

- Definição clara das tarefas e responsabilidades de cada colaborador;
- Existência de um código de ética escrito acessível a todos os colaboradores.

3.4.6.2. Avaliação e Gestão de Risco

A gerência tem um plano para toda a entidade, com objetivos definidos, promovendo as boas práticas nas prestações de serviços prestadas aos seus clientes.

Dado ser uma pessoa com vasta experiência no ramo, o gerente tem consciência dos riscos existentes, quer sejam eles internos ou externos, tendo particular cuidado nos procedimentos mais complexos.

No que se refere aos riscos internos, destacam-se os seguintes:

- À medida que a entidade vai crescendo, aumenta a sua carteira de clientes, aumentando consequentemente o trabalho dos RH, levando à realização do trabalho de forma mais rápida, aumentando o risco de procedimentos incorretos.

- Por outro lado, se aumentar os RH, a entidade aumenta os seus custos com o pessoal.
- As possíveis mudanças no pessoal chave da entidade, na medida em que as tarefas de maior responsabilidade estão centradas nesses colaboradores.
- O aumento de clientes de cobrança duvidosa.
- A contratação de pessoal novo com uma visão diferente de CI.
- Uma possível reestruturação da sociedade, podendo ser acompanhada de mudanças de supervisão e segregação de funções.

Em relação aos riscos externos, destacam-se os seguintes:

- Atualização ou alteração das normas contabilísticas.
- Agravamento de impostos
- Aparecimento de novas leis e regulamentos.
- Alterações à lei laboral.
- O estado de instabilidade do país pode levar a uma apreensão por parte dos empresários.

Como forma de evitar a ocorrência de riscos, a entidade prima pela elaboração das suas tarefas de forma o mais profissional possível. Sempre que existe alguma mudança, esta é prontamente monitorizada garantindo que cada risco continua a ser gerido.

É fundamental que todos os membros da entidade continuem atentos aos vários riscos, a fim de os conseguir monitorizar de forma atempada.

3.4.6.3. Procedimentos de Controlo

De forma a ajudar a reduzir riscos, existem atividades de controlo em todos os departamentos da entidade, sendo que muitas das vezes não são as mais eficazes. A principal razão para esse efeito é a relação custo/ benefício que as atividades de controlo trazem à entidade, dado a sua dimensão.

Verifica-se a inexistência de uma análise de desempenho, quer a nível funcional, quer a nível financeiro.

No que se refere ao processamento da informação, regularmente são feitas inspeções ao servidor de dados, alterando a senha de acesso ocasionalmente, de forma a que o acesso seja restrito.

Dado a dimensão da entidade em questão, o controlo físico dos ativos com a finalidade de prevenção de furtos não se aplica, uma vez que os ativos estão à vista de qualquer um e a sua falta seria dada de forma imediata.

3.4.6.4. Avaliação de Informação e Comunicação

É uma das principais preocupações da gestão a informação para o sucesso organizacional da sua entidade. Procura manter-se o mais informado possível, através de planos estratégicos e políticas executivas.

Todos os processos e procedimentos elaborados na entidade são registados, ficando sempre o histórico disponível para conferência, sempre que isso se achar necessário.

A comunicação é feita de forma aberta e quer seja para colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e entidades bancárias.

Sempre que necessário, todos os colaboradores têm facilidade de comunicação com os seus superiores e gerência.

Neste componente, recomenda-se o registo escrito das funções de cada colaborador.

3.4.6.5. Atividades de Monitorização

A monitorização é feita no decurso das atividades administrativas da entidade, nomeadamente com a supervisão diária dos colaboradores e atividades promovidas pela gerência.

3.4.7. Levantamento do Sistema de CI por Áreas

3.4.7.1. Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Morais e Martins (2013) definem como conteúdos básicos para o funcionamento de CI nesta área:

- Elaboração de um manual de procedimentos contabilísticos;
- Definir programas de responsabilidades e atribuições, a fim de serem cumpridas as datas para a elaboração, aprovação e emissão de informações financeiras;
- Elaboração e comunicação de forma escrita a todos os interessados as informações financeiras autorizadas ou exigidas pela entidade;
- Estabelecer um conjunto de políticas contabilísticas de forma a assegurar a aplicação dos princípios contabilísticos geralmente aceites;
- Proporcionar uma segurança razoável do adequado registo dos resultados de exploração nas DF's, de acordo com as políticas contabilísticas da entidade.

No que se refere aos ativos fixos tangíveis e intangíveis, Inácio (2014) define as principais medidas a adotar pelas entidades são:

- A decisão de aquisição deve ser sempre efetivada pela gerência;
- Os grandes investimentos devem resultar da estratégia e devem estar previstos no orçamento;
- Deve ser aplicada uma adequada política de capitalização;
- Deve ser aplicado um método de depreciação adequado;
- O ficheiro dos ativos deve estar constantemente completo e atualizado;
- Devem ser efetuados controlos fixos de forma regular.

No que diz respeito aos procedimentos contabilísticos, foi feita uma análise dos questionários e também observação dos procedimentos adotados em relação ao tratamento dos documentos referentes à própria entidade.

Receção de documentos

Atualmente, os documentos fiscais chegam à entidade por correio eletrónico, CTT (Correios de Portugal) ou em mão. Cabe ao responsável de gabinete a conferência dos mesmos, classificação e respetiva contabilização.

Verifica-se que, sempre que exista um documento que não esteja de acordo com as normas legais em vigor o mesmo não é contabilizado.

Contabilização de documentos

A contabilização de documentos passa pelo registo das faturas de prestação de serviços aos seus clientes e notas de crédito quando aplicáveis, registo dos gastos com os fornecimentos e serviços externos, gastos com pessoal, movimentos financeiros e de património e registo dos pagamentos e recebimentos.

À exceção da contabilização dos gastos com o pessoal que é feita por um operador de contabilidade sénior, todos os restantes registos estão sobre a responsabilidade do responsável de gabinete.

Os registos contabilísticos são feitos de forma mensal à exceção dos recebimentos que são contabilizados à medida que são emitidos os recibos, de forma diária.

No que se refere às faturas da entidade para os seus clientes, estas são elaboradas no último dia de cada mês, sendo a contabilização feita de forma imediata na mesma data.

Em relação à contabilização das faturas dos fornecimentos e serviços externos bem como dos pagamentos inerentes à atividade, são contabilizados de forma mensal.

De forma mensal, o gerente tem acesso aos mapas de informação financeira de forma a ter conhecimento do estado das contas da entidade e poder definir estratégias para poder agir no futuro.

Envio das Obrigações

Cabe ao responsável de gabinete o apuramento e envio da maior parte das obrigações ao longo do ano. São assegurados pelo mesmo o envio do ficheiro Saf-t, o apuramento e envio do IVA, o preenchimento das declarações MOD22 (Modelo22) e IES (Informação Empresarial Simplificada), pagamentos por conta e especial por conta.

No que se refere às obrigações relacionadas com o processamento de salário e pessoal, nomeadamente o envio da declaração mensal de remunerações do ficheiro da segurança social, retenções na fonte e relatório único, estas são da responsabilidade do operador de contabilidade que faz o processamento de salários.

Quanto às obrigações de maior relevância, nomeadamente o IVA, MOD22 e IES, cabe ao gerente conferir as mesmas antes de proceder ao envio.

Encerramento de Contas

Como que um seguimento da contabilização de documentos, cabe ao responsável de gabinete efetuar todos os procedimentos para o encerramento de contas. Sempre que algum dos procedimentos apresenta dúvidas, este esclarece-as com o gerente ou com o responsável de gabinete.

Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Verifica-se que, com a inexistência de um orçamento, não existe um plano para a compra de ativos. A compra dos mesmos é feita sempre que necessário e não de uma forma planeada. Cabe à gerência a decisão da compra, mediante apresentação de orçamentos previamente

pedidos. Durante o período de estágio não se verificou a compra nem venda de nenhum ativo para poder comprovar a forma como é feita a compra e/ ou venda.

Constata-se que fazem parte dos ativos somente aqueles que são propriedade da entidade e que contribuem para a obtenção de rendimentos da mesma.

Cada um dos colaboradores tem a responsabilidade de zelar pelos ativos fixos afetos ao seu posto de trabalho, estando aqui incluídos a maior parte dos ativos da entidade. Existe também por parte da gerência uma especial preocupação para que os ativos se mantenham operacionais.

Verifica-se a existência de um ficheiro individual de todos os bens, de acordo com o art.º 51º do CIVA bem como a sua conferência dos valores com os constantes na contabilidade.

O procedimento para a amortização dos bens está igualmente definido e é feito de acordo com a vida útil esperada de cada bem.

Existe um seguro que visa cobrir os bens da entidade. Existe também um especial cuidado nas inspeções feitas aos ativos fixos tangíveis da entidade.

Conclusões e Recomendações

A contabilidade trata a informação recolhida e depois de devidamente contabilizada constrói um conjunto de DF's. Estas DF's servem em primeiro lugar para a gestão para que esta possa verificar a situação da sua empresa.

Para que o CI seja mais eficaz, sugere-se que quem recebe, analisa e contabiliza os documentos deve ser um colaborador diferente de quem é responsável pelo encerramento de contas.

Sugere-se de igual forma a elaboração de um manual de procedimentos contabilísticos, para que cada colaborador tenha a cesso sempre que necessite.

No entanto, o tratamento contabilístico feito aos ativos é feito de forma rigorosa e correta bem como a inspeção aos mesmos.

De salientar também a especial preocupação da gerência no estado dos ativos da entidade, de forma a promover melhores condições de trabalho aos seus colaboradores.

PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
Segregação de funções inexistente	Sugere-se que quem analisa e contabiliza os documentos, seja um colaborador diferente do responsável pelo apuramento de IVA, cumprimento das obrigações ao longo do ano e fecho de contas do exercício.
Falta de manual de procedimentos contabilísticos	Elaboração de manual de procedimentos contabilísticos de forma a minimizar os riscos de procedimentos incorretos

Tabela 1: Pontos Fracos e Recomendações: Procedimentos Contabilísticos, Financeiros e Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Fonte: Elaboração própria

3.4.7.2. Gestão da Tesouraria

Para um modelo ótimo de CI nesta área, Inácio (2014) define as principais medidas a adotar pelas entidades são:

- Segregar funções de aprovação, manuseio de valores, registo e conferência;
- Centralização do recebimento de valores;
- Depósito integral e diário de todos os valores recebidos;
- Registo atempado dos recebimentos de valores;
- Utilização de um fundo fixo de caixa;
- Incentivar os clientes a obter recibos e observar os totais do registo de valores;
- Privilegiar os pagamentos através de bancos;
- Efetuar contagens físicas de caixa surpresa;
- Elaboração mensal de conciliações bancárias a todos os bancos;

- Elaboração de um orçamento de tesouraria e investigar as variações significativas entre o real e o orçamentado.

Para o levantamento do CI da entidade no que respeita à gestão de tesouraria, foram analisados as disponibilidades existentes na entidade, nomeadamente tesouraria, fundo de caixa e depósitos bancários.

Esta é uma área importante na medida em que se relaciona com as restantes áreas da entidade, sendo que o levantamento do controlo deve ser feito sempre em conjunto com os outros departamentos.

Na entidade em estudo, verifica-se que a maioria dos procedimentos adotados são realizados pela mesma pessoa, neste caso o responsável de gabinete. É este quem regista os recebimentos, procede aos pagamentos, controla os depósitos bancários e a folha de caixa. Cabe no entanto ao gerente dar autorização para os pagamentos a efetuar.

Verifica-se então que não existe uma segregação de funções.

Contas bancárias

A entidade em estudo possui quatro contas bancárias em quatro instituições de crédito.

Numa das contas são efetuados a maior parte dos pagamentos a fornecedores, recebimentos por transferência bancária, pagamentos de vencimentos e das obrigações associadas.

Noutra conta que são recebidos os valores provenientes de débitos diretos por parte dos clientes. As restantes contas servem para pagamentos pontuais a fornecedores e alguns recebimentos de clientes.

Cofre

Existe um cofre, situado num local reservado, onde estão guardados os valores de fundo de caixa, livros de cheques e outros documentos importantes. O acesso ao mesmo é restrito, somente duas pessoas possuem a chave de acesso ao mesmo.

Fundo de Caixa

Existe um fundo de caixa definido sendo o seu valor fixo.

A caixa encontra-se na receção, não conferindo qualquer tipo de segurança.

Pagamentos

Os pagamentos efetuados são de uma forma geral por meio de cheque ou transferência bancária, sendo que os pagamentos em dinheiro são utilizados para pequenas despesas correntes, como é o caso dos CTT. Assim, a entidade mantém um controlo sobre as saídas de dinheiro, bem como a validação da autorização dos pagamentos.

Cabe à rececionista a guarda do fundo de caixa, que é recolhido diariamente pelo responsável de gabinete e conferido pelo mesmo. Quando existem pagamentos feitos a dinheiro, as faturas dos mesmos substituem o valor em caixa correspondente.

Existe um controlo diário por parte da rececionista destes valores constantes no fundo de caixa da entidade.

No que se refere aos pagamentos propriamente ditos, verifica-se a inexistência de um orçamento de tesouraria com a previsão dos pagamentos a efetuar num período bem como as possíveis necessidades de financiamento.

Como referido anteriormente, os pagamentos são efetuados por meio de cheque ou transferência bancária. É o responsável de gabinete que efetua o agendamento dos mesmos, de acordo com as disponibilidades de tesouraria. De seguida o gerente da entidade autoriza os mesmos, depois de conferir os documentos de suporte para os pagamentos, nomeadamente as faturas. Verifica-se então o envolvimento de duas pessoas distintas nas operações de pagamento, contribuindo para um melhor controlo, embora uma das pessoas envolvidas seja a mesma que efetua os registos contabilísticos dos pagamentos.

Os livros de cheques possuem duplicados e estão guardados no cofre da entidade. No período de análise, não existiram cheques anulados, não podendo ser comprovado o tratamento dado aos mesmos.

Os pagamentos por cheque são feitos através de cheques não à ordem, garantindo o recebimento do cheque pelo respetivo portador. É tirada uma cópia do cheque para que o pagamento possa ser contabilizado.

No que se refere aos pagamentos por transferência bancária, estas são validadas pelo gerente da entidade, quer seja através de códigos ou assinaturas eletrónicas. Os comprovativos de pagamento são impressos para que possam ser contabilizados.

Recebimentos

Quanto aos recebimentos, estes chegam à entidade por vários meios: pelos CTT, por transferência bancária, pelo estafeta ou diretamente entregues na receção. Verifica-se a existência, embora ainda de dimensão pequena, de um sistema de débitos diretos, facilitando aos clientes a forma de pagamento e também à entidade assegurando o recebimento nas datas acordadas.

Os recebimentos que chegam pelo correio são rececionados pelo responsável de gabinete, que faz os respetivos registos, definindo também para que banco deve ser feito o depósito.

Os recebimentos feitos na receção da empresa são rececionados pela rececionista, que os regista e entrega ao responsável de gabinete no final do dia para que este possa efetuar os registos e definindo o banco para depósito no dia seguinte. Os valores são guardados no cofre até ser efetuado o depósito.

Verifica-se que, embora o ERP tenha essa funcionalidade, não é feito qualquer talão de depósito de forma informatizada, sendo esse registo feito de forma manual. No final de cada dia, com a conferência do saldo de caixa, é também conferido o valor dos recebimentos, sendo que o valor dos recibos deve corresponder ao total recebido. Sempre que existam erros, estes são investigados de forma imediata, de forma a poder corrigi-los sem grandes implicações.

No que diz respeito aos lançamentos associados aos recebimentos, como já referido, estes são efetuados pelo responsável de gabinete. A conta de clientes é creditada por contra partida da conta de caixa. Aquando o depósito no banco, o valor é transferido da conta caixa para a conta do banco associado, ficando a conta caixa devidamente saldada.

Existem também alguns recebimentos que são feitos através do estafeta. Sempre que vai efetuar a cobrança de algum valor, o mesmo faz-se acompanhar com cópia das faturas a pagamento, quando chega à empresa entrega os valores à rececionista que faz o mesmo procedimento feito em relação aos recebimentos in loco.

Reconciliações Bancárias

As reconciliações bancárias das diversas contas bancárias são processadas mensalmente, por um técnico de contabilidade júnior, técnico esse que não tem acesso à contabilização dos documentos, recebimentos, depósitos e pagamentos. Quando existem irregularidades, as mesmas são prontamente verificadas e, quando possível, corrigidas.

Verificações Independentes

Não existem verificações de forma independente por pessoas que não as que realizam as operações e procedimentos. As contagens físicas são feitas somente ao final do dia pelo responsável de gabinete quando o fecho de caixa.

Verifica-se que os documentos que originam um pagamento são analisados aquando a sua receção pelo responsável de gabinete que verifica a sua veracidade, assegurando que estes não são considerados em duplicado.

Conclusões e Recomendações

Como já foi referido anteriormente, esta é uma das áreas mais importantes da entidade, sendo uma área suscetível de erros e irregularidades.

Uma das principais preocupações da gerência passa pela garantia de que todos os recebimentos e pagamentos são devidamente refletidos e que os ativos daí resultantes estão devidamente salvaguardados de qualquer utilização não autorizada.

Outra das preocupações passa por garantir que os valores constantes nas DF's correspondem aos valores efetivos da entidade.

Deve estar então garantido que todos os valores para recebimento foram efetivamente recebidos, registados e depositados. No que respeita aos pagamentos, deve estar assegurado que estes foram efetuados para fins devidamente autorizados e posteriormente devidamente registados. Por fim, deve estar garantido que os valores em caixa e depósitos bancários são mantidos a níveis adequados, de acordo com os pagamentos e recebimentos das operações correntes.

Verifica-se que, embora seja feito de forma cuidada e profissional, existem alguns pontos fracos que podem influenciar o CI da entidade e, conseqüentemente, influenciar a conclusão dos objetivos da entidade.

É definido como principal ponto fraco o facto de quase não existir segregação de funções, tornando os principais procedimentos e operações dependentes da mesma pessoa. Este facto influencia eventuais erros e irregularidades, provenientes de diversos fatores.

A segregação de funções deve ter em conta os seguintes aspetos:

Atribuir a pessoas diferentes a aprovação, manuseamento de valores, o seu registo e respetiva conferência e não permitir de forma alguma que seja a mesma pessoa a conduzir uma transação desde o seu início até ao fim.

Dado a dimensão da entidade em estudo, entende-se que a segregação de funções não é fácil de efetivar, no entanto deve existir algum esforço e cuidado para que a mesma seja efetivamente feita.

Outro dos pontos fracos é o facto de não existir um orçamento de tesouraria feito no início de cada período. É no final de cada período a que se refere o orçamento de tesouraria que deve ser efetuada uma comparação do orçamentado face ao real, identificando os desvios e analisando os mais significativos. Recomenda-se então a elaboração de um orçamento de tesouraria, contendo a previsão de pagamentos e possíveis necessidades de financiamento ao longo de um período.

Embora as transações em dinheiro serem já pouco frequentes, verifica-se ainda a existência de muitos recebimentos de clientes diretamente no escritório e também recebidos pelo estafeta. Para combater esse facto é necessário incentivar o cliente a aderir ao pagamento das faturas através do sistema de débitos diretos. A vantagem desta modalidade é que os valores recebidos ficam imediatamente disponíveis na conta bancária, diminuindo a intervenção dos

serviços, sendo o controlo efetuado através da reconciliação bancária, que já é utilizada, independentemente das formas de recebimentos.

Verifica-se também que os depósitos de valores em espécie é feito de forma diária, não existindo necessidade de melhoramento.

No que se refere aos pagamentos, verifica-se que na sua maioria já são efetuados através de cheque ou transferência bancária, não existindo assim grande necessidade de melhoramento. Por sua vez, os mesmos só são feitos depois de aprovados pela gerência, constituindo também uma importante medida de CI.

No que diz respeito aos cheques, deve a entidade evitar a assinatura de cheques em branco.

Apresenta-se como uma sugestão a utilização do ERP para fazer a folha de caixa diária, bem como para o preenchimento dos talões de depósito, ao invés das folhas preenchidas de forma manual existentes. Através desta medida, evitam-se possíveis erros e irregularidades, através da informatização de todo o processo de pagamentos e recebimentos de forma diária.

Embora o movimento em dinheiro não ser muito elevado, poderão ser efetuadas contagens surpresa de caixa de forma a identificar eventuais irregularidades, constituindo também uma forma de CI.

No que se refere às reconciliações bancárias, verifica-se que as mesmas são feitas de forma mensal a todas as contas bancárias da entidade, por pessoa independente à que faz o registo das operações.

Devem fazer parte das reconciliações bancárias os seguintes procedimentos:

Avaliar a origem de valores constantes no extrato que não estejam registadas e pedir segundas vias dos documentos para poder proceder ao respetivo registo; avaliar os cheques pendentes de levantamento há vários meses, devendo proceder-se ao contacto com o portador a fim de verificar o sucedido e verificar se não existem transferências de valores avultados entre as contas da entidade. Em caso afirmativo, deverá procurar conhecer o motivo para o sucedido. Depois de elaborada, a reconciliação deve ser visada pelo responsável de gabinete.

A ausência de medidas de CI nesta área pode conduzir a distorções significativas nas DF's, bem como podem ser cometidos erros, quer de forma intencional ou não com consequências graves para a entidade. Recomenda-se uma especial atenção a esta área.

De uma forma resumida, apresentam-se os seguintes pontos fracos e respetivas recomendações:

PONTO FRACO	RECOMENDAÇÃO
Segregação de funções quase inexistente	Aplicar a segregação de funções, sempre que possível, dado a dimensão da entidade
Ausência de um orçamento de tesouraria	Elaboração de um orçamento de tesouraria contendo a previsão de pagamentos e possíveis necessidades de financiamento ao longo de um período para no final ser possível a investigação das variações significativas entre o real e o orçamentado.
Muitos dos recebimentos de clientes serem em dinheiro	Incentivar a adesão aos débitos diretos por parte dos clientes
Folha de caixa feita de forma manual	Utilizar o ERP para a elaboração da folha de caixa e para os talões de depósitos diários
O fundo de caixa está acessível a qualquer um	Este deve estar junto da pessoa que faz a receção dos recebimentos mas protegido do acesso de terceiros
Não são feitas contagens surpresa de caixa	Efetuar contagens surpresa de caixa

Tabela 2: Pontos Fracos e Recomendações: Gestão de Tesouraria

Fonte: Elaboração própria

3.4.7.3. Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar

Para um modelo ótimo de CI nesta área, Inácio (2014) define as principais medidas a adotar pelas entidades são:

- Segregação de funções de compra e contabilização;
- Comprar nas condições mais adequadas;

- Reconhecer a compra e conferir a fatura antes de a contabilizar;
- Garantir a adequada receção dos bens;
- Controlar as dívidas a fornecedores de forma a cumprir os prazos estabelecidos.

Os custos da entidade estão divididos na sua maioria em Fornecimentos e Serviços Externos e custos com o pessoal.

No que se refere ao material de escritório, existem fornecedores constantes que fornecem o material sempre que necessário. Verifica-se não existe grande pesquisa de mercado a fim de serem detetados novos fornecedores com melhores condições.

As notas de encomenda não são feitas em documento próprio, sendo que muitas das vezes são feitas pelo telefone ou, em alternativa, por correio eletrónico.

No que se refere às faturas dos fornecedores, estas são objeto de conferência, notando-se uma especial atenção para essa conferência.

A confirmação de saldos de fornecedores não é feita de forma muito regular.

Verifica-se que quem efetua as encomendas é a mesma pessoa que recebe as mesmas, confere e posteriormente faz a respetiva contabilização e o pagamento.

Conclusões e Recomendações

Verifica-se que esta não é uma área que suscite muita atenção por parte da entidade em estudo. Verifica-se a falta de segregação de funções, tal como em outras áreas da entidade.

Não se encontram definidas políticas e normas a seguir na compra, nomeadamente quanto à pesquisa de novos fornecedores com preços e condições mais atrativas. O mesmo se passa com a elaboração das encomendas, não existe nenhum modelo para efetuar as notas de encomenda, sendo que as mesmas são feitas de forma diferente consoante o fornecedor.

Por outro lado, existe uma preocupação elevada por parte do responsável de compras para que as encomendas sejam feitas de forma atempada, sem originar rotura de *stock* de qualquer material.

PONTO FRACO	RECOMENDAÇÃO
Segregação de funções quase inexistente	Aplicar a segregação de funções, sempre que possível, dado a dimensão da entidade. Quem é o responsável pelas compras deve ser um colaborador diferente de quem confere a sua receção e posteriormente diferente de quem as contabiliza.
Ausência políticas e normas a seguir no processo de compra	De forma regular, devem ser consultados novos fornecedores de forma a verificar se existem melhores condições de compra
Ausência de notas de encomenda	Elaboração de notas de encomenda de forma uniforme, podendo para tal utilizar o ERP.
As conferências dos saldos dos fornecedores não são feitas de forma regular	Promover a conferência dos saldos de forma mais regular

Tabela 3: Pontos Fracos e Recomendações: Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar

Fonte: Elaboração própria

3.4.7.4. Prestações de Serviços e Dívidas a Receber de Clientes

Para um modelo ótimo de CI nesta área, Inácio (2014) define as principais medidas a adotar pelas entidades são:

- Segregação de funções de aprovação, expedição e contabilização;
- Conferir as faturas antes de enviar aos clientes;
- Controlar as dívidas a clientes de forma a que os recebimentos sejam dentro dos prazos e nas condições estabelecidas.

Sendo a entidade uma prestadora de serviços, os seus rendimentos provêm das faturas de prestação de serviços passados aos seus clientes como forma de avença mensal.

Durante o período de estágio na entidade, verificou-se que existem alguns valores pendentes de recebimento, dado que constitui um importante ciclo de CI a melhorar.

Prestação de serviços

Regra geral, as faturas são passadas através do ERP no último dia de cada mês e enviadas aos clientes, quer de forma eletrónica, por CTT, ou em mão.

Cabe ao responsável de gabinete a emissão das faturas e envio das mesmas aos clientes.

Os serviços faturados passam pela elaboração dos serviços de contabilidade geral e analítica, processamento de salários, consultoria de gestão, assessoria fiscal, gestão financeira e recuperação de contabilidades, conforme referido anteriormente na descrição dos serviços prestados pela entidade aos seus clientes.

Dívidas a receber

É política da entidade, considerar dívidas a receber as faturas que não são liquidadas no mês seguinte à sua emissão.

Atualmente, o responsável pela cobrança das dívidas de clientes é o responsável de gabinete. Este possui um documento em Excel com a informação de cada devedor, quanto deve, há quanto tempo deve, ações feitas para efetivar a cobrança.

Este documento é atualizado sempre que é feita uma ação que visa a tentativa de recebimento dos valores em dívida, bem como algum plano de pagamentos acordado entre a entidade e os seus clientes.

Através do ERP, são retirados de forma mensal os balancetes de clientes com os débitos, créditos e saldos de acordo com a sua antiguidade.

Ao longo do mês, verifica-se uma especial atenção na cobrança dos valores em dívida por parte dos clientes.

De forma regular, são promovidas ações que visam o recebimento dos valores em dívida por parte dos clientes. Estas ações são pedidos de pagamento através de telefonemas feitos ao cliente, envio de pedidos de pagamento através de emails com os valores em causa, envio de

correio registado solicitando o pagamento e, por último o cancelamento dos serviços prestados até ao recebimento dos valores em dívida.

Conclusões e Recomendações

Verifica-se que a pessoa que emite as faturas é a mesma que procede ao envio das mesmas para o cliente e, posteriormente trata dos recebimentos. Recomenda-se que possa existir uma segregação de funções, de forma a prevenir eventuais erros ou irregularidades.

Torna-se fundamental que as dívidas a receber sejam objeto de um controlo adequado, para que a entidade possa, em qualquer momento, obter a relação de títulos por clientes e por data de vencimento das mesmas.

No que se refere às reclamações de clientes, verifica-se que não existe um procedimento padrão para a gestão das mesmas, sugere-se então a elaboração de um dossier com os processos de reclamação de clientes.

O objetivo da gerência é o recebimento de todos os valores dentro dos prazos e condições estabelecidas com os clientes.

Verifica-se que são enviados de forma periódica pedidos de pagamento aos clientes em mora. Devem no entanto ser adotadas medidas mais persistentes para o recebimento de valores em mora.

No final de cada período devem ser avaliadas por parte da gerência as situações de imparidade atendendo às diferentes situações inerentes aos clientes com saldo.

PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
Ausência de segregação de funções	Aplicar a segregação de funções, sempre que possível, dado a dimensão da entidade. O colaborador que emite as faturas não deve ser o mesmo que efetua a sua contabilização. Também não deve ser o mesmo que efetua a sua expedição.

Ausência de políticas e procedimentos de forma escrita	Recomenda-se a elaboração de forma escrita das políticas e procedimentos a adotar no processo de venda/ prestação de serviços
Elevados valores em contas a receber	Devem ser adotados procedimentos exaustivos de forma a poder receber os valores em mora, ou, em alternativa acordar planos de pagamento com os clientes
Inexistência de um departamento de reclamações	Dada a dimensão da entidade, não é possível a existência de um departamento feito só para as reclamações. No entanto, recomenda-se a elaboração de um dossier com a gestão das reclamações de clientes.

Tabela 4: Pontos Fracos e Recomendações: Prestações de Serviços e Dívidas a Receber

Fonte: Elaboração própria

3.4.7.5. Gestão de RH e Gastos com o Pessoal

Inácio (2014) define as principais medidas a adotar pelas entidades no que respeita ao CI na gestão de RH e gastos com o pessoal:

- Garantir a aprovação pela administração ou gerência das decisões sobre o pessoal;
- Segregar funções de aprovação, controlo, registo e pagamento do pessoal;
- Controlar a assiduidade do pessoal;
- Efetuar controlos físicos do pessoal ao serviço.

Morais e Martins (2013) acrescentam as seguintes medidas:

- Estabelecimento de normas e procedimentos de seleção e contratação de pessoal, bem como da sua admissão e despedimento;

- Formulação de política de ordenados, salários e outras retribuições complementares;
- A elaboração de programas de formação do pessoal;
- A avaliação de desempenho;

No decorrer do estágio, foi possível verificar a forma de trabalhar da entidade no que respeita à gestão de RH.

Sendo esta entidade uma prestadora de serviços, são os RH um elemento fundamental. Atualmente, dispõe de 15 funcionários, divididos por hierarquias e funções, como já referido anteriormente.

Contratação

As contratações bem como os despedimentos estão a cargo do gerente da entidade, no entanto, durante o período de estágio, não foi feita nenhuma admissão nem demissão nos RH da entidade.

Através da análise aos questionários bem como na discussão do tema com o gerente, constata-se que não existe um formalismo específico para documentar o processo de admissão de pessoal. Não são realizadas quaisquer provas de aptidão, apenas uma ou mais entrevistas.

Existe um dossier físico contendo cópia dos documentos de cada funcionário e respetivo contrato de trabalho, bem como o registo da informação referente à carreira profissional de cada um.

Sempre que é contratado um novo funcionário, é pedido pelo responsável de gabinete que essa pessoa seja adicionada à apólice de seguro da entidade no que se refere ao seguro de acidentes de trabalho.

Remunerações

O processamento de salários está a cargo de um operador de contabilidade sénior que, através dos dados resultantes de assiduidades férias e faltas, processa os salários no último dia útil do mês.

Para o registo de assiduidades e marcação de férias existe um sistema *online* de relógio de ponto que permite cada um dos funcionários registar a sua entrada, saída, e fazer a sua marcação de férias que posteriormente é aceite ou não pela gerência. O sistema *online* não tem ligação direta ao ERP que efetua o processamento dos salários, sendo que o registo de presenças e faltas tem que ser introduzido de forma manual no ERP.

Cabe também ao mesmo operador de contabilidade a integração dos processamentos de salários na contabilidade bem como da emissão das guias de pagamento associadas ao processamento de salários.

O responsável de gabinete é quem confere os valores e efetua os pagamentos, através de transferência bancária no primeiro dia útil do mês seguinte. As transferências bancárias são efetuadas por norma através da mesma conta bancária todos os meses.

Tal como os restantes pagamentos, também estes carecem de autorização do gerente.

Formação

Sempre que se justifica, a entidade promove formações internas e disponibiliza o apoio financeiro para a participação em formações externas. Nota-se uma grande preocupação da gerência no sentido de ter pessoas qualificadas e com competências para desenvolver as suas tarefas.

Medicina no Trabalho

Verifica-se a existência de consultas periódicas com o médico da medicina no trabalho para avaliar as condições sanitárias de cada funcionário.

Motivação

Quanto à motivação dos seus colaboradores, a entidade fá-lo de várias maneiras, promovendo convívios entre os colaboradores em diversas alturas do ano.

Possui uma cozinha totalmente equipada na qual os colaboradores podem, livremente e com todas as condições, fazer as suas refeições diárias, quer sejam na pausa da manhã, da hora de almoço e na pausa da tarde.

Outros aspetos

Verifica-se a existência do horário de trabalho bem como do mapa de férias em local visível, de acordo com a legislação em vigor.

Quando existe a necessidade de deslocação a clientes, a entidade dispõe de uma viatura de serviço, acessível a todos os funcionários, mediante autorização prévia do responsável de gabinete. Não existe assim a necessidade do pagamento de ajudas de custo ou despesas de deslocação.

Quando há necessidade de algum colaborador efetuar horas extraordinárias, o mesmo fá-lo sem que para isso seja necessária uma autorização por parte do responsável ou da gerência, sendo o pagamento feito no final do mês seguinte.

Sendo a internet uma ferramenta fundamental para o trabalho de dia-a-dia de cada colaborador, o acesso à mesma é feito de forma liberal, não havendo por parte da entidade qualquer controlo sobre as páginas acedidas por qualquer um dos colaboradores.

Conclusões e Recomendações

Devido às suas características, esta área é muito complexa. Neste caso, são os gastos com o pessoal aqueles que representam a maior fatia nos gastos da empresa, sendo a mão-de-obra um fator essencial para a elaboração dos serviços prestados aos seus clientes.

É importante existir um processo individual de cada funcionário, onde conste toda a documentação do mesmo e informação relevante, desde a sua admissão até ao seu desvinculo,

quando aplicável. A entidade em estudo apresenta estes processos, sendo importante continuar a fazê-lo e completando-o com a maior informação possível.

Torna-se fundamental que os gastos com o pessoal sejam refletidos e que as medidas de controlo proporcionem um adequado controlo das horas efetivamente trabalhadas.

Torna-se também fundamental neste ciclo a segregação de funções. Verifica-se que na entidade já existe uma segregação quase total de funções, no que se refere à gestão de pessoal. Sugere-se no entanto que a pessoa que processa os salários de forma mensal não seja a mesma que faz a sua integração com a contabilidade.

Existe também o cuidado no registo de assiduidades do pessoal, através do relógio de ponto *online* que se torna eficaz. No entanto, caso exista algum impedimento de acesso à internet, este torna-se inacessível, tornando-se um ponto fraco.

O grau de motivação dos RH também representa algum risco. Quanto mais motivados estão, mais produzem e de forma mais eficaz. Também o contrário acontece.

Verifica-se que não existe controlo sobre as horas extraordinárias dos colaboradores, recomenda-se que sempre que seja necessário fazê-lo cada colaborador tem que o justificar perante a gerência e a mesma tem que o aprovar.

Torna-se prudente limitar o acesso dos colaboradores à internet, de modo a que estes não desperdicem tempo com acessos a *sites* com âmbito fora do trabalho.

Verifica-se a existência de procedimentos adequados à avaliação do desempenho de cada colaborador.

PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
Segregação de funções	O colaborador que processa os salários deve ser diferente do que os regista na contabilidade.
Registo de assiduidades feito através de internet	Definir um sistema de assiduidades de forma a ficar independente da ligação à internet

Inexistência de compensações relativos a bons desempenhos	Criação de compensações para bons desempenhos
Inexistência de um processo rigoroso na contratação	O processo deve ser transparente, incluir a publicitação de abertura de vagas, o período para receção de currículos, análise, entrevista e seleção de candidatos
Inexistência de avaliação de desempenho	Criação de um sistema de avaliação de desempenho
Acesso à internet de forma ilimitada	Restringir o acesso à internet aos colaboradores de forma a aumentar a sua produtividade
Ausência de controlo nas horas extraordinárias	Criação de um sistema de controlo para as horas extraordinárias

Tabela 5: Pontos Fracos e Recomendações: Gestão de RH e Custos com o Pessoal

Fonte: Elaboração própria

4. Manual de Controlo Interno para a entidade em estudo

Introdução

O presente manual visa estabelecer um conjunto de regras que definem os métodos e procedimentos de CI a observar por todos os departamentos desta entidade.

As normas do CI aqui fixadas integram os procedimentos de controlo nas áreas dos procedimentos contabilísticos, financeiros e patrimoniais, ativos fixos tangíveis e intangíveis, gestão de tesouraria, compras de bens e serviços e dívidas a pagar, prestações de serviços e dívidas a receber, gestão de RH e gastos com o pessoal.

Assim, definem-se os procedimentos a adotar, por forma a assegurar as boas práticas de gestão, bem como a transparência dos processos e a fiabilidade da informação administrativa, financeira e contabilística e ainda a conformidade dos procedimentos com as leis em vigor.

Pretende-se garantir a execução das diferentes tarefas de acordo com as orientações da gerência, o respeito pelos princípios contabilísticos legalmente fixados e promover o cumprimento das normas estabelecidas internamente.

A gerência e responsáveis deverão implementar e fazer cumprir as normas aqui definidas.

Definições

O CI consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a atividades, programas e projetos da entidade.

O CI trata-se de um plano de organização dos métodos e procedimentos a adotar pela gerência da entidade, de forma a auxiliar a atingir o objetivo de gestão de forma eficiente.

São os objetivos gerais de implementação do presente manual de CI:

- A confiança e integridade da informação,
- A salvaguarda dos ativos,
- A utilização das políticas, procedimentos, leis e regulamentos de forma clara,
- A utilização eficiente dos diversos recursos,

- A efetivação dos objetivos propostos para a entidade.

Procedimentos Contabilísticos, Financeiros e Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Devem ser observados os princípios contabilísticos e patrimoniais, bem como todos os procedimentos definidos pela legislação em vigor.

Os documentos escritos que integram os processos administrativos devem identificar sempre os responsáveis e demais colaboradores que os subscrevem.

Gestão de Tesouraria

É uma gestão de previsão de disponibilidades. O seu principal enfoque é nos pagamentos e recebimentos delineados a curto, médio e longo prazo.

Relaciona as cobranças efetivas com os pagamentos efetuados, dando o saldo de caixa disponível.

Compras de bens e serviços e contas a pagar

Relaciona as compras de bens e serviços da entidade com a sua encomenda, receção, contabilização e respetivas contas a pagar.

Prestações de serviços e dívidas a receber

Esta área reflete as prestações de serviços prestadas pela entidade, a sua forma de faturação ao cliente e diligências para promover o seu recebimento. É o processo de reconhecimento dos principais rendimentos da entidade.

Gestão de RH e gastos com o pessoal

É o ciclo que gera um maior número de obrigações correntes da entidade, relacionando os custos com o pessoal com a rentabilidade dos mesmos.

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

ARTIGO 1º

Âmbito de aplicação

1. O presente manual de CI tem a sua aplicação definida para a entidade em estudo.

ARTIGO 2º

Objeto

1. O presente manual de CI destina-se a assegurar o desenvolvimento de forma eficaz das atividades da entidade no que diz respeito às suas vertentes nas vertentes financeira, contabilística e patrimonial, gestão de tesouraria, compras de bens e serviços e dívidas a pagar, prestação de serviços e dívidas a receber, gestão de RH e custos com o pessoal.

ARTIGO 3º

Objetivos

1. São os objetivos gerais do presente manual de CI:
 - a) Confiança e integridade da informação, para que esta seja adequada e segura;
 - b) Conformidade com as políticas, processos, procedimentos, leis e regulamentos;
 - c) Salvaguarda de ativos;
 - d) Utilização eficiente dos recursos;
 - e) Realização dos objetivos estabelecidos.

CAPÍTULO II

Serviços

Artigo 4º

Serviços Prestados

1. Contabilidade Geral: Elaboração de registos contabilísticos de acordo com a legislação portuguesa e as normas internacionais.
2. Contabilidade Analítica: Processamento da contabilidade de modo a proporcionar à gestão, em tempo útil, os resultados da empresa por centros de custo com a elaboração de mapas de análise.
3. Gestão de Pessoal: Execução de todos os procedimentos relacionados com a gestão de pessoal, incluindo o processamento mensal de salários e o cumprimento de todas as obrigações declarativas, bem como as correspondentes implicações de ordem legal e fiscal.
4. Assessoria Fiscal: Preenchimento de todas as declarações fiscais, Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas, Imposto Sobre Valor Acrescentado, Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares, Declarações Anuais, entre outras obrigatórias.
5. Gestão Financeira: Gestão de contas bancárias e planos previsionais de tesouraria.
6. Consultoria de Gestão: Apoio na otimização de processos.
7. Recuperação de contabilidades: Recuperação o trabalho que não foi feito, no que respeita a vários exercícios contabilísticos.

CAPÍTULO III

Organização e atribuição de competências

ARTIGO 5º

Funções Comuns

1. Constituem funções comuns das diversas hierarquias de RH na entidade:
 - a) Zelar pelo bom funcionamento da entidade;
 - b) Zelar pelo bom ambiente no local de trabalho bem como das condições oferecidas pela entidade;

- c) Promover o arquivo de documentos e processos, após a sua conclusão;
- d) Atendimento a diversos clientes, no sentido de poder satisfazer as suas necessidades da forma mais eficaz;
- e) Efetuar o trabalho de forma clara e precisa;
- f) Seguir de forma inequívoca a legislação em vigor para as diversas áreas;
- g) Assegurar que a informação necessária circula pelos diversos departamentos da entidade;
- h) Promover a execução das deliberações da gerência;
- i) Dar conhecimento de todo os fatos que possam produzir efeitos significativos nos diversos departamentos.

ARTIGO 6º

Gestão e Administração

1. Compete à gerência:
 - a) Assegurar a execução de todas as tarefas inseridas no domínio da administração dos recursos financeiros e humanos, de acordo com a legislação aplicável em vigor, normas internas estabelecidas e critérios para uma gestão eficaz;
 - b) Propor e colaborar na execução de medidas com o objetivo de melhoramento organizacional e dos RH de forma a coordenar e interligar os vários sistemas de informação;
 - c) Assegurar a gestão e manutenção das instalações afetas;
 - d) Assegurar o serviço de fiscalização, de forma a promover o respeito pelos diplomas legais e regulamentos em vigor;
 - e) Promover os procedimentos relativos à aquisição de bens e serviços afetos à execução dos trabalhos da entidade;
 - f) Organizar os processos de recrutamento e assegurar o cumprimento das normas legais em vigor sobre o estatuto do pessoal;
 - g) Negociar com as entidades bancárias a concessão de créditos, taxa de juro e demais condições;
 - h) Autorizar pagamentos a fornecedores, entidades públicas e pessoal;

- i) Elaborar no início de cada período económico um orçamento contendo as várias áreas da entidade.

ARTIGO 7º

Responsável de gabinete

1. Compete ao responsável de gabinete:
 - a) Auxílio à gerência de forma a assegurar a execução de todas as tarefas inseridas no domínio da administração dos recursos financeiros e humanos, de acordo com a legislação aplicável em vigor, normas internas estabelecidas e critérios para uma gestão eficaz;
 - b) Propor e colaborar na execução de medidas com o objetivo de melhoramento organizacional e dos RH de forma a coordenar e interligar os vários sistemas de informação;
 - c) Assegurar a gestão e manutenção das instalações afetas;
 - d) Assegurar o serviço de fiscalização, de forma a promover o respeito pelos diplomas legais e regulamentos em vigor;
 - e) Articular as atividades dos diversos departamentos, definindo a circulação documental e assegurando o conhecimento permanente da situação de cada procedimento administrativo;
 - f) Organizar os processos existentes na entidade;
 - g) Promover o bom ambiente laboral;
 - h) Otimizar os diversos recursos existentes de forma eficiente;
 - i) Assegurar o funcionamento da entidade de forma eficiente, nomeadamente no cumprimento de prazos legais para entrega de declarações;
 - j) Promover medidas de forma a permitir uma maior integração e rentabilidade dos RH disponíveis;
 - k) Elaboração de mapas de tesouraria da entidade;
 - l) Assegurar os pagamentos a fornecedores, entidades públicas e pessoal;
 - m) Assegurar o bom recebimento de clientes;
 - n) Acompanhar os saldos das diversas contas bancárias.

ARTIGO 8º

Contabilista certificado

2. Compete ao Contabilista certificado:

- a) Assegurar o envio das diversas declarações fiscais dos prazos legais para o efeito;
- b) Assegurar a verificação da integridade dos registos contabilísticos de forma a diminuir a existência de erros ou fraudes;
- c) Assegurar o cumprimento da legislação em vigor para as diversas áreas;
- d) Conferir a integridade dos documentos apresentados para tratamento contabilístico;
- e) Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade das entidades que possui, ou que deva possuir, contabilidade regularmente organizada segundo os planos de contas oficialmente aplicáveis ou o sistema de normalização contabilística, conforme o caso, respeitando as normas legais, os princípios contabilísticos vigentes e as orientações das entidades com competências em matéria de normalização contabilística;
- f) Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica, nas áreas contabilística e fiscal, das entidades referidas na alínea anterior;
- g) Assinar, conjuntamente com o representante legal das entidades cuja contabilidade seja responsável, as respetivas DF's e declarações fiscais, fazendo prova da sua qualidade, nos termos e condições definidos pela Ordem, sem prejuízo da competência e das responsabilidades cometidas pela lei comercial e fiscal aos respetivos órgãos.
- h) Com base nos elementos disponibilizados pelos contribuintes por cuja contabilidade seja responsável, assumir a responsabilidade pela supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários.
- i) Exercer funções de consultoria nas áreas da contabilidade, da fiscalidade e da segurança social;
- j) Intervir, em representação dos sujeitos passivos por cujas contabilidades sejam responsáveis, na fase graciosa do procedimento tributário, no âmbito de questões relacionadas com as suas competências específicas;

- k) Desempenhar quaisquer outras funções definidas por lei, adequadas ao exercício das respetivas funções, designadamente, as de perito nomeado pelos tribunais ou por outras entidades públicas ou privadas.
- l) Supervisionar o trabalho dos operadores de contabilidade.

ARTIGO 9º

Operador de contabilidade sénior

1. Compete aos operadores de contabilidade sénior:
 - a) Manter a contabilidade organizada, com registos atempados;
 - b) Apresentar ao contabilista certificado, responsável de gabinete e gerência os diversos mapas de gestão de forma regular;
 - c) Promover os procedimentos de índole financeira;
 - d) Proceder à verificação dos diversos documentos contabilísticos bem como os seus respetivos registos contabilísticos;
 - e) Sempre que se justificar, apresentar relatórios de ocorrência por incumprimento de normas legais ou regulamentares;
 - f) Proceder às operações necessárias para o encerramento do ano económico;
 - g) Zelar pelo cumprimento da legislação em vigor;
 - h) Classificação de todos os documentos e consequentes registos contabilísticos;
 - i) Exercer as demais funções que lhe forem concedidas.
 - j) Supervisionar o trabalho do operador de contabilidade júnior a trabalhar no seu grupo de trabalho.

ARTIGO 10º

Operador de contabilidade júnior

1. Compete ao operador de contabilidade júnior:
 - a) Manter a contabilidade organizada, com registos atempados;
 - b) Promover os procedimentos de índole financeira;
 - c) Proceder à verificação dos diversos documentos contabilísticos bem como os seus respetivos registos contabilísticos;

- d) Sempre que se justificar, apresentar relatórios de ocorrência por incumprimento de normas legais ou regulamentares;
- e) Zelar pelo cumprimento da legislação em vigor;
- f) Classificação de todos os documentos e consequentes registos contabilísticos;
- g) Apresentar o trabalho feito ao seu superior hierárquico para que este possa conferir;
- h) Exercer as demais funções que lhe forem concedidas.

ARTIGO 11º

Rececionista

- 1. Compete à rececionista:
 - a) Receber com zelo todos os clientes;
 - b) Atender todas as chamadas e encaminhá-las depois de devidamente filtradas;
 - c) Receber todos os valores provenientes de caixa, elaborar a respetiva folha e emitir o respetivo recibo;
 - d) Receber, organizar e distribuir a documentação recebida de clientes para tratamento contabilístico;
 - e) Efetuar chamadas a clientes solicitando documentos ou outras informações necessárias.

ARTIGO 12º

Assistente Administrativo

- 1. Compete ao assistente administrativo:
 - a) Elaboração de contratos feitos com os clientes;
 - b) Elaboração da faturação mensal feita a clientes contendo o valor dos serviços prestados;
 - c) Elaboração de comunicações a clientes quer seja por carta ou correio eletrónico;
 - d) Quando necessário, auxílio ao operador de contabilidade júnior na separação, organização e respetiva contabilização de documentos.

ARTIGO 13º

Estafeta

2. Compete ao estafeta:
 - a) Recolher de clientes toda a documentação para tratamento contabilístico;
 - b) Entrega de toda a documentação necessária a clientes, bancos, fornecedores, organismos públicos;
 - c) Depósitos bancários;
 - d) Tratamento da correspondência;
 - e) Contacto pessoal com organismos públicos, nomeadamente Finanças, Câmaras Municipais, Segurança Social.

CAPÍTULO IV

Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

ARTIGO 14º

Receção de documentos

1. Os documentos contabilísticos chegam à entidade pelas seguintes formas:
 - a) Correio eletrónico
 - b) CTT
 - c) Em mão
2. Sempre que haja lugar à receção de documentos contabilísticos, os mesmos devem ser conferidos quanto à sua legalidade.⁹
3. Nos casos em que se verifique alguma irregularidade, os mesmos devem ser devolvidos para que possam ser corrigidos ou substituídos.

⁹ De acordo com os Decretos-lei 197/2012 e 198/2012, de 24 de agosto.

ARTIGO 15º

Contabilização de Documentos

1. A contabilização de documentos deve ser feita de acordo com as normas contabilísticas em vigor e demais legislação afeta.¹⁰
2. Os registos contabilísticos são feitos com regularidade mensal à exceção da contabilização de recebimentos que deve ser feita aquando a emissão do respetivo recibo.
3. De forma mensal devem ser facultados à gerência os mapas de informação financeira provisória da entidade para que a mesma possa analisar.
4. O responsável pela contabilização dos documentos deve ser uma pessoa responsável, com competências para o desempenho da função, designada pelo responsável de gabinete.

ARTIGO 16º

Envio das Obrigações

1. As obrigações inerentes à entidade devem ser cumpridas de forma atempada, bem como os prazos estabelecidos por lei cumpridos.
2. A pessoa responsável pelo envio das obrigações não deve ser a mesma que efetua a contabilização dos documentos da entidade. Recomenda-se que seja o contabilista certificado a fazê-lo. Nos casos em que isso se torne impossível, deverá ser o responsável de gabinete a fazê-lo.
3. No se respeita às obrigações de maior relevância/ importância, as mesmas são sempre alvo de conferência por parte do contabilista certificado ou gerente antes do envio.

ARTIGO 17º

Encerramento de Contas

1. O encerramento de contas é da responsabilidade do contabilista certificado, sendo este o que melhor competência tem para o efeito.
2. Cabe ao gerente a sua conferência de forma atempada.

¹⁰ De acordo com as normas contabilísticas de relato financeiro

3. Sempre que surgem erros ou irregularidades, estes devem ser corrigidos sempre que possível.

ARTIGO 18º

Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

1. De acordo com o Art.º 51º do CIVA¹¹, é necessário um ficheiro individual de cada um dos bens devidamente atualizado.
2. Este ficheiro deve conter:
 - a) Código, descrição e localização do bem
 - b) Data da aquisição, nome do fornecedor, número e data da fatura
 - c) Data da entrada em funcionamento
 - d) Vida útil estimada
 - e) Método de depreciação aplicado
 - f) Custo de aquisição do bem
 - g) Valor do IVA suportado
 - h) Classificação contabilística, número e data do registo
 - i) Depreciações anuais e acumuladas
 - j) Grandes reparações, contratos de assistência, conservação e reparação
 - k) Informação sobre seguros
 - l) Revalorizações
3. As depreciações dos ativos serão contabilizadas de acordo com a vida útil dos mesmos e em forma de duodécimos, de acordo com o constante na norma contabilística de relato financeiro nº7.

ARTIGO 19º

Aquisições

1. As aquisições bem como o melhoramento, venda e troca de ativos são feitas com base no orçamento para os ativos feito pela gerência no início de cada período económico.

¹¹ Fonte: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/iva51.htm, consultado em 20 de outubro 2015

2. No final de cada período a gerência deve confrontar os dados previstos com os efetivados, apurando os desvios e suas causas.
3. É proibida a aquisição de qualquer ativo sem autorização da gerência.

ARTIGO 20º

Controlos Físicos

1. Cada funcionário é responsável pelos bens e equipamentos que lhe estejam distribuídos, devendo comunicar ao superior sempre que um ou mais ativos tenha algum problema.
2. No que diz respeito aos ativos fixos, estes devem ser alvos de inspeção de forma regular.
3. Todos os ativos da entidade devem estar cobertos por um seguro.

CAPÍTULO V

Gestão de Tesouraria

ARTIGO 16º

Operações de Tesouraria

1. São consideradas operações de tesouraria:
 - a) Operações em dinheiro
 - b) Pagamentos
 - c) Recebimentos
 - d) Reconciliações bancárias
 - e) Verificações independentes

ARTIGO 17º

Contas Bancárias

1. As contas bancárias da entidade devem estar em nome da mesma, não devendo existir nenhuma sem movimento.
2. Devem existir as contas bancárias estritamente necessárias.

3. Os acessos às contas bancárias devem ser restritos, estando confinados à gerência e ao responsável de gabinete.
4. A abertura de contas bancárias é sujeita a prévia deliberação da gerência.

ARTIGO 18º

Cofre

1. O acesso ao cofre é restrito, estando confinado à gerência e ao responsável de gabinete.
2. Devem estar guardados no cofre:
 - a) Livros de cheques
 - b) Códigos de acessos às contas bancárias
 - c) Valores de fundos de caixa
 - d) Cheques pré datados de clientes
 - e) Documentação considerada importante e confidencial.

ARTIGO 19º

Fundo de Caixa

1. A existência de um fundo de caixa fixo é obrigatória.
2. A fixação do valor fixo de caixa é da responsabilidade do responsável de gabinete.
3. Deve estar localizado na receção mas em local protegido de terceiros.
4. A folha de caixa deve ser preenchida de forma diária através do sistema ERP, conferindo-lhe maior segurança.
5. Cabe à rececionista a responsabilidade da elaboração da folha de caixa de forma diária.
6. Cabe ao responsável de gabinete a sua conferência também de forma diária.
7. Recomendam-se contagens surpresa de caixa, de forma a identificar possíveis irregularidades, feitas por um colaborador designado pelo responsável de gabinete.

ARTIGO 20º

Pagamentos

1. Os pagamentos podem assumir as seguintes formas:
 - a) Dinheiro
 - b) Transferência bancária
 - c) Cheque
2. Sempre que haja lugar a um pagamento, deve ser emitida a respetiva nota de pagamento no ERP.

ARTIGO 21º

Pagamentos em Dinheiro

1. Esta forma de pagamento é utilizada exclusivamente para pequenas despesas do dia-a-dia.
2. É proibida a utilização desta forma de pagamento para efetuar pagamentos ao pessoal, pagamentos ao estado e pagamentos a fornecedores.

ARTIGO 22º

Pagamentos através de Cheque

1. Esta forma de pagamento pode ser utilizada para os pagamentos ao estado e para os pagamentos a fornecedores.
2. Sempre que se efetua um pagamento por cheque, este deve ser não à ordem de forma a garantir o recebimento do mesmo por parte do portador.
3. É sempre tirada uma cópia do cheque e anotado a que documento se refere o mesmo.
4. Sempre que um cheque seja anulado ou rasurado, o mesmo deve ficar no livro de cheques, de forma inutilizada.
5. É totalmente proibida a assinatura de cheques em branco.
6. Cabe ao responsável de gabinete o preenchimento dos cheques, de acordo com as faturas ou guias a pagar.
7. Fica o gerente responsável pela sua assinatura bem como pela conferência das faturas ou guias a que se refere.

ARTIGO 23º

Pagamentos através de Transferência Bancária

1. Os pagamentos ao pessoal são efetuados sempre através de transferência bancária.
2. Esta forma de pagamento pode também ser para pagamentos ao estado e fornecedores.
3. Os pagamentos são carregados no *homebanking* de cada banco pelo responsável de gabinete.
4. Cabe ao gerente a validação dos mesmos através dos códigos ou assinatura eletrónica bem como pela conferência das faturas, guias ou recibos de vencimento a que se refere.

ARTIGO 24º

Recebimentos

1. Os recebimentos de clientes podem assumir as seguintes formas:
 - a) Dinheiro
 - b) Cheque
 - c) Transferência bancária
 - d) Débitos diretos
1. Sempre que se verifica um recebimento, deve ser emitido o respetivo recibo e entregue ao cliente.
2. O colaborador responsável pela emissão dos recebimentos deve ser o mesmo que tem acesso às contas bancárias da entidade, neste caso o responsável de gabinete.

ARTIGO 25º

Recebimentos em Dinheiro e Cheque

1. Estes recebimentos chegam à entidade pelas seguintes formas:
 - a) Em mão
 - b) Pelos CTT
 - c) Pelo estafeta
2. Ao final do dia, deve ser emitido o talão de depósito com os valores recebidos em dinheiro e através de cheque para depósito no banco no dia seguinte.

ARTIGO 26º

Recebimentos por Transferência Bancária ou Débitos Diretos

1. De uma forma diária, as contas bancárias devem ser conferidas pelo responsável de gabinete.
2. Os recibos devem ser emitidos e enviados ao cliente diariamente mediante as transferências recebidas.

ARTIGO 27º

Reconciliações Bancárias

1. As contas correntes referentes a todas as instituições bancárias onde se encontrem contas abertas deverão estar permanentemente atualizadas.
2. Um operador de contabilidade designado pelo responsável de gabinete fará as correspondentes reconciliações bancárias mensalmente. Este operador de contabilidade não deverá ter acesso às contas correntes.
3. Quando se verificarem diferenças nas reconciliações bancárias, estas serão averiguadas e prontamente regularizadas.
4. As reconciliações bancárias deverão ser visadas pelo responsável de gabinete ou por outra pessoa diferente daquela que a elaborou.

CAPÍTULO VI

Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar

ARTIGO 28º

Procedimentos com Compras

1. Sempre que necessário uma compra, cabe ao responsável de compras a pesquisa do fornecedor com as melhores condições de compra (qualidade, preço, prazo de entrega e prazos de pagamento)
2. Depois de escolhido o fornecedor, deve ser elaborada uma nota de encomenda, feita no ERP, de forma padronizada. A nota de encomenda deve conter as quantidades, condições de compra, prazos de entrega e condições de pagamento previamente combinadas com o fornecedor.

3. A nota de encomenda deve ser feita em duplicado, sendo o original enviado para o fornecedor e o duplicado para a entidade.
4. Na receção do material, são confirmadas as quantidades recebidas, condições e preços. Caso esteja em conformidade, a fatura é direcionada para a contabilidade onde receberá o tratamento contabilístico devido. A conferência deve permitir que as faturas sejam contabilizadas no mês a que respeitam.
5. Mediante a disponibilidade de tesouraria, O pagamento será feito nas condições previamente acordadas com o fornecedor.
6. O colaborador responsável pelas compras não deve ser o mesmo que efetua os respetivos registos contabilísticos.
7. Compete ao responsável de gabinete promover o seu pagamento dentro dos prazos estabelecidos para o efeito bem como um controlo efetivo sobre as dívidas a pagar em cada momento

CAPÍTULO VII

Prestações de Serviços e Dívidas a Receber de Clientes

ARTIGO 29º

Prestação de Serviços

As prestações de serviços é feita nas instalações da entidade ou no local onde for indicado pela gerência.

ARTIGO 30º

Procedimentos com Emissão de Faturas

1. As faturas passadas aos clientes deverão ser feitas no último dia útil de cada mês por um colaborador designado para o efeito.
2. A integração com a contabilidade é feita de forma automática através do ERP.
3. Depois de passadas, devem ser conferidas e posteriormente enviadas aos clientes.

ARTIGO 31º

Anulação de Faturas

1. A anulação de faturas pode resultar da verificação de erros em documentos, nomeadamente em valores ou entidades.
2. É feita uma nota de crédito correspondente à fatura. É integrada na contabilidade da entidade de forma automática.
3. É feito o envio das duas vias da mesma para o cliente para que este possa assinar a segunda via e devolver, de forma a ser possível a regularização do IVA.

ARTIGO 32º

Dívidas a Receber

1. Consideram-se dívidas a receber todos os valores que se encontrem a pagamento no mês seguinte à sua emissão.
2. Fica responsável pela cobranças de clientes o responsável de gabinete.
3. Por ordem crescente são desenvolvidas as seguintes ações:
 - a) Telefonema a solicitar o pagamento
 - b) Envio de pedido de pagamento por escrito (carta ou email)
 - c) Envio de último pedido de pagamento por carta, através de correio registado
 - d) Suspensão dos serviços prestados até pagamento dos valores em dívida.
4. De forma mensal, deve o responsável de gabinete emitir os balancetes de clientes de forma a poder conferir os valores.
5. Deve existir um ficheiro para cada cliente com valores em dívida, de forma a ser atualizado sempre que haja lugar a uma diligência para efetuar o recebimento.
6. A decisão de conceder planos de pagamento ou condições especiais é única e exclusivamente da gerência.

CAPÍTULO VIII

Gestão de RH e Gastos com o Pessoal

ARTIGO 33º

Admissão e Despedimento

1. Cabe ao gerente a admissão e despedimento de colaboradores, sempre que necessário.
2. Passos essenciais na admissão:
 - a) Definição da vaga e perfil desejado
 - b) Anúncio da vaga
 - c) Organização e realização das entrevistas
 - d) Recolha de documentação do candidato
 - e) Contratação
3. Aquando a contratação de um novo colaborador, deve ser feito o respetivo contrato de trabalho, respetiva admissão à segurança social, seguro de acidentes de trabalho e marcada uma consulta de medicina no trabalho.
4. É obrigatória a existência contendo os dados de cada colaborador contendo:
 - a) Cópia de documentos pessoais
 - b) Contrato de trabalho
 - c) Informações sobre a carreira profissional de cada um

ARTIGO 34º

Custos com Pessoal

1. O processo de despesa é feito, em termos gerais da seguinte forma:
 - a) O processamento de salários é feito de acordo com os mapas retirados do relógio de ponto, contendo as horas trabalhadas, férias gozadas, faltas e baixas médicas.
 - b) São emitidos os recibos de vencimento até ao último dia útil de cada mês e emitidas as respetivas guias de pagamento inerentes aos custos com o pessoal por um colaborador designado para o efeito.

- c) Os pagamentos são feitos por transferência bancária no último dia de cada mês. O responsável de gabinete carrega os pagamentos e posteriormente o gerente aprova-os.
- d) A integração com a contabilidade deve ser feita por um colaborador diferente do que faz o processamento.

ARTIGO 35º

Registo de Assiduidades e Pedidos de Férias

- 1. A assiduidade e pontualidade de cada colaborador é efetuada através de um relógio de ponto.
- 2. Os pedidos de férias são feitos por cada colaborador e são ou não aprovados pelo gerente em tempo útil.

ARTIGO 36º

Horas Extraordinárias

- 1. As horas extraordinárias devem ser sempre aprovadas pelo gerente, mediante justificação do colaborador com o trabalho a executar.
- 2. Sempre que existam horas extraordinárias que não tenham sido previamente aprovadas, as mesmas não serão consideradas no processamento salarial.

CAPÍTULO IX

Terceiros

ARTIGO 37º

Controlo de Ambiente Informático

- 1. Para um bom controlo de ambiente informático, dever-se-á:
 - a) Garantir a adequada segurança física dos equipamentos, documentação, programas e ficheiros.
 - b) Restringir o acesso às instalações onde se encontram os servidores.
 - c) Restringir o acesso a páginas da internet.

CAPÍTULO X
Disposições finais

ARTIGO 38º
Entrada em Vigor

O presente regulamento entra em vigor logo após a sua aprovação por parte da gerência.

5. Conclusão

O CI é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer entidade, independentemente da sua dimensão.

Com uma implementação de forma eficaz de CI, torna-se mais difícil a ocorrência de erros ou fraudes, sejam eles voluntários ou não.

Cabe à gestão de cada organização a definição dos objetivos a atingir, sendo o CI uma medida de auxílio para a concretização dos mesmos, auxiliando na tomada de decisões baseando as mesmas em informação credível e fiável, visando a salvaguarda de ativos, eficácia e eficiência das operações.

São os gestores de cada entidade os responsáveis pela sua criação e implementação, sendo estes também os primeiros beneficiários. No entanto, para que um sistema de CI tenha sucesso, é necessário o envolvimento de todos os elementos da entidade.

Está associado a cada segmento da entidade e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do CI. Gira em torno de procedimentos administrativos com influência direta sobre os aspetos contabilísticos, devendo por isso serem as duas vertentes analisadas em conjunto.

Para a obtenção de um adequado sistema de CI, existem vários normativos internacionais que definem os componentes fundamentais para um CI eficaz: o ambiente de controlo, avaliação de riscos, atividades de controlo, informação e comunicação e também a monitorização.

O componente ambiente de controlo é considerado a base para todos os outros componentes, significando a atitude geral, consciencialização e as ações da gestão a respeito do sistema de CI e a sua importância dentro da entidade.

A aplicação prática deste trabalho apresenta o levantamento do sistema de CI de uma entidade com pequenas dimensões, sendo estas entidades cada vez mais frequentes.

A primeira limitação deste trabalho refere-se às limitações impostas pela entidade, bom como por parte da gerência, no que respeita à divulgação de informação mais detalhada e abrangente à entidade em si.

Outra limitação deste trabalho foi a análise incidir somente num período económico. Seria interessante estudar o tema por um período mais longo na medida deste permitir melhorar

os procedimentos e técnicas no que respeita ao CI. A análise a um período económico é insuficiente para se extraírem conclusões mais profundas.

Por fim, a última limitação está relacionada com o facto deste trabalho ter incidido numa determinada entidade, sendo necessários outros estudos em outras entidades de forma a obter um conhecimento mais profundo das práticas adotadas do setor.

Através do estudo, foi possível verificar algumas lacunas nas diversas áreas analisadas, tendo sido dadas algumas recomendações com vista à melhoria do sistema de CI existente. Verifica-se que, neste tipo de entidades, a implementação do sistema de CI torna-se condicionado, sendo a implementação dos componentes feita de forma mais informal. Por outro lado, a forma de comunicar pode tornar-se mais eficiente, uma vez que os canais de comunicação são mais curtos, visto que a gestão encontra-se envolvida nas tarefas correntes, desenvolvendo um controlo mais eficaz sobre as mesmas, identificando melhor os riscos a que estão afetadas.

Foi elaborado um manual de CI para a entidade em estudo, de forma a definir os procedimentos base para a implementação de um sistema de CI mais eficaz que o atual.

De realçar que, o manual elaborado deve ser objeto de aprofundamento, através de conclusões tiradas quer através de uma maior extensão de testes de controlo, quer através de procedimentos substantivos, sendo o apresentado um ponto de partida para a definição de procedimentos que visam um sistema de CI mais eficaz.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Bruno- Manual de Auditoria Interna- Uma análise integrada baseada no risco, Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-427-3

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti- Auditoria (um curso moderno e completo). 7ª edição, São Paulo: Altas 2010 ISBN 978-852-2458-646

COSTA, Carlos Batista- Auditoria Financeira: Teoria & Prática, 9ª ed., 2010 Rei dos Livros, ISBN 978-989-8305-11-4

CARVALHO, Carlos, MARTINS Carlos- Procedimentos Contabilísticos e o Controlo Interno nas Pequenas Empresas, Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, Vol1, nº1 2015, ISSN: 2183-3826

COSO- Committee os Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Consult. 15 Out. 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.coso.org>

DECRETO- LEI nº25/2010 de 2 de setembro. D.R. I Série. 171(19/08/10) 3857

DECRETO-LEI nº197/2012 de 24 de agosto. D.R. I Série. 164 (21/08/12) 4656-4666

DECRETO-LEI Nº198/2012 de 24 de agosto. D.R. I Série. 164 (21/08/2012) 4666-4671

DRA (Diretriz de Revisão e Auditoria) 410 Controlo Interno, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas 2000 (Consult. 01 Out. 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>.

GOMES, Emília- A importância do Controlo Interno no Planeamento da Auditoria, Revisores e de Auditores, Janeiro- Março . (Consult. 27 Set. 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf>>.

GUIMARÃES, Joaquim Fernando da Cunha- Auditoria Fiscal, Revista de Contabilidade e Comércio n.º 217 (Consult. 21 de Out. 2015). Disponível na Internet: <URL: http://www.infocontab.com.pt/download/AuditoriaFiscal_25.pdf

IIA, Enquadramento das Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Responsabilidade do IIA, traduzidas pelo IPAI (Consult. 18 Out. 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.ipai.pt>>.

IMPROVING COOPERATION BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL AUDIT- Position Paper, 2013 (Consult. 07 Out 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/11/ECIIA-Internal-vs-External-Audit-WEB.pdf>

INÁCIO, Helena Coelho- Controlo Interno: Enquadramento teórico e aplicação prática, Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-592-454-9

INSTITUTO PORTUGUÊS DA AUDITORIA INTERNA- Instituto Português da Auditoria Interna, 2015 (Consult. 06 Out 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.ipai.pt/gca/index.php?id=32>

ISA 315, 2013, International Standard on Auditing 315- Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment (Consult 02 Out. 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

MORAIS Georgina, MARTINS Isabel- Auditoria Interna: Função e Processo, Áreas Editora, 4ª ed. Atualizada e ampliada, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2

SILVA, Fábio Cardoso- O Controle Interno nas Pequenas e Médias Empresas. Fortaleza, 2013, 24p. Monografia apresentada à faculdade Cearense para conclusão do Bacharelato em Ciências Contábeis. (Consult. 20 Set 2015). Disponível na Internet: <URL: <http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/CONTROLE%20INTERNO%20NAS%20PEQUENAS%20E%20MEDIAS%20EMPRESAS.pdf>

PEREIRA Eduardo (et al.)- COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Consult. 05 Out. 2015), Disponível na Internet: < URL: <http://www.fonai-mec.com.br/uploads/documentos/arg1371678360.pdf>

SOUZA, Luana- A importância do controlo interno em micro e pequenas empresas: Estudo de caso em uma pequena empresa prestadora de serviço preparatório para prova de vestibulares, 2013, 24p. Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para conclusão do Bacharelato em Ciências Contabilísticas. (Consult. 25 Set 2015). Disponível na Internet: < URL: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/109482/000921036.pdf?sequence=1>

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS- The Institute Of Internal Auditors. USA, 2015 (Consult. 05 Out. 2015). Disponível na Internet: < URL: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

YIN, Robert K. - Case Study Research ? Desing and Methods, London: Sage Publications, 2003. ISBN-13: 978-1452242569

Anexos

COMUNICAÇÃO DE LEVANTAMENTO DE CONTROLO INTERNO

Para: Gerente, Responsável de Gabinete, e contabilista certificado

De: Responsável pela atividade de levantamento de controlo interno, Joana Vicêncio

Assunto: Levantamento de controlo interno à atividade nas vertentes administrativa, financeira, orçamental, contabilística e patrimonial.

Está previsto pelo responsável do levantamento de controlo interno a realização de um levantamento periódico das funções das áreas administrativa, financeira, orçamental, contabilística e patrimonial.

Foi preparado um questionário de controlo interno para cada função objeto de auditoria, com a finalidade de recolher informação relevante para o alcance do objetivo.

Apelamos à vossa compreensão e cooperação num ambiente de honestidade, lealdade e comunicação, sendo o vosso contributo muito importante na melhoria de eventuais deficiências detetadas.

Disponível para qualquer esclarecimento adicional,

Atenciosamente,

Joana Vicêncio, responsável pela atividade de levantamento do controlo interno

Apêndice 1: Comunicação de levantamento de controlo interno

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
A entidade possui organigrama?		X	
A entidade possui um manual de controlo interno?		X	
São feitos orçamentos anuais?		X	
A entidade possui um código de ética?		X	
São definidas metas?	X		
São desenvolvidos planos para atingir as metas?	X		
Esses planos são comunicados aos colaboradores?	X		
Fazem parte dos quadros da empresa um Contabilista Certificado?	X		
Todos os colaboradores gozam férias anualmente, sendo as suas tarefas feitas por colegas?	X		
Os registos contabilísticos da entidade são feitos por um colaborador responsável?	X		
São cumpridos os prazos de entrega das declarações fiscais e outras obrigações?	X		
De uma forma mensal são elaborados mapas de exploração conferindo o estado das contas da entidade?	X		
Existe formação profissional para os colaboradores de acordo com a legislação existente?	X		
São cumpridas as regras legais sobre a higiene segurança e saúde no local do trabalho?	X		
Os documentos contabilísticos são emitidos através de um programa certificado?	X		
Existe uma preocupação com a segregação de funções?	X		

Apêndice 2: Questionário geral

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
Existe integridade e valores éticos por parte da gerência e dos colaboradores?	X		
Existe um código de ética escrito na entidade?		X	
Os colaboradores aparentam ter competência para as suas funções?	X		
Os riscos do negócio são monitorizados de forma adequada?	X		
A gerência tem como uma das principais prioridades o controlo interno?	X		
A gerência tenta diminuir o risco de distorções?	X		
As responsabilidades de cada um dos colaboradores estão claramente definidas?		X	
As políticas e procedimentos estão claramente definidas e são seguidas por todos?	X		
A entidade está organizada de forma clara dada a sua dimensão?	X		
A gerência está ativamente envolvida nos procedimentos da entidade?	X		
No caso de conflito de interesses, foram estabelecidas políticas apropriadas e práticas aceitáveis?		X	
Os colaboradores têm conhecimento sobre os procedimentos aplicáveis ao seu trabalho?	X		
Os colaboradores têm experiência necessária para o desempenho das suas funções?	X		
Existe uma adequada segregação de funções?		X	
A gerência faz de forma regular supervisões e toma medidas quando necessário?	X		

Apêndice 3: Questionário avaliação do ambiente de controlo

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
A gerência tem um plano estratégico para toda a organização?	X		
A gerência assegura o acesso a toda a informação necessária para a elaboração dos procedimentos?	X		
A gerência assegura que o acesso aos arquivos eletrónicos é feito de forma restrita a pessoas autorizadas, de forma a salvaguardar os recursos?	X		
A gerência identifica os riscos inerentes, quer sejam eles internos ou externos?	X		
A avaliação de cada risco é feita quer em termos de impacto quer em termos de probabilidade de ocorrência?	X		
A gerência monitoriza as mudanças necessárias para assegurar que cada risco está controlado?	X		
Os responsáveis são informados de todas as propostas de alteração?	X		

Apêndice 4: Questionário de avaliação e gestão de risco

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
A gerência reconhece a importância da informação para o sucesso da entidade?	X		
A documentação escrita de políticas e procedimentos é fundamental para as operações diárias da entidade?	X		
O ciclo de vida dos procedimentos é registado durante todas as fases do seu processamento até à sua classificação final?	X		
As linhas de comunicação são asseguradas de forma eficaz atendendo às necessidades dos emissores e recetores da informação?	X		
Os canais de comunicação são abertos a todos os interessados?	X		
Os colaboradores têm as suas funções descritas em documento escrito?		X	
Os colaboradores têm experiência necessária para o desempenho das suas funções?	X		
A entidade fornece formação aos seus colaboradores quando necessário?	X		

Apêndice 5: Questionário de avaliação de informação e comunicação

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
As atividades de controlo ocorrem em todos os níveis da entidade?	X		
A gerência reconhece que as atividades de controlo são ferramentas importantes na prevenção e redução de riscos?	X		
A entidade utiliza controlos preventivos e detetivos nas suas atividades de controlo?	X		
A monitorização também ocorre através de atividades independentes?	X		
O custo da atividade de controlo excede o custo que existiria se a mesma não existisse?		X	

Apêndice 6: Questionário de avaliação das atividades de controlo e monitorização

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
Existe segregação de funções?		X	
Existe cuidado na verificação da legalidade dos documentos a contabilizar?	X		
O colaborador que efetua os registos contabilísticos é aquele que receciona os documentos?	X		
O colaborador que efetua as faturas da entidade é o mesmo que as contabiliza?	X		
O colaborador que contabiliza os recibos da entidade é o mesmo que os emite?	X		
São disponibilizados mapas mensais com o estado das contas da entidade?	X		
O colaborador que efetua a contabilização é o mesmo que faz os apuramentos de impostos e restantes obrigações?	X		
Os apuramentos de impostos e restantes obrigações são alvo de conferência?	X		
O processo de encerramento de contas é objeto de conferência?	X		
É utilizada a especialização de exercícios para os acréscimos, diferimentos e impostos deferidos?	X		
Os passivos correntes estão distinguidos dos não correntes?	X		
Os custos dos empréstimos obtidos são considerados gastos do exercício?	X		
Existe um orçamento anual para a compra de ativos?		X	
Existe um ficheiro individual dos bens de acordo com o art.º. 51º do CIVA?	X		
A política de amortizações está claramente definida segundo a vida útil dos bens?	X		

As amortizações são contabilizadas por duodécimos?	X		
São efetuadas inspeções físicas de forma regular aos ativos?	X		
Os ativos da entidade estão protegidos com seguros?	X		

Apêndice 7: Questionário de Procedimentos Contabilísticos, Financeiros, Patrimoniais, Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
As políticas e procedimentos de tesouraria estão devidamente detalhadas e por escrito?			
As contas bancárias utilizadas pela entidade estão todas em nome da empresa?	X		
Existem contas inativas?		X	
Existe alguma caução das pessoas que lidam com os meios monetários?		X	
Existe orçamento de tesouraria?		X	
Existe um fundo de caixa?	X		
A maioria dos recebimentos provêm de débitos diretos?		X	
A pessoa que regista os recebimentos é a mesma que os contabiliza?	X		
A entidade recebe valores através do estafeta?	X		
Os valores recebidos são depositados nos bancos de forma diária e integral?	X		
A pessoa que emite os recibos tem acesso às contas correntes dos respetivos clientes?	X		
Os colaboradores dos outros departamentos têm acesso às entradas de fundos?		X	
O colaborador que abre o correio é o mesmo que regista os valores que recebe e passa os respetivos recibos?	X		
O colaborador que abre o correio é o mesmo que controla as contas correntes?	X		
São efetuadas contagens surpresa de caixa?		X	
São tiradas cópias de todos os cheques emitidos?	X		
A entidade dispõe de um cofre?	X		

O mesmo está acessível a todos os colaboradores?		X	
São assinados cheques em branco?		X	
O responsável pelos pagamentos é quem efetua a respetiva contabilização?	X		
A pessoa que autoriza os pagamentos é a mesma que efetua as contagens de caixa?		X	
A pessoa que autoriza os pagamentos é a mesma que prepara ou verifica os documentos bancários?		X	
Existe fundo fixo de caixa?	X		
Existem provas de saídas em dinheiro do fundo fixo de caixa através de documentos devidamente autorizados?	X		
São efetuadas reconciliações bancárias de forma regular?	X		
A pessoa que efetua as reconciliações é a mesma que efetua os registos contabilísticos?		X	
Quando existem irregularidades, as mesmas são verificadas e corrigidas?	X		

Apêndice 8: Questionário de Procedimentos de Gestão de Tesouraria

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
As políticas e procedimentos de compras estão devidamente detalhadas e por escrito?		X	
São feitas de forma regular pesquisas de mercado de forma a verificar qual o fornecedor que oferece melhores condições?		X	
Existe algum procedimento padrão para a elaboração de encomendas?		X	
As conferências de saldos dos fornecedores são feitas de forma regular?		X	
O responsável pelas compras é a mesma pessoa que posteriormente confere o material e a respetiva fatura?	X		
As compras obedecem a um plano definido de forma anual?		X	
As compras são feitas com base em pedidos?		X	
Mantém-se uma conta corrente individualizada por fornecedor?	X		
As faturas são conferidas antes de serem contabilizadas?	X		
A entidade concentra as suas aquisições a um número restrito de fornecedores?	X		
Existe segregação de funções entre quem verifica a fatura e aprova o seu pagamento?	X		
Existe segregação de funções entre quem emitiu o pedido e quem verifica a fatura?		X	
Existe segregação de funções entre quem receciona as compras e quem efetua o pedido?		X	

Apêndice 2: Questionário de Procedimentos com Compras de Bens e Serviços e Dívidas a Pagar

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
As políticas e procedimentos de prestações de serviços estão devidamente detalhadas por escrito?		X	
Existe segregação de funções de quem efetua a prestação de serviços e quem efetua a sua contabilização?	X		
Existe segregação de funções de quem efetua a prestação de serviços e quem efetua as cobranças?	X		
Existe segregação de funções de quem efetua a emissão das faturas e quem efetua as cobranças?		X	
Existe uma ficha individual para cada cliente com anotações dos valores em dívida?	X		
As faturas são conferidas antes de enviadas aos clientes?	X		
De uma forma mensal são emitidos os balancetes de clientes com saldos por antiguidade?	X		
Existe segregação de funções entre quem analisa as contas a receber e quem efetua os registos?		X	
Existe segregação de funções entre quem autoriza o crédito a clientes e quem analisa as contas a cobrar?	X		
São promovidas ações que visam o recebimentos de valores em mora à mais de 30 dias?	X		
São preparadas informações sobre reclamações recebidas quanto à qualidade do serviço prestado?		X	

Apêndice 10: Questionário de Procedimentos com Prestação de Serviços e Dívidas a Receber de Clientes

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Descrição do procedimento ou medida de controlo	SIM	NÃO	NÃO SE APLICA
Existem pessoas diferentes designada para a seleção e contratação de pessoal?		X	
O processo de admissão de novos colaboradores é muito rigoroso?		X	
Ao contratar um novo colaborador, verificam-se os seus antecedentes laborais?	X		
Existe um processo individual para cada colaborador?	X		
Existe um sistema de registo de assiduidades e marcação de férias?	X		
O processamento de salários é efetuado com base no registo de assiduidades?	X		
A pessoa que efetua o processamento de salários é a mesma que processa o respetivo pagamento?		X	
O pagamento dos salários é feito de forma regular todos os meses?	X		
O pagamento de salários é efetuado por transferência bancária?	X		
São efetuados todos os pagamentos inerentes ao processamento de salários?	X		
A realização de horas extraordinárias está sujeita a aprovação?		X	
Existe grande rotação dos RH da entidade?		X	
A entidade disponibiliza formação para os seus colaboradores?	X		
Existem procedimentos adequados à avaliação de desempenho?		X	

Verifica-se a existência de seguro de acidentes de trabalho para todos os colaboradores?	X		
Existem compensações para bons desempenhos?		X	
Verifica-se a existência de consultas de medicina no trabalho?	X		

Apêndice 31: Questionário de Procedimentos de Gestão de RH e Custos com o Pessoal

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)