

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

TRABALHO DE PROJETO SOBRE O  
SISTEMA DE CONTROLO INTERNO  
NA ÁREA DA FATURAÇÃO DA  
EMPRESA GLOBALWE

---

Andreia Filipa Constantino Abade

Lisboa, 6 de março de 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

TRABALHO DE PROJETO SOBRE O  
SISTEMA DE CONTROLO INTERNO  
NA ÁREA DA FATURAÇÃO DA  
EMPRESA GLOBALWE

Andreia Filipa Constantino Abade

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica da Professora Mestre Especialista Ana Isabel Marinho Pires, Professora Adjunta.

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Mestre Especialista Gabriel C. Alves

Arguente – Prof. Mestre Especialista Nuno Oliveira

Vogal – Prof.<sup>a</sup> Mestre Especialista Ana Marinho Pires

Lisboa, 6 de março de 2018

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Mestre Ana Pires, professora da disciplina Riscos Empresarias e Controlo Interno, pela colaboração e acompanhamento do projeto de trabalho.

A todos os colaboradores e amigos da GlobalWe que sempre me apoiaram, em especial ao Dr. Paulo Garrett pela compreensão prestada nesta etapa.

Aos meus pais e ao meu irmão, que tiveram presentes em todas as fases percorridas da minha vida, pela paciência e atenção que me deram nos momentos menos fáceis.

À minha grande amiga Sara, por toda a amizade, auxílio e motivação que me transmitiu.

Ao meu namorado Miguel, que presenciou toda esta minha caminhada e me apoiou de forma incondicional, principalmente quando a desmotivação aparecia. Pelo carinho e todas as palavras de conforto.

Aos meus avós, Maria e Joaquim, que se preocuparam em transmitir-me confiança na elaboração do trabalho de projeto.

Ao meu querido avô Manuel que me guia todos os dias.

A todos os meus familiares e amigos que sempre acompanharam este meu percurso.

A todos, o meu sincero obrigado!

## Resumo

As entidades cada vez mais estabelecem as suas estratégias considerando o risco. Para o alcance da missão a empresa estabelece objetivos, sendo que estes podem ser condicionados pelo risco, levando à necessidade de estabelecer medidas de controlo interno.

A implementação de um adequado sistema de controlo interno (SCI) é da responsabilidade da gestão, que deve estabelecer medidas de controlo de modo a mitigar o risco e potenciar uma segurança razoável relativamente ao alcance dos objetivos da organização.

Assim, este trabalho de projeto tem como intuito analisar o SCI do processo de faturação da prestação de serviços efetuadas pela entidade GlobalWe, de modo a concluir sobre a sua adequabilidade e sugerir melhorias.

As sugestões das melhorias serão apresentadas num fluxograma com as atividades propostas para tal, bem como um mapa de controlo de horas diárias que permite identificar as horas de trabalho prestado a cada cliente da empresa.

A metodologia utilizada será um estudo de caso, tendo as técnicas de recolha de dados como fundamento a análise documental, entrevista ao gestor da empresa e observação direta.

**Palavras Chaves:** Controlo Interno, Riscos, Prestação de serviços, *Startup*, *Revenue Assurance*, Atividades de Controlo

## **Abstract**

Entities are increasingly establishing their strategies regarding risk . To reach the mission, objectives must be defined, which can be risk-conditioned leading to the need to establish internal control measures.

Implementation of an appropriate internal control system (ICS) is management responsibility, who should establish control measures in order to mitigate risk and provide reasonable assurance regarding achievement of the organization objectives.

This work project intends to analyze ICS billing process of services provided by GlobalWe, in order to conclude on its suitability and improvement needs.

Suggestions for improvements will be presented in a flowchart with proposed activities, as well as a map of daily hours control that allows measurement of working hours provided to each company client.

The methodology used will be a case study, with data collection techniques based on document analysis, company manager interview and direct observation.

**Keywords:** Internal Control, Risks, Services, Startup, Revenue Assurance, Control Activities

# Índice

1. Introdução.....	1
1.1 - Justificação do tema.....	1
1.2 - Objeto e objetivo de Investigação.....	2
2 – Revisão da Literatura.....	3
2.1- Startup.....	3
2.1.1 – Definição e contextualização da startup.....	3
2.2 - Controlo Interno.....	4
2.2.1 – Conceito Controlo interno.....	5
2.2.2 - Objetivos de CI.....	7
2.2.3 – Limitações do Controlo Interno.....	11
2.2.4 – Modelos do Controlo Interno.....	12
2.2.4.1 – Modelo COSO e COSO ERM.....	13
2.2.4.2 – Lei Sarbanes--Oxley (SOX).....	20
2.2.4.3 – COBIT.....	24
2.2.5 - Procedimentos de Controlo Interno para a área das vendas.....	28
2.2.6 - Controlo Interno em Startup.....	32
2.3– Gestão do Risco.....	34
2.3.1– Conceito Risco e Gestão de Risco.....	34
2.3.2 - Processo de Gestão de Risco.....	38
2.3.3 - Riscos associados à área das vendas.....	44
2.4 - Revenue Assurance – Garantia/ Controlo receita.....	46
2.4.1 – Contextualização.....	47
2.4.2 - Contributo para a gestão de riscos na área de Vendas.....	50
2.4.3 - Procedimentos e Atividades de Controlo.....	51

3 - Estudo do Caso: Sistema de controlo interno na área da faturação da GWE.....	56
3.1- Caraterização da entidade GWE e do estudo.....	56
3.2 – Análise do processo CI na área da faturação .....	57
3.2.1 - Narrativa do processo.....	58
3.2.2 -Processo do controlo à área da faturação no Fluxograma.....	59
3.2.3 - Propostas de Atividades de Controlo .....	62
3.2.4 - Proposta de processo do controlo à área da faturação no Fluxograma .....	67
3.3 - Mapa de controlo de Horas Trabalhadas .....	70
3.3.1 – Análise ao mapa de controlo das horas trabalhadas .....	71
3.4 – Rentabilidade por cliente.....	80
Conclusão.....	83
Bibliografia .....	87
Apêndice 1 .....	93
Apêndice 2 - Mapa Registo de Trabalho Diário .....	95
Apêndice 3 - Mapa de horas Extra.....	108

## **Índice de tabelas**

Tabela 3.1 - Horas de serviço prestadas no trimestre.....	73
Tabela 3. 2 - Horas de serviços prestadas na amostra.....	77
Tabela 3.3 – Rentabilidade de cada cliente.....	81

## Índice de Gráficos

Gráfico 3. 1- Avenças mensais.....	76
Gráfico 3.2 - Peso do serviço prestado na amostra.....	78
Gráfico 3.3 - Valor por hora do serviço prestado por cliente.....	79
Gráfico 3.4 – Peso do valor de cada avença.....	80

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Cubo do COSO 1.....	14
Figura 2.2 – COSO ERM.....	17
Figura 2.3 – Evolução do COSO 1992 para o COSO 2013.....	18
Figura 2.4 – Princípios do COBIT 5.....	27
Figura 2.5 – Funil da Receita.....	49
Figura 3.1 – Fluxograma do processo de CI à área da faturação na GWE.....	61
Figura 3.2 – Fluxograma com as novas atividades de controlo propostas.....	69

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AT – Autoridade Tributária

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

CI – Controlo interno

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA – Código do Imposto de Valor Acrescentado

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FERMA - Federation of European Risk Management Associations

GRAPA – Global Revenue Assurance Professional Association

GWE – GlobalWe

IES -

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

KPI – Indicadores chave de desempenho

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

PwC – PricewaterhouseCoopers

RA – Revenue Assurance

SCI – Sistema de Controlo Interno

SI – Sistema de Informação

SOX – Lei Sarbanes-Oxley

UE – União Europeia

# 1. Introdução

## 1.1 - Justificação do tema

A globalização cada vez mais rápida dos mercados implica que as entidades tenham necessidade de ser competitivas, obrigando-as a desenvolver estratégias e soluções inovadoras de modo a aumentarem a produtividade, diminuírem o custo e incrementar a rentabilidade.

“Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações”, segundo Neves (2008:61).

As medidas de resposta ao risco, apesar de por si só não garantirem, o sucesso ou sobrevivência das entidades, ajudam a assegurar o alcance dos objetivos. Entre estas encontramos a implementação de atividades de controlo.

As entidades com maior dimensão conseguem mais facilmente desenvolver as suas atividades de controlo, o que permite melhorar as medidas de resposta ao risco através de estratégias e soluções inovadoras e por isso ser mais competitivas.

As empresas com menor dimensão não conseguem tão facilmente alcançar um SCI adequado, devido às suas limitações. Refere a ISA315:A41 que os gestores confiam em certos indicadores para a avaliarem o desempenho financeiro e tomar medidas apropriadas, sem se aperceberem que podem estar perante o risco de distorção que não está a ser detetado, nem corrigido. Estas entidades pela pequena dimensão que têm, apresentam outros condicionalismos como a limitação de segregação de funções. O gestor consegue exercer uma visão mais eficaz, mas que pode ter como risco a derrogação dos controlos, tal como refere a ISA 315:A49.

Apesar das empresas de pequena dimensão apresentarem restrições quanto às atividades de controlo interno passíveis de ser implementadas e por isso, de certo modo, estarem mais expostas aos riscos não significa que não promovam a implementação de um bom SCI.

Tendo em conta que a empresa do estudo do caso é uma empresa recente, com pequenas dimensões mas com uma perspetiva de crescimento elevado, considerada portanto uma *startup*, foi decidido ser analisado o seu SCI na área da faturação de modo não só a

perceber como funcionam os controlos internos nas empresas de pequena dimensão, mas também de forma a solucionar medidas para um crescimento saudável e sustentado.

A área escolhida para o estudo foi a da prestação de serviços, uma vez que é a principal fonte de rendimento tornando-se necessário a aplicação de um bom SCI que permita o aumento das receitas e uma melhoria na eficiência da gestão da tesouraria. Assim, o conceito de *Revenue Assurance*, isto é, a maximização da receita e minimização da sua perda torna-se relevante para este tema.

## **1.2- Objeto e objetivo de Investigação**

A presente investigação tem como objeto o estudo do SCI implementado na empresa GWE na área de faturação.

A entidade GWE presta serviços de contabilidade, fiscalidade e financeiros. É uma empresa recente, com cerca de dois anos, pelo que se pode considerar uma *startup*.

O principal objetivo é a análise do SCI utilizado no processo de faturação da entidade, e tem como foco o revenue assurance da mesma (identificação da existência de situações de subfaturação aos seus clientes).

Deste modo, pretende-se concluir quanto ao cumprimento dos objetivos do CI, assim como os seus contributos, bem como identificar e avaliar as atividades implementadas, e os pontos fracos que dão origem à perda de receita.

## 2 – Revisão da Literatura

### 2.1- *Startup*

Neste primeiro ponto o objetivo é definir e contextualizar uma *startup*.

A expressão *startup* tem vindo a ganhar uma grande dimensão nas últimas décadas.

Mas afinal o que é uma *startup*?

Como é que surgiu esta definição?

É a partir destas duas questões que se irá abordar o tema de forma a perceber quando estamos perante uma entidade *startup* ou não.

#### 2.1.1 – Definição e contextualização da *startup*

O termo *startup* tem ganho novas dimensões nas últimas décadas devido à chamada “bolha da internet” que ocorreu entre os anos 1996 e 2001 nos Estados Unidos. Segundo Baptista, Escária e Madruga (2008) o progresso económico, isto é, a evolução das indústrias tradicionais para as indústrias das novas tecnologias como a eletrónica, desenvolvimento da biotecnologia e de *software*, foi outra causa para a origem da *startup*. Outra razão, segundo Torres, Barros, Viterbo, Magalhães e Sousa (2015), deveu-se ao elevado custo de abertura de uma empresa, em que os empreendedores se baseavam em modelos já existentes de modo a evitar o risco. Com a diminuição dos custos, surgiram novas entidades o que permitiu testar ideias novas e promissoras.

A terminologia *startup* não tem tido consenso na sua definição. Enquanto que para Eric Ries (2011:37) “A *startup* is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty”. Para Joaquim Torres (2012) uma *startup* tem como fim criar e experimentar soluções na resolução de um conjunto de problemas, de um conjunto de pessoas.

Outra questão que não tem tido consenso entre os autores diz respeito à tempestividade de uma *startup*. Enquanto Robison e McDougall (2001) defendem que uma *startup* deixa de ser *startup* passado seis anos, Godim (2011), considera que para uma entidade ser *startup*, tem de ter pelo menos 5 anos. Por outro lado, Joaquim Torres (2012) defende que uma entidade apenas deixa de ser *startup* quando é descoberta a solução para o problema para que esta foi criada e com a existência de uma fonte de receita suficiente para pagar

os custos dessa solução, o que pode demorar algum tempo, isto é, deixa de ser *startup* quando se torna escalável e lucrativa.

Apesar das várias definições, a mais atual é “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.” (Moreira:2016). Esta definição, segundo o mesmo autor, envolve os seguintes conceitos:

- Cenário de incerteza, pois não se pode afirmar que o projeto/ideia da empresa certamente irá resultar.
- Modelo de negócios, relacionado com a forma de como a entidade é capaz de gerar valor, isto é, como transforma o seu trabalho em dinheiro.
- Repetível, isto é, a sua capacidade em oferecer a mesma prestação de serviços, num número ilimitado, sem muitas personalizações ou alterações para cada cliente, independentemente da procura.
- Escalável, ou seja, crescer cada vez mais em receita, com os custos a crescerem cada vez menos.

Assim, para uma entidade ser considerada *startup* tem de estar perante um ambiente de incerteza, em que exista dificuldade em criar um modelo de negócios enquanto não houver retorno de receita, e deve ser repetível enquanto à prestação do serviço sem que seja necessário alterar o seu modelo de negócio, mas sim a escala do atendimento.

## **2.2 - Controlo Interno**

Neste capítulo é apresentado a definição de Controlo Interno, bem como os seus objetivos e limitações no alcance dos mesmos. Posteriormente serão abordados os modelos do CI, tais como o COSO, a lei Sarbanes-Oxley e o COBIT. Seguidamente, são apresentados procedimentos de controlo interno na área das vendas, em particular as prestações de serviços. Por fim, é abordado o tema do controlo interno em *startups*.

Apesar deste projeto ter como foco a área da faturação na prestação de serviços, são descritas as vendas no seu geral, incluindo assim também as vendas de bens.

### 2.2.1 – Conceito Controlo interno

“Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações”, segundo Neves (2008:60).

A globalização cada vez mais rápida no mundo do mercado implica que as entidades sejam mais competitivas, obrigando-as a desenvolver estratégias e soluções inovadoras de modo a aumentarem a produtividade, diminuírem o custo e incrementar a rendabilidade.

O aperfeiçoamento nos processos de gestão de negócio e as alterações necessárias do CI são essenciais para que as entidades consigam sobreviver neste meio de concorrência cada vez maior e agressiva, num ambiente de mudança constante, em que o nível de exigibilidade rigoroso obriga a um nível de eficiência grande e, conseqüentemente a que um SCI atualizado e reforçado.

Mas afinal, o que é o CI?

Costa (2014), de uma forma simples, refere que o CI consiste:

- No plano da organização, com segregação de funções;
- Num sistema de autorização e procedimentos de registos, de modo a obter um controlo contabilístico razoável com dados fidedignos;
- Em sãs práticas, isto é, no cumprimento de procedimentos e políticas aplicadas pelos gestores, na realização dos deveres e funções de cada departamento;
- Na existência de pessoal de qualidade nas suas responsabilidades a fim de proporcionar a eficácia operacional.

Para a ISA 315 (2009:264), o CI é:

[t]he process designed, implemented and maintained by those charged with governance, management and other personnel to provide reasonable assurance about the achievement of an entity’s objectives with regard to reliability of financial reporting, effectiveness and efficiency of operations, and compliance with applicable laws and regulations. The term “controls” refers to any aspects of one or more of the components of internal control.

As entidades definem objetivos de modo a alcançarem a missão. Os objetivos podem ser específicos, a cada departamento, ou partilhados pela generalidade das entidades. O CI

providencia uma segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos, que nem sempre são atingidos devido às limitações do CI que podem colocar em causa o seu bom funcionamento. A existência de uma segurança razoável, não significa que a entidade não esteja exposta aos riscos.

A DR 410 (2000:2) define CI como todas as políticas e procedimentos definidas pela gestão para alcançar os objetivos, de modo ordenado e eficiente, o que inclui “a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.” (ibid.: 2)

Também o COSO (2013: 3) veio reforçar a sua ideia de CI definindo como um processo efetivado pelo Conselho de Administração, pela Gestão e outro pessoal, que fornece uma segurança razoável na persecução dos objetivos relacionados com as operações, reporte, e cumprimento de leis e regulação.

Segundo Morais e Martins (2013), a definição integra os seguintes conceitos:

- Processo – pois o CI é um meio para atingir um fim, e não um fim por si mesmo. Inclui ações, e envolve todas as atividades, processos e tarefas da entidade.
- Levado a cabo por pessoas – o SCI é concebido e tratado por pessoas, de todos os membros da entidade, e não é apenas um manual de políticas e documentos.
- Confiança razoável – o CI apenas pode conceber um determinado grau de segurança à entidade, e não uma segurança total pois apenas consegue minimizar os riscos.
- Concretização de objetivos – o CI é concebido para permitir a consecução dos objetivos gerais e específicos.

Assim, tal como Gomes (2014:12) refere, o conceito CI não é consensual, porém é possível definir-se termos-chaves:

- Conjunto de políticas e procedimentos
- Implementação pelo Órgão de Gestão
- Segurança razoável dos objetivos, nomeadamente na prevenção de erros e fraudes, e na salvaguarda de ativos.

Os controlos são importantes tanto para a contabilidade como para a administração (Attie:1992). Os controlos contabilísticos incluem um plano de organização e todos os métodos e processos relacionados com a salvaguarda do património e veracidade dos

registos. Os controlos administrativos incluem o plano de organização, assim como os métodos e procedimentos relacionados com a eficácia operacional e à adesão à política estabelecida pela gestão. (ibid.:)

Os controlos internos são influenciados por fatores internos e externos à entidade. Morais e Martins (2013) enumeram os seguintes requisitos que influenciam o CI internamente:

- Objetivos e planos bem definidos;
- Estrutura organizativa sólida, facilitando o fluxo de informação;
- Procedimentos efetivos e documentados, através do controlo diário das operações, forma de assumir o risco, reações falhas ou fraudes;
- Sistemas de autorizações e registo, definindo responsabilidades e limites de autoridade;
- Compromisso de qualidade e competência ligados à atividade, definindo adequadamente tarefas, formação e supervisão;
- Órgão de supervisão e vigilância, que oriente e questione o responsável da seção pelos planos e performance;
- Integridade e divulgação de fatores éticos, com a existência de penalizações para comportamentos indevidos e antiéticos;
- Incentivos e tentações para a concretização de objetivos;
- Pressões para comportamentos menos corretos e desonestos;
- Políticas e práticas do pessoal.

### **2.2.2 - Objetivos de CI**

A implementação de um SCI, mesmo que não seja tão sofisticado como o desejado, permite qualquer empresa exercer uma atividade operacional (Costa: 2014).

Segundo Attie (1992:205-209), o CI tem quatro objetivos básicos:

- Salvaguarda dos interesses, que consiste na proteção do património da entidade contra perdas e riscos derivados de erros ou irregularidades. O mesmo autor enumera meios no auxílio dos interesses, tais como:
  - ✓ Segregação de funções, onde defende que ninguém deve ter sob sua total responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação;

- ✓ Sistema de autorização e aprovação, no qual a pessoa que aprova não deve ser a mesma que autoriza, de modo a evitar o risco de interesses;
- ✓ Determinação de funções e responsabilidade, em que cada funcionário deve de conhecer na perfeição as suas funções e responsabilidades;
- ✓ Rotação de funcionários, de modo a diminuir as oportunidades de fraudes;
- ✓ Carta de fiança, de maneira a proteger a empresa, e a diminuir a tentação de fraude por parte de funcionários que lidam com valores;
- ✓ Manutenção de controlos, que implica o detalhe dos saldos das contas controladas por outros funcionários, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registos;
- ✓ Seguros, manutenção da apólice dos mesmos a valores de reposição, dos bens, e riscos a que a entidade está sujeita;
- ✓ Legislação, isto é, atualização permanente da mesma, com o fim de diminuir os riscos e de não expor a entidade às consequências fiscais e legais da sua não obediência.
- ✓ Diminuição de erros e desperdício, através de uma divisão racional do trabalho que fornece uma supervisão adequada do trabalho
- ✓ Contagens físicas independentes, por um funcionário independente do responsável pelos ativos.
- ✓ Alçadas progressivas, em que há assinaturas por parte de duas pessoas independentes entre si, de modo a contribuir para a segurança da empresa relativamente às principais decisões.
- Precisão e confiabilidade das informações e relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais, que implica informações adequadas e oportunas, para administrar e compreender os eventos na entidade. Attie, dita os principais meios de suporte:
  - ✓ Documentação fidedigna, ou seja, comprovativos que provem que os registos e operações estão em forma exata;
  - ✓ Conciliação, que indica as diferenças ou precisão de diversas fontes de informação, visando a manutenção equilibrada de ambas e eliminação de possíveis pendências;
  - ✓ Análise, da composição analítica dos itens em exame para determinar a sua constituição;
  - ✓ Plano de contas, possibilitando a classificação e a utilização adequada de cada conta;

- ✓ Tempo hábil, que determina o registo de transações dentro do período adequado e no menor espaço de tempo;
- ✓ Equipamentos mecânicos, sendo que estes meios devem de estar de acordo com as necessidades da empresa. Deste modo, o registo das transações torna-se mais fácil e ágil.
- Estímulo à eficiência operacional, “determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter rendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme” (ibid:207). Attie apresenta os principais meios para promover a eficácia operacional:
  - ✓ Seleção, de pessoal qualificado e com eficiência para exercer determinadas funções;
  - ✓ Treinamento, de que resultam melhor rendimento, custos mais baixos e pessoal mais atento e ativo na persecução de tarefas;
  - ✓ Plano de carreira, isto é, políticas quanto à remuneração e promoção do pessoal;
  - ✓ Relatórios de desempenho, de modo a sugerir alternativas às deficiências dos funcionários e reconhecer as suas virtudes;
  - ✓ Relatório de horas trabalhadas, que possibilita a obtenção da informação relativa ao tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças ou correções das metas a serem atingidas;
  - ✓ Tempos e métodos, que possibilitam o acompanhamento das tarefas e regulam as possíveis ineficiências do pessoal;
  - ✓ Custo-padrão, acompanhamento do custo de produção de bens e serviços produzidos de modo identificar os benefícios e ineficiências do processo.
  - ✓ Manuais internos, no qual são expostos os procedimentos internos possibilitando práticas uniformes e eficiência de atos, e prevenir erros e desperdícios;
  - ✓ Instruções formais, a serem seguidas pelos funcionários de modo a evitar más interpretações.
- Aderência às políticas existentes, de modo a “assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal” (Attie:209). Para que a aderência às políticas seja concretizada, Attie sugere como principais meios os seguintes:
  - ✓ Supervisão, que pode atuar na correção de possíveis desvios e dúvidas na execução das tarefas rapidamente;

- ✓ Sistema de revisão e aprovação, que indica os procedimentos e políticas que estão a ser seguidos;
- ✓ Auditoria interna, de modo a identificar se as transações realizadas pela entidade estão de acordo com as políticas determinadas pela administração.

Mais recentemente a norma do IIA (2012:12), identifica os objetivos do CI:

- Confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais;
- Eficácia e eficiência das operações e programas;
- Salvaguarda dos ativos;
- Conformidade com leis, regulamentos, políticas e procedimentos e contratos.

A primeira categoria pressupõe que a preparação de informação financeira publicada deve ser verdadeira, incluindo as demonstrações financeiras e os seus dados financeiros. (Pires: 2008). A segunda, refere-se à eficácia e eficiência dos objetivos de desempenho e lucratividade, ou seja, aos objetivos de negócio básicos. A salvaguarda de ativos implica a autorização do seu acesso pelo órgão de gestão. A última categoria refere-se ao cumprimento das leis, regulamentos, políticas e procedimentos e contratos que a entidade está exposta.

Os controlos internos que ajudam as entidades no alcance dos seus objetivos podem ser classificados da seguinte forma:

- Preventivos – Controlos à priori, ou seja, impedem que ocorram fatos indesejáveis. Exemplos: obter assinaturas em todos os pagamentos e obter lista de fornecedores aprovados; (Martins e Moraes: 2013)
- Detetivos – Controlos à posteriori, que detetam ou corrigem fatos indesejáveis. Exemplos: elaborar reconciliação bancária e solicitar certidões de dívida; (ibid.:32)
- Diretivos ou orientativos – que provocam ou encorajam a ocorrência de um fato favorável. Exemplos: Criar regulamentos internos e estabelecer requisitos para o recrutamento de pessoal. (ibid.:32)
- Corretivos – retificam problemas identificados. Exemplos: Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas e relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores e outros credores. (ibid.:32)

- Compensatórios – compensam fraquezas de controlo que a entidade apresenta noutra área. Exemplos: Cruzamento dos totais de vendas por produto registados na área comercial com os dos créditos das vendas da contabilidade. (ibid.:32)

### **2.2.3 – Limitações do Controlo Interno**

Um bom SCI não significa que as entidades estejam totalmente seguras quanto ao risco. Uma entidade nunca está totalmente livre da ocorrência de fraudes, erros e irregularidades. O CI não garante, mas tenta controlar, o risco.

Segundo Costa (2014), há um conjunto de fatores que limitam o CI:

- Falta de interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom SCI (Costa:2014). Tal como Pinheiro (2014) refere, a gestão está mais concentrada na contenção dos custos e, na ausência de uma cultura de gestão de controlo não tem motivação para implementar um bom SCI, nem promover ações. Por outro lado, a gestão poderá não estar interessada em garantir que a informação fornecida aos stakeholders seja verdadeira, íntegra e apropriada, de modo a impossibilitar os juízos de valores por parte dos mesmos.
- Dimensão da empresa, visto que a dificuldade em atingir um bom SCI é superior nas empresas com menores dimensões. Nas empresas com pouco pessoal torna-se complicado a segregação de funções, o que não impede a existência de procedimentos básicos a seguir pelas mesmas, de forma a alcançar um SCI razoável. (Costa:2014).
- Balanço custo/benefício. Ao implementar um SCI, a empresa tem de incorrer em custos. Porém há situações que os próprios custos conseguem ultrapassar os benefícios que o SCI pode facultar, sendo então preferível correr o risco e, por conseguinte, não implementar determinadas medidas de CI caso não se verifiquem vantagens delas resultantes. (ibid.:242).
- Erros humanos, conluio e fraude. Por mais sofisticado que seja um SCI, se as pessoas que trabalham nas empresas não são competentes e moralmente íntegras, se estão desconcentradas e distraídas na execução das suas tarefas, assim como se não compreendem as instruções e cometem erros devido a julgamentos, o SCI não conseguirá ser tão eficiente o quanto poderia ser. A falta de integridade moral pode levar ao conluio. O conluio conseqüentemente pode conduzir à prática de atos fraudulentos que, se forem praticados por pessoas com posições de hierarquia

superiores tornam-se de difícil deteção. A má utilização da responsabilidade de uma pessoa por uma tarefa pode também iludir o CI (ibid.:243). Segundo Pinheiro (2014), nenhum SCI soluciona a falta de integridade moral e idoneidade.

- Transações ocasionais. Neste sentido, estas transações conseguem ultrapassar o controlo interno, pois o SCI é normalmente implementado para prever transações correntes (Costa:2014).
- Utilização da informática. Com a progressão da informática que se tem registado nos últimos anos, é cada vez mais indispensável a não utilização de meios informáticos no seio da empresa, o que possibilita o acesso direto aos dados e conseqüentemente, a fugas de informação e falta de segurança (ibid.:243).

O Tribunal de Contas (1999) reforça as ideias anteriormente expostas, afirmando que:

- “Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;” (ibid.:52)
- “A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua selecção e formação;” (ibid.:52)
- “A própria direcção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;” (ibid.:52)

A mudança nos titulares do capital ou do controlo, na gestão, no pessoal, ou alterações no mercado ou na indústria da entidade, podem afetar os procedimentos e torná-los inadequados, pois as alterações das condições e o cumprimento dos procedimentos podem deteriorar. (DR 410:2000, 4).

#### **2.2.4 – Modelos do Controlo Interno**

Nas últimas décadas, os escândalos relacionados com o CI colocaram em causa a credibilidade das informações financeiras. Assim, em 1985 nasceu a Comissão sobre Relatos Fraudulentos com os seguintes objetivos: corrigir a falta de ética, corrupção, incompetência e falta de comunicação. Em 1992, publicou o *Internal Control – Integrated Framework*. Posteriormente, viriam a ser publicados, em 2002 a Lei Sarbanes-Oxley, como resposta aos escândalos no relato financeiro que colocaram em causa a confiança

dos investidores, e em 2004 surgiu o COSO ERM que teve como foco a gestão do risco. Por fim, em 2012 surge o COBIT e em 2013 é efetuada uma atualização ao COSO I.

#### **2.2.4.1 – Modelo COSO e COSO ERM**

O Modelo COSO 1992 atua como suporte à avaliação e à melhoria do SCI, sendo adaptável ao ambiente de negócios de cada empresa.

“O Coso é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.” (Farias, Luca e Machado, 2009:62)

A estrutura do COSO I, apresenta três objetivos:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade das demonstrações financeiras;
- Conformidade com as leis e regulamentos.

Segundo o COSO I, são cinco as componentes que permitem avaliar de forma eficaz o CI de uma organização:

- Ambiente de Controlo
- Avaliação do Risco
- Atividades de Controlo
- Informação e Comunicação
- Monitorização

O Cubo do COSO, figura 2.1, apresenta estas cinco componentes:



**Figura 2.1 - Cubo do COSO 2**

**Fonte: adaptado de COSO 1992 (2011:4)**

O ambiente de controlo é a base de todas as componentes, COSO 1992 (2011). É neste que a administração estabelece o carácter da organização, a importância do CI e os padrões de conduta. O ambiente de controlo é caracterizado pela influência exercida sobre a consciência de controlo das pessoas, uma vez que proporciona disciplina e estrutura (Pinheiro:2014).

O ambiente de controlo envolve os seguintes fatores (DRA410:200):

- Integridade e valores éticos. Elementos essenciais do ambiente de controlo uma vez que são o produto da ética e das normas de comportamento da entidade. Através das normas incluídas no código de conduta é possível proporcionar a comunicação dos valores da entidade e das normas de comportamento ao pessoal. Estes fatores incluem as ações da gestão com o objetivo de mitigar os incentivos e tentações que possam proporcionar o pessoal a realizar atos desonestos.
- Compromisso com a competência. Está relacionado com conhecimento e habilitações necessárias para o cumprimento das tarefas individuais. Cabe à gestão decidir as competências a ter para a realização dos trabalhos, que devem ser transformados em requisitos e aptidões.
- Participação do órgão de gestão ou do órgão de fiscalização, que influencia a consciência do ambiente de controlo pois são responsáveis pela conceção e pelo

funcionamento dos procedimentos de denúncia, e ainda pelo processo de revisão da eficácia do CI (Gomes:2014)

- Filosofia e estilo operacional da gestão, que inclui características como as atitudes e ações da gestão perante o relato financeiro, o processamento da informação, das funções contabilísticas e do pessoal. Inclui ainda o modo como os responsáveis da gestão assumem e gerem os riscos de negócio.
- Estrutura organizacional. Perante as necessidades da entidade são consideradas áreas chave de autoridade e de responsabilidade e apropriadas linhas de relato. Através de uma estrutura concetual, proporcionada pela estrutura organizacional, as atividades são planeadas, executadas, controladas e monitorizadas de modo a que os objetivos da entidade sejam alcançados.
- Atribuição de autoridade e responsabilidade. Tem como objetivo fixar e limitar as funções do pessoal. (Gomes:2014). Permite conhecer como foram atribuídas, bem como são estabelecidas as relações de relato e hierarquia de autorização. Estão ainda incluídas nestes fatores as políticas relacionadas com as práticas de negócio, conhecimento e experiência do pessoal-chave e recursos essenciais para a concretização das funções, assim como as políticas e comunicações diretas para assegurar que todo o pessoal compreenda os objetivos, conheça como as ações individuais estão interligadas e a sua contribuição para a concretização dos objetivos, e reconhecer por quanto e como são contabilizados.
- Políticas e práticas de recursos humanos. Contratação, orientação, formação, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e ações corretivas estão incluídas nas práticas e políticas de recursos humanos.

Dado que as pequenas empresas são constituídas por um número reduzido de funcionários, o alcance de um ambiente de controlo robusto torna-se mais fácil neste tipo de empresas, pois têm a vantagem de existir comunicação direta entre os diferentes níveis de hierarquia. Através da comunicação oral entre os funcionários, os objetivos a serem cumpridos pelo pessoal tornam-se mais claros, a cultura e a ética são desenvolvidas, e assim há a possibilidade de mitigar os riscos que prejudiquem o alcance dos objetivos da entidade, não sendo necessário realizar um investimento que de outro modo seria necessário perante um ambiente de controlo fraco.

Em relação à avaliação do risco, este pode ter origem de fontes internas ou externas. Assim, depois dos objetivos se encontrarem bem delineados, o passo seguinte é o de

identificar e avaliar os riscos que podem colocar em causa o alcance dos objetivos, e ser dada uma resposta aos riscos e respetivos resultados. (COSO 1992:2011)

As atividades de controlo são ações estabelecidas através de políticas e procedimentos que ajudam a assegurar o alcance dos objetivos mediante das respostas ao risco e do cumprimento das diretivas da entidade, em toda a organização, a todos os níveis (COSO 1992:2011). As atividades de controlo podem ser em sistemas manuais ou sistemas de tecnologia de informação, e classificadas como políticas e procedimentos tais como a autorização, revisão e execução, processamento da informação, controlos físicos e segregação de funções (Costa:2014). O controlo das operações constitui um exemplo dos procedimentos: ciclo autorização/aprovação/execução/registo/custódia. No caso de uma venda a crédito, a autorização é realizada pelo órgão de gestão, a aprovação pelo Diretor Administrativo-financeiro e pelo Diretor Comercial, a execução das vendas pelas seções de faturação e de expedição, o registo da venda pela contabilidade e por fim, a custódia do ativo fica a cargo da seção de Tesouraria que terá um exemplar da fatura ou recibo (ibid:240). Relativamente aos sistemas de informação, incluem-se fatores sobre centro de dados e operações da rede, a aquisição, alteração e manutenção do software, segurança no acesso e a aquisição, desenvolvimento e manutenção do sistema de aplicação. (ibid:241).

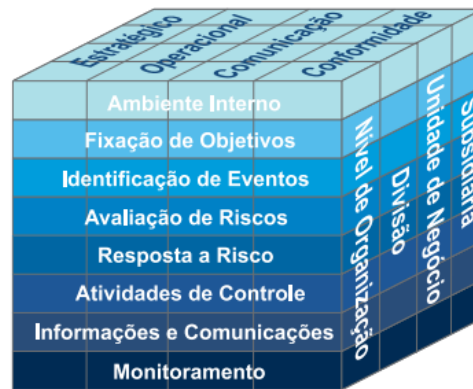
A informação relevante identificada deve ser comunicada com qualidade a todos os níveis da organização, isto é, a todas as pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos das entidades. Desta forma os sistemas de informação devem produzir relatórios/informações como controlo e condução das atividades, que devem ser comunicadas de forma clara e precisa às pessoas para que possam cumprir com as suas responsabilidades. Os sistemas de informação devem de responder às necessidades dos *stakeholders*. (Pinheiro:2014)

Por fim, a monitorização conduz as avaliações contínuas, separadas ou ambas do SCI. As primeiras avaliações realizadas em todos os níveis da organização proporcionam informações oportunas. As avaliações separadas dependem das avaliações aos riscos, da eficácia das avaliações contínuas e de outras considerações importantes da administração. Os resultados das mesmas são avaliados e as deficiências detetadas são comunicadas à gestão e administração. (COSO 1992:2011).

As cinco componentes mencionadas estão interligadas. O ambiente controlo disponibiliza uma atmosfera na qual as pessoas conduzem as suas atividades e responsabilidades de

controle. Neste, a gestão avalia os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos, implementado atividades de controle como resposta de ação aos riscos. A informação importante, resultante da avaliação, é comunicada por toda a organização. Todo este processo é monitorizado e alterado conforme o desenvolvimento.

Em 2004, com a preocupação crescente das organizações em torno da gestão de risco, o COSO emitiu um modelo integrado na gestão de riscos, o Modelo ERM, que vem expandir e acrescentar detalhes ao COSO I.



**Figura 2.2 – COSO ERM**  
**Fonte: Adaptado de PWC (2007:67)**

O COSO ERM (PWC:2007), vem acrescentar ao COSO 1992 as seguintes componentes observáveis na figura 2.2:

- Fixação dos objetivos
- Identificação de Eventos
- Resposta aos riscos

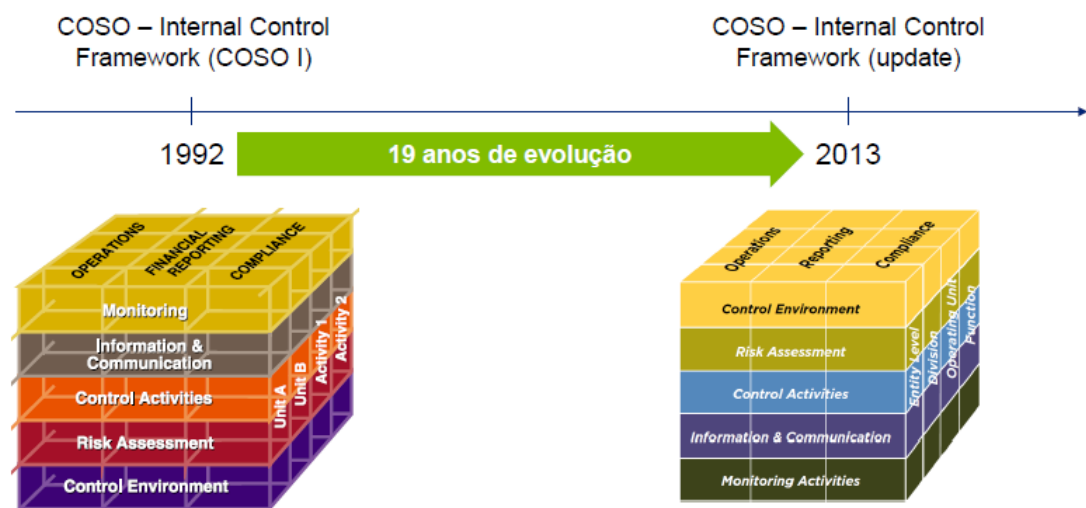
Todas as entidades estão expostas ao risco, sejam eles provenientes de fontes internas ou de externas. A definição de objetivos é o ponto de partida para a identificação de eventos, avaliação de riscos e respostas aos mesmos.

Os eventos podem ter tanto impactos positivos como negativos para a organização, sendo que os positivos apresentam oportunidades à empresa e os negativos apresentam riscos que exigem avaliação e resposta por parte da mesma. Na identificação de eventos, são considerados uma série de fatores que podem influenciar o alcance dos objetivos

definidos (Pires b) :2015). Os fatores externos incluem identificação de eventos económicos, meio ambiente, políticos, sociais e tecnológicos. Os fatores internos incluem infraestruturas, pessoal, processo e tecnologia. A partir da identificação dos fatores internos e externos há uma constatação efetiva dos eventos.(Pires c) :2015)

A resposta aos riscos segue-se à avaliação dos riscos. Depois dos riscos serem analisados e avaliados, a administração determina como responderá aos mesmos. Evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos, são formas de respostas ao risco que a administração terá de decidir. (PWC:2007)

Ao longo da última década, tem-se assistido a várias evoluções. As exigências dos supervisores de *Governance* aumentaram, assim como as expectativas da competência dos profissionais de contabilidade (Loureiro:2015). A preocupação na prevenção e deteção da fraude aumentou, as tecnologias evoluíram e, por conseguinte, os requisitos legais tornaram-se mais exigentes com a crescente globalização e complexidade de negócio. Com as exigências do mercado procedeu-se à revisão do *Internal Control – Integrated Framework*, e em 2013 foi publicado o *COSO Framework*. (ibid:19).



**Figura 2.3 – Evolução do COSO 1992 para o COSO 2013**

Fonte: Adaptado de Peralta (2014:6)

Da evolução do COSO, figura 2.3, as principais diferenças são as seguintes:

- A categoria Relato Financeiro é substituída por Relato, que passa a incluir o relato financeiro externo, os reportes internos e externos.
- A componente “monitorização” passa a designar-se por “monitorização de atividades”, para salientar a monitorização como uma serie de atividades desencadeadas;
- A ordem das componentes é invertida, de modo a dar ênfase ao ambiente de controlo. É a partir do ambiente de controlo que o SCI ganha mais força.

As cinco componentes encontram-se interligadas pelos seguintes 17 princípios (COSO: 2013):

Ambiente de Controlo:

1. Integridade e valores éticos (ibid.:6)
2. Independência dos quadros de direção da gestão e dos supervisores responsáveis pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento do CI; (ibid.:6)
3. Estabelecimento das estruturas, linhas de reporte e níveis de autoridade e responsabilidade, pela gestão juntamente com os quadros de supervisão; (ibid.:6)
4. Compromisso, pela parte da gestão, em atrair, desenvolver e reter pessoal competente para o alcance dos objetivos; (ibid.:6)
5. Responsabilidade de cada funcionário pelas suas funções de CI, de modo a atingir os objetivos da entidade. (ibid.:6)

Avaliação dos riscos:

6. Definição clara dos objetivos por parte da gestão, de modo a identificar e avaliar os riscos associados com os objetivos; (ibid.:7)
7. A organização identifica os riscos que podem afetar a realização dos objetivos e analisa os mesmos como base para determinar a gestão dos mesmos; (ibid.:7)
8. Consideração por parte da organização da existência de fraude na avaliação dos riscos com impacto no alcance dos objetivos; (ibid.:7)
9. Identificação e avaliações, da organização, das possíveis mudanças que podem ter impacto no SCI. (ibid.:7)

#### Atividades de Controlo:

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo com o intuito de reduzir o risco, a um nível aceitável; (ibid.:7)
11. Desenvolvimento, pela organização, de atividades tecnológicas e de controlos gerais que suportem o alcance dos objetivos; (ibid.:7)
12. Desenvolvimento, por parte da organização, de atividades e controlos através de políticas que estabelecem as suas expetativas, e dos procedimentos necessários para colocar em práticas as mesmas; (ibid.:7)

#### Informação e Comunicação

13. A organização obtém ou gera e utiliza informações importantes e de qualidade de apoio ao CI; (ibid.:7)
14. A organização comunica internamente informações necessárias para o funcionamento do CI, incluindo objetivos e responsabilidades de CI; (ibid.:7)
15. A organização comunica com o exterior relativamente a matérias que afetam o bom funcionamento do CI. (ibid.:7)

#### Monitorização de Atividades

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou separadas com o fim de verificar a presença e funcionamento das componentes do CI; (ibid.:7)
17. A organização avalia e comunica as deficiências do CI, atempadamente, aos responsáveis de modo a permitir a tomada de ações corretivas, incluindo gestores executivos e quadros de direção. (ibid.:7)

Os princípios enumerados são originados das cinco componentes pelo que a entidade ao aplicar os 17 princípios pode ter um CI eficaz. Assim, torna-se mais fácil para a gestão utilizar a Framework para os demais objetivos, analisar os riscos de modo a mitigá-lo com custos menores e ter perceção dos controlos realmente relevantes.

#### **2.2.4.2 – Lei Sarbanes-Oxley (SOX)**

Em 2002, como resposta aos escândalos como da Enron e WorldCom, que colocaram em causa a confiança dos investidores no Relato Financeiro das empresas e causaram grandes

impactos nos mercados de valores mobiliários, surgiu a Lei Sarbanes-Oxley. Esta Lei teve como responsáveis o senador Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley. (Grupo Portal de Auditoria:2017)

Tal como menciona Pinheiro (2014:110) “ a SOX permitiu estabelecer mecanismos de controlo, auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comissões para supervisionar as actividades (Audit Committee) e operações de gestão de topo.”

Assim, com o objetivo de reconquistar a confiança dos investidores, a SOX criou meios para prevenir e assegurar a ocorrência de fraudes, e mitigar os possíveis riscos de negócio, garantindo assim a transparência e a credibilidade das informações divulgadas. (ibid.:110)

A SOX aplica-se às empresas cotadas, nacionais ou estrangeiras. Foca-se na revisão dos procedimentos da *corporate governance* nomeadamente à verificação da adequada informação dos resultados e a divulgação do relato financeiro. Estabelece responsabilidade pessoal do CEO e do CFO no que diz respeito à proteção da fraude (Pires:2008)

A SOX contém 11 capítulos (Pires:2008):

1. Criação do Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes (PCAOB)
2. Independência do Auditor
3. Responsabilidade Coletiva
4. Divulgações Financeiras Relevantes
5. Conflito de Interesses dos Analistas
6. Recursos e Autoridade da Comissão
7. Estudos e Relatórios
8. Responsabilidade Criminal e Colectiva por Fraudes
9. Penalidades Reforçadas por Crimes de Colarinho Branco
10. Declarações de Rendimento
11. Responsabilidade e Fraude Colectiva

Tal como é referido por vários autores, são nas seções 302 e 404 que se centram as preocupações da maioria das empresas. Estas seções dizem respeito à avaliação pela gestão do SCI existente sobre o relato financeiro e posteriormente da avaliação da auditoria.

Segundo Donald (2003), as regras de relato sobre controlo interno, para muitas empresas serão o único requisito significativo da SOX. Através da avaliação anual requerida aos CI, as empresas disponibilizarão recursos e darão uma maior importância à manutenção do controlo. A aplicação da lei SOX ajuda a identificar fraquezas e deficiências do SCI, a detetar mais cedo um relato financeiro fraudulento e consequentemente impedir ou minimizar os efeitos da fraude financeira.

A secção 302, Responsabilidade da Sociedade pelo Relato Financeiro, incluída no título 3, foca-se nas responsabilidades do CEO e CFO quanto ao relato financeiro. “Responsabilidade quanto à implementação e manutenção do controlo interno sobre procedimentos e divulgações adequados, devendo a informação ser certificada pelos mesmos.” (Martins e Moraes, 2013:34). Ambos devem declarar pessoalmente as suas responsabilidades.

A secção 404, Avaliação pela Administração dos CI, está incluída no título 4, a qual requer a emissão por parte da gestão de um relatório anual relativo ao CI como parte integrante do relato financeiro, devendo conter (Martins e Moraes:2013):

- Declaração de responsabilidade da gestão relativa à conceção e manutenção da estrutura do CI e procedimentos para o relato financeiro.
- Avaliação da eficácia da estrutura do CI e procedimentos para o relato financeiro, à data mais recente.

A SEC aprovou regras para o relato da administração quanto ao CI sobre relato fraudulento, em 2003, de modo a dar cumprimento às seções referidas. (ibid.:35)

A aplicação da Lei ajuda a entidade (Deloitte:2003) a:

- Melhorar as decisões operacionais e obter atempadamente as informações
- Conquistar a confiança dos investidores
- Evitar a evasão de recursos
- Cumprir leis e regulamentos
- Obter vantagens competitivas através de operações dinâmicas.

Contrariamente, as entidades que não aplicam esta lei (ibid.:7):

- Estão mais expostas à fraude,
- Têm penalidades impostas pela SEC, e
- Impacto negativo sobre o valor do acionista.

Stephen Wagner e Lee Dittmar (2006), afirmam que implementar a Lei Sox pela primeira requer um elevado dispêndio de tempo e de custos, pelo que os grandes grupos de empresas que tinham pouco tempo para adotar todas as políticas e procedimentos, acabaram por não as implementar no próprio ano com a perspectiva que no ano seguinte conseguiriam desenvolver todo o planeamento. Todavia quando a SOX entrou em vigor, muitas empresas perceberam das fraquezas e lacunas que tinham, através das avaliações e revisões de conformidade que demonstravam a falta de aplicação das políticas existentes, da complexidade desnecessária dos processos, das comunicações obstruídas, e pela cultura fraca que as empresas tinham. Assim, implementar a SOX seria o mais benéfico e oportuno para situações como uniformização das entidades combinadas, implementação rápida das novas tecnologia, deteção e correção de atos fraudulentos e expansão das entidades para o estrangeiro. Os mesmos autores descrevem que no segundo ano da lei ter entrado em vigor, muitas empresas conheceram as vantagens da mesma, e acabaram mesmo por a implementar. Nesse mesmo ano, começaram a padronizar e a consolidar os principais processos financeiros, tais como: eliminar SI redundantes e verificar plataformas; minimizar inconsistências nas definições dos dados; automatizar processos; ampliar responsabilidades pelos controlos; eliminar controlos desnecessários.

Stephen Wagner e Lee Dittmar (2006), relatam situações de empresas que beneficiaram com a Lei Sox. Uma das áreas que a mesma teve implicações positivas foi relação ao ambiente de controlo. Os autores afirmam que este é um fator importante que os auditores avaliam, que diz respeito à Seção 404, uma vez que uma boa governação, isto é, disciplina, estrutura, valores éticos e capacidade são elementos a aplicar nos procedimentos. O ambiente de controlo garante que os controlos estejam em 2ª e 3ª linha de defesa, e não na primeira.

Das situações relatadas de retornos benéficos da aplicação SOX, temos como exemplo segundo Stephen Wagner e Lee Dittmar (2006):

- A empresa BlackRock, que é uma empresa de gestão de ativos. Nesta empresa, durante o investimento feito para adotar políticas e procedimentos de controlo, verificou-se que muitas das descrições de trabalho precisavam de ser atualizadas de

modo a que todos tivessem conhecimento da informação relevante da empresa. Ao aplicar a Lei SOX, uma das surpresas tidas relevou-se nos períodos de rotatividade alta, uma vez que com o processo das tarefas documentado, os novos funcionários adaptaram-se rapidamente através da compreensão de todas as operações, de como é que eram realizadas e como poderiam ser melhoradas.

- A empresa Sunoco é uma companhia petrolífera e petroquímica. Ao documentar os procedimentos da seção 404, o CFO deparou-se com diferentes formas de emitir uma fatura no programa, uma vez que o processo de cobrança variava consoante as categorias dos produtos. Ao realizar um formulário único com a informação pertinente para emitir uma ordem de compra, diminuiu os erros na entrada e consolidação de erros. Os erros nas faturas faziam com que a mesma fosse anulada, e consequentemente fosse emitida uma nova fatura que interrompia o fluxo de caixa e poderia causar tensões com os clientes. Com o formulário padronizado para cada tipo de produto, este problema diminuiu.
- Uma empresa fabricante de roupa que opera em várias lojas. Na primeira etapa de avaliação da conformidade com lei SOX, verificou-se que em cada divisão da empresa eram realizadas diferentes datas de cobrança, que teve como consequência erros nas contas acumuladas e dívidas incobráveis. Ao padronizar as datas das cobranças, iguais para todas as divisões, os erros nas contas acumuladas e dívidas incobráveis foram mitigados.

Aplicar a lei acarreta custos financeiros que refletem o tempo dispensado por consultores e funcionários para avaliação, implementação e sua monitorização, para a instrução dos funcionários e as despesas com novas tecnologias. Porém, como acima foi exposto, estudos apontam para que os benefícios da implementação de um sistema de controlo interno superam os custos incorridos.

#### **2.2.4.3 – COBIT**

Com o avanço tecnológico que se assistiu nos últimos anos, a informação e a tecnologia tornaram-se cruciais para a permanência no mercado cada vez mais complexo, assumindo um papel central nas entidades.

Em 1996, através do ISACA surgiu o COBIT como normativo de referência para as entidades, auditores e utilizadores (Morais e Martins:2013). Baseado no COSO, o COBIT estabelece requisitos para os objetivos e atividades de controlo associados.

O COBIT já passou pelas seguintes edições (ibid.:36):

COBIT 1 (1996) – Auditoria em TI

COBIT 2 (1998) – Controlo em TI

COBIT 3 (2000) – Gestão em TI

COBIT 4 (2005/7) – Governance em TI

COBIT 5 (2012) – Governance organizacional em TI.

Atualmente, o COBIT encontra-se na 5ª edição, a qual acrescentou ao COBIT 4.1 ferramentas como auxílio ao alcance dos objetivos de governação e gestão das TI (ibid.:36).

A versão 4.1 identifica 34 processos e 210 objetivos de controlo, contemplados em 4 domínios (Pires d:2015):

- Planeamento e organização
- Aquisição e implementação
- Entrega e suporte
- Monitorização e avaliação.

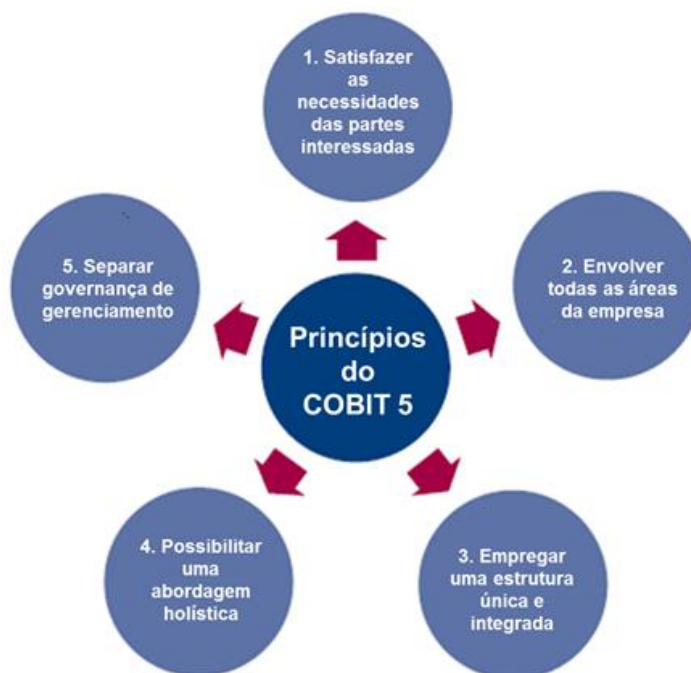
O mesmo apresenta as seguintes dimensões (Martins e Moraes: 2013):

- Recursos Tecnologias de Informação
  - ✓ Pessoal, essencial para planear e organizar de modo a fornecer soluções e serviços; adquirir e implementar, ou seja, transformar as soluções em serviços; entregar e apoiar, tornar as soluções utilizáveis para os utilizadores finais; monitorar todos os processos e avaliar para certificar que todas as orientações são seguidas; (Pires d):2015)
  - ✓ Infraestruturas, que permitem o processamento das aplicações; (ibid.:13)
  - ✓ Informação, de todas as formas, processada, entrada e saída pelos SI; (ibid.:13)
  - ✓ Aplicações, ou seja, todos os recursos essenciais para controlo e gestão dos recursos TI de uma organização, podem ser sistemas automatizados ou procedimentos manuais. (ibid.:13)

- Processos TI, que incluem os domínios, processos e atividades. Os domínios estão relacionados com o planeamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte, e supervisão. Os processos são cobertos por um domínio, de forma a garantir a gestão total das TI. Por fim, através das atividades atinge-se os resultados quantificáveis. (Martins e Morais: 2013)
- Requisitos do negócio, que estão relacionados com (ibid.:37):
  - ✓ Eficácia relevante, pertinente, atempada, correta e consistente;
  - ✓ Eficiência, ou seja, utilização ótima dos recursos;
  - ✓ Confidencialidade, de modo a proteger do uso indevido;
  - ✓ Integridade, isto é, exatidão e totalidade, validade face aos valores e expectativas dos negócios;
  - ✓ Disponibilidade, dos recursos e capacidades necessárias;
  - ✓ Cumprimento com leis,
  - ✓ Regulamentos e acordos;
  - ✓ Fidedignidade.

Atualmente, o COBIT 5 é constituído por 37 processos para os domínios de *governance* e gestão das TI.

Apresenta 5 princípios que permitem à organização construir um *framework* efetivo de governança e gestão TI, como é apresentado na seguinte figura:



**Figura 2.4 – Princípios do COBIT 5**

**Fonte: adaptado COBIT ® 5, ©2012 ISACA® apud Dourado, (2015:10)**

Um dos principais objetivos de uma entidade é satisfazer as necessidades dos *Stakeholders* através da criação de valor. Porém, a criação de valor pode representar interesses diferentes para cada parte, pelo que é necessário atender às opiniões de todos na tomada de decisões relativamente aos benefícios, recursos e avaliação dos riscos. Para tal, devem ser realizadas as seguintes questões “Quem recebe os benefícios?”, “Quem assume os riscos?” e “Quais os recursos necessários?”. Sendo que as necessidades dos *stakeholders* devem ser transformadas em estratégias corporativas, este princípio está relacionado com o alinhamento estratégico entre TI e negócio (Dourado:2015).

De modo a regular e a controlar as informações e tecnologias, o COBIT5 abrange toda a organização, ou seja, cobre todas as funções e processos ocorrentes na mesma, e trata de todas as informações e tecnologias como outro ativo sem se focar apenas nas funções TI (ibid.:13).

É uma estrutura única e integrada, pois integra os requisitos de diferentes frameworks, tais como o COSO, COSO ERM, COBIT 4.1, entre outros (ibid.:15).

Separa Governança de gestão, sendo que na primeira são discutidos e aprovados as políticas e planos de alinhamento estratégico para a concretização dos objetivos, a implementação de processos e os mecanismos de controlo. A segunda é da

responsabilidade do CEO, e consiste em planear, construir, executar e monitorar atividades de acordo com o plano estratégico definido pela governança. Assim, enquanto a gestão controla tarefas operacionais, a governança controla a gestão. (ibid.:4).

O COBIT 5 é constituído por um conjunto de 4 dimensões que influenciam o funcionamento da governança e da gestão (ibid.:18):

- *Stakeholders*, em que cada um tem partes interessadas. As partes interessadas podem ser internas à organização, como conselho de administração e os gerentes de negócios, ou externas, como os fornecedores e os consumidores (ibid.:18).
- Objetivos, que são tidos por cada elemento da organização. Na concretização dos objetivos, há a criação de valor. Os objetivos estão divididos em categorias:
  - ✓ qualidade intrínseca, isto é, se o trabalho é realizado de forma precisa, objetiva e se os resultados gerados são exatos, objetivos e confiáveis; (ibid.:19).
  - ✓ qualidade contextual, se os resultados estão em concordância com o objetivo; (ibid.:19).
  - ✓ acessibilidade e segurança, o quanto os elementos e os resultados são acessíveis e seguros. (ibid.:19).
- Ciclo de vida, constituído pelas seguintes fases: planeamento, projeção, criação ou implementação, utilização, avaliação, monitorização, atualização ou eliminação. (ibid.:19).
- Boas práticas, na concretização dos objetivos. (ibid.:19).

Assim, a partir de um conjunto de processos estruturados, o COBIT gere os recursos com o fim de produzir a informação necessária ao alcance dos objetivos.

### **2.2.5 - Procedimentos de Controlo Interno para a área das vendas**

O rédito provém das vendas de bens, da prestação de serviços e do uso por outros de ativos da entidade que originam juros, *royalties* e dividendos. Apesar do atual projeto de dissertação ser direcionado à área das vendas de prestação de serviços, neste capítulo é igualmente abordado a venda de bens, em termos genéricos.

Costa (2014) refere as seguintes medidas de controlo interno para a área das vendas:

- Aprovação da venda tem origem num documento que pode ser denominado como ordem de compra, encomenda ou conta de encomenda.

A ordem de encomenda transmite a vontade de um cliente em adquirir um determinado serviço, em que é discriminada a informação relativa ao prazo de pagamento, quantidades, condições de entrega, bem como a descrição do serviço (Invoicexpress a):2016). De um modo geral, pode-se afirmar que a ordem de encomenda formaliza “a adjudicação de uma proposta comercial em concreto” (Alves:2016). A mesma permite aos clientes um melhor controlo relativamente às despesas efetivas da empresa, o que foi encomendado exatamente ao fornecedor, o que já foi ou não faturado e, se uma fatura pode ou não ser aprovada para pagamento (ibid.:).

No caso das entidades que enviam os delegados de vendas ou os vendedores junto aos clientes, é aconselhável que o mesmo assine o documento num local adequado para o efeito. As aprovações podem ser feitas a partir de constatação da existência em armazém, através da análise da ficha de stocks, da concessão de crédito, que é da responsabilidade da seção de crédito. No caso de se estar perante um cliente antigo, deverá ser consultada a conta corrente do mesmo. No entanto, se o cliente é novo, deverão ser obtidas informações de índole comercial e financeira do potencial do cliente. Em certas situações, a encomenda pode ser realizada a partir de um simples telefonema, sendo que posteriormente deverá ser confirmada por escrito. A assinatura dos responsáveis da ordem da compra é indispensável (Costa:2014).

- Documento relacionado com a venda. Deve ser emitido pela seção de faturação uma ordem de expedição, guia de remessa e fatura.

A ordem de expedição deve ter o original, destinado ao armazém, e o duplicado, destinado à seção de faturação. O original deve ser entregue ao adquirente acompanhado por um talão, em que conste uma declaração a ser assinada pelo responsável da seção de receção do cliente e posteriormente arquivado na área da contabilidade. O duplicado deve ficar na posse de quem compete a fiscalização dos transportes. O triplicado na seção de faturação e o quadruplicado na contabilidade.

A fatura deve conter o seu original, duplicado, triplicado e quadruplicado. O original deve ser entregue ao cliente, o duplicado à seção da contabilidade, o triplicado à seção de cobranças e o quadruplicado à seção de faturação (ibid.:357).

A fatura tem requisitos que devem ser cumpridos que se encontram regulamentadas no CIVA, tais como a AT refere:

- ✓ nome ou denominação social, a sede ou domicílio bem como o NIF do fornecedor, e do adquirente.
- ✓ “quantidade e denominação usual dos serviços prestados, com a especificação dos elementos necessários à determinação da taxa aplicável”;
- ✓ “preço, líquido de imposto, e os elementos a incluir no valor tributável”;
- ✓ “taxas aplicáveis e o montante do imposto devido”;
- ✓ “motivo justificativo da não liquidação do imposto, quando for caso disso”;
- ✓ “data em que os serviços foram realizados ou em que foram efetuados pagamentos anteriores à realização das operações, se essa data não coincidir com a data da emissão da fatura.”

Para além dos requisitos supra mencionados, o artigo 36º do CIVA esclarece as regras relativas ao prazo de emissão e formalidades da fatura, referindo que:

- ✓ A fatura deverá ser emitida o mais tardar ao 5.º dia útil em que o imposto é devido, isto é, momento da sua realização da prestação do serviço;
  - ✓ Caso o pagamento seja efetuado anteriormente à realização da prestação do serviço, a fatura deverá ser emitida na data do seu recebimento.
  - ✓ As faturas devem ser enumeradas e datadas sequencialmente
  - ✓ As faturas podem ser emitidas via eletrónica, desde que a sua origem, integridade do conteúdo e legibilidade seja garantida, e as mesmas sejam aceites pelos clientes.
- O controlo das contas e títulos a receber pode ser realizado através da escrituração de fichas individuais por clientes, de acordo com as respetivas contas. Os créditos realizados a estrangeiros, devem de ter uma codificação própria, sendo os que não pertencem à zona euro têm de apresentar todos os movimentos em euros e na respetiva dívida. Não obstante, pode ser utilizado o sistema open file. Neste sistema há a existência de duas pastas, uma em que se arquiva as faturas pagas e outra as faturas por receber (Costa:2014). Ainda em relação aos créditos a estrangeiros, caso os mesmos pertençam à União Europeia o número de identificação fiscal deve ser validado no Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA. Este processo tem como objetivo verificar a quem cabe a obrigação em matéria de IVA, isto porque em certas circunstâncias, nos países pertencentes à UE, é o cliente que deve cumprir as obrigações em matéria de IVA e não o fornecedor, ou seja, o fornecedor pretende confirmar se lhe cabe a ele ou não cobrar o IVA, ou se é o cliente que deve de pagar. Caso o número seja válido, cabe ao cliente pagar o IVA, caso contrário o fornecedor deve cobrar o mesmo imposto. (Comissão Europeia)

Nos balancetes das contas correntes devem constar: os débitos e os créditos do mês, os débitos e os créditos acumulados à data e os saldos devedores e credores.

No final de cada mês, independentemente do sistema utilizado, há que realizar balancetes de todas as contas subsidiárias de clientes. O total deste deverá coincidir com o saldo da conta principal. (ibid.:362)

- Pedidos de confirmação de saldos de clientes acompanhados com a sua decomposição, devem ser feitos periodicamente por alguém que não exerça funções relacionadas com a cobrança. Deve também ser elaborado um balancete de clientes por antiguidade de saldos, importante para a seção de cobrança de modo a detetar os clientes com pagamentos em atraso, para a tesouraria permitindo planear o fluxo de recebimentos e para a contabilidade porque lhe dá informações para o cálculo de imparidades (ibid.:362).
- Controlo das notas de crédito. As notas de crédito devem ser autorizadas por um empregado com responsabilidade para tal, suportada por um documento que a justifique, sendo o duplicado carimbado pelo cliente de modo a provar que foi por ele recebida (ibid.:362).
- Controlo da contabilização do factoring é a aquisição de créditos a curto prazo de uma entidade especializada. A cessão de créditos pode ser realizada sem recurso ou com recurso. Na primeira, a empresa de factoring assume os riscos inerentes, e conseqüentemente não poderá reclamar a falta de pagamento do devedor, tratando-se de uma venda de dívidas a receber. Contrariamente no segundo caso, a empresa de factoring não assume os riscos e por tanto deve considerar as dívidas a receber no balanço, sendo que deve considerar como dívidas a pagar (e não a receber) as quantias que a empresa de factoring lhe adiantou, pois trata-se de um financiamento (ibid.:365).

Os bancos disponibilizam o “serviço de pagamento a fornecedores”, ou o *confirming*, comunicado pelos mesmos aos fornecedores. Neste caso, mediante do pagamento de juros e comissões por parte do cliente, o banco paga as faturas devidas ao fornecedor nas respetivas datas de vencimento. Nesta situação há a possibilidade de os fornecedores requererem o pagamento antecipado das faturas, pagando as respetivas comissões e juros (ibid.:365-366).

### **2.2.6 - Controlo Interno em *Startup***

Uma empresa *startup*, em princípio, encontra-se numa fase inicial da sua “vida”, inserida num cenário de incerteza, constituída por um grupo de pessoas com o objetivo de construir um modelo de negócio repetível e escalável. Para que consiga atingir este objetivo, é indispensável implementar um SCI.

Tal como refere Gomes (2014:11), “embora com tendência a ser mais sofisticado nas entidades de maior dimensão, nenhuma entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade sem ter instituído um SCI, ainda que menos formal ou sistematizado”.

Ora, uma empresa *startup* no início tem uma pequena dimensão com vista a crescer. Para tal, deve implementar fatores de ambiente de controlo, assim como desenvolver uma cultura com foco na integridade e comportamento ético (DRA410:12).

Estas empresas podem implementar os fatores do ambiente de controlo diferentemente das grandes entidades, uma vez que, enquanto as grandes entidades têm tipicamente as normas estabelecidas num código de conduta, sobre o qual existem procedimentos que evidenciam a sua tomada de conhecimento e compreensão, regra geral através de um reconhecimento assinado destas normas, as pequenas empresas têm a possibilidade de tornar o processo mais eficaz, ao desenvolver a sua cultura adicionalmente através da comunicação oral e do exemplo da gestão de topo que, regra geral, é próxima de todos os demais colaboradores.

“O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.” PWC (2007:22)

Uma pequena entidade ao focar-se no desenvolvimento da cultura, ao transmitir os valores éticos, ao clarificar todos os objetivos a serem desenvolvidos pelo pessoal, isto é, ao ter um envolvimento direto com os funcionários, consegue atingir um ambiente de controlo robusto através do conhecimento obtido da comunicação, e conseqüentemente reduzir riscos que prejudiquem o alcance dos objetivos.

Avaliar o risco também é possível neste tipo de entidade. O risco está presente em todas as entidades, independentemente da sua dimensão. Assim, a gestão deve ter a capacidade de identificar os riscos que prejudiquem o alcance dos objetivos definidos, através de um envolvimento direto e pessoal com os empregados e terceiros. (DRA410:13).

Deste modo, o clima organizacional e a motivação dos colaboradores apresentam-se como condições importantes ao desenvolvimento da organização. Candido e Salles (2014) referem os seguintes fatores chaves para um bom clima organizacional: administração da meritocracia, que deve ser trabalhada em forma paralela e não por meio de sistemas de trocas; oferta de oportunidades que visam o crescimento e desenvolvimento do funcionário, e conseqüentemente demonstram o interesse dos superiores na melhoria das atividades realizadas; promoção do equilíbrio da vida profissional e pessoal, pela flexibilidade de horários mas com rigor nos prazos e qualidade dos trabalhos; comunicação com os funcionários, que conseguem aumentar a produtividade através de atitudes simples dos gestores como cumprimentar os funcionários e estarem abertos a diálogos.

Procedimentos de controlo interno simples como a segregação de funções, podem ser uma tarefa de difícil execução numa entidade ainda com pouco pessoal. Por exemplo, uma entidade em fase inicial em princípio não tem uma pessoa a executar as tarefas da área dos clientes (faturação) e outra relacionada com a área dos recebimentos, devido à falta de recursos humanos. Porém, há a opção da gestão fiscalizar as tarefas incompatíveis para alcançar os objetivos (ibid.:14). A análise de desempenho como comparar o desempenho real com o orçamentado, o processamento da informação de modo a verificar a exatidão, a plenitude e a autorização das transações, os controlos físicos como a adequada salvaguarda de ativos através instalações seguras para o acesso e registo dos mesmos, são procedimentos importantes que podem não parecer relevantes, mas que ajudam a entidade no combate aos riscos.

Os SI podem ser pouco formais nesta fase. Não obstante, o SI é responsável por manter uma informação credível. Através da comunicação há a compreensão das funções e responsabilidades, para que o pessoal compreenda que as suas atividades relacionam-se com outros trabalhos. A comunicação poderá ser realizada a partir de manuais de políticas, da contabilidade ou até oralmente. Numa empresa *startup*, a comunicação pode ser menos formal e fácil de alcançar, pois a gestão tem mais disponibilidade

A monitorização, ou por outras palavras, a avaliação do CI ao longo do tempo são informais e realizadas na sua maioria como parte da gestão global das operações da entidade.

Assim, apesar de uma empresa em fase de desenvolvimento, como é o caso das empresas *startups*, é impensável não ter um SCI que as ajudem no combate aos riscos e que consequentemente, as ajude a crescer de modo a atingir um nível mais elevado e a deter outra dimensão. Neste aspeto, a dimensão deste tipo de entidades pode ser vista como uma vantagem, uma vez que a mitigação de riscos é possível através de um ambiente de controlo robusto que facilmente é alcançado pelas pequenas empresas, diminuindo o investimento que poderia ser necessário realizar.

### **2.3– Gestão do Risco**

O risco pode, ou não, ser um fator impeditivo do alcance dos objetivos da empresa. Como tal, a gestão do mesmo poderá fazer com que o risco seja detetado, minimizado, ou por outro lado aceite. Assim, primeiramente será definido o conceito de risco e gestão de risco. Posteriormente é apresentado o processo da gestão de Risco e por fim os riscos associados às áreas das vendas, nomeadamente das prestações de serviços.

Tal como referido no capítulo 2.2, neste capítulo também irá ser abordado o tema das vendas em termos genéricos, o que inclui a venda de bens apesar do foco ser dirigido para a prestação de serviços.

#### **2.3.1– Conceito Risco e Gestão de Risco**

Antes de definir o conceito “gestão de risco”, é necessário primeiro perceber o significado de risco.

Beja (2004) define risco como uma possibilidade de se estar exposto a um resultado negativo.

«O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências» (FERMA,2003:3).

«Effect of uncertainty on objectives» (ISO31000:2015)

Através das definições acima enunciadas, pode-se afirmar que o risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos. (Pires e):2015)

Um evento é um incidente ou ocorrência, interna ou externa, que afeta o alcance dos objetivos, podendo ter efeitos negativos ou positivos.

Os riscos podem ter origem no exterior ou no interior da organização, sendo que neste último caso pode/deve existir um controle.

Os riscos de origem externa podem ser classificados da seguinte forma (Pires f):2015):

- Económicos
- Políticos
- Meio Ambiente
- Sociais
- Tecnológicos

Os de origem externa podem ser classificados como (ibid.:5):

- Operações
- Pessoal
- Tecnologia
- Financeiros

Através das estratégias estabelecidas com impacto nos processos, a administração revela os riscos que devem ser gerenciados de modo a assegurar a continuidade do negócio. (Lopes, Silva e Moraes, 2015:70).

«No universo de negócios e organizações, muitas estão reconhecendo que os riscos não são apenas acidentes e acasos a serem evitados, mas, na maioria dos casos, excelentes oportunidades» (Lopes, et al, 2015:71). Por esta razão, a gestão do risco é uma nova tendência no mundo do mercado. A realização de um mapa de riscos alinha a estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimento com o objetivo de avaliar e administrar as incertezas, possibilitando a criação de valor.

Afinal, o que é a gestão do risco?

A gestão do risco é «o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades» (FERMA, 2003:3). Devem ser analisados os riscos do passado, presente e futuro, este último especial. A cultura da organização deve integrar uma política eficaz e um programa orientado pela direção de topo. As estratégias devem ser traduzidas em

objetivos, atribuindo a responsabilidade de gestão de risco por toda a organização. Assim, a prática de responsabilização, avaliação do desempenho e respetiva recompensa promove a eficácia em todos os níveis da organização. (FERMA:2003).

Também o COSO ERM veio reforçar a ideia de que a gestão de risco, para além de identificar, avaliar e administrar os riscos perante as incertezas, integra o processo e preservação de valor. O processo permite gerir os riscos de forma compatível com o apetite ao risco da organização, e possibilita a concretização dos objetivos

Para Beja (2004), gerir o risco é aumentar as probabilidades de resultados positivos e reduzir os negativos, através da tomada de ações deliberadas. Para tal, é necessário a implementação de estratégias, tais como (ibid.:81-82):

- Prevenir riscos, isto é, não correr riscos negativos. O conceito risco deve estar explícito em toda a organização, pois facilita na identificação e quantificação do mesmo, e consequentemente a probabilidade da sua prevenção será mais elevada.
- Criar riscos, ou seja, aproveitar as oportunidades em que o ganho do risco supera a perda. A gestão do risco tem como objetivo exercer o risco controladamente e não eliminá-lo, pelo que em certas ocasiões a entidade aceita o risco de modo controlado.
- Comprar ou vender riscos, em que a organização decide adquirir uma posição de risco na qual preveja um ganho potencial, ou contrariamente opta por vender riscos indesejáveis onde assume de imediato uma perda de valor.
- Diversificar riscos. O risco não se concentra em um só produto, mas sim em vários.
- Concentrar riscos, nos casos em que há a capacidade de influenciar os resultados a obter.
- Compensar riscos, isto é, quando não se pretende correr um risco, adquire-se outro equivalente, mas em sentido oposto. É considerada uma estratégia arriscada, uma vez que existe a dificuldade em encontrar uma compensação perfeita e sem custos.
- Impulsionar riscos. Aumento do ganho proveniente de investimento, também do risco de perdas. Está relacionado com o conceito de alavancagem das organizações.

«O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor» PWC (2007:13)

Segundo os mesmos autores, a gestão do risco requer ainda:

- Alinhar o apetite de risco e a estratégia, isto é, fixar objetivos compatíveis com a estratégia escolhida e desenvolver mecanismos para administrar os riscos implícitos. (ibid.:3)
- Otimizar as decisões de resposta ao risco. As respostas ao risco devem ser identificadas e escolhidas com rigor. Podem ser respostas de: prevenção, redução, compartilhamento e aceitação do risco. (ibid.:3)
- Reduzir surpresas e prejuízos operacionais, através da capacidade para identificar eventos, avaliar os riscos e fornecer as respostas. (ibid.:3)
- Identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos, isto é, compreender os impactos dos riscos inerentes ao negócio. (ibid.:3)
- Fornecer respostas integradas aos diversos riscos, ou seja, respostas aos riscos do ambiente de negócios. (ibid.:3)
- Aproveitar as oportunidades. Ter uma visão dos eventos como ganho e não apenas como riscos (ibid.:3).
- Melhorar a alocação de capital, através das informações relevantes relativamente aos riscos a administração avalia com maior eficiência as necessidades de capital e otimiza a locação. (ibid.:3)

Assim, a gestão do risco:

- «Minimiza os riscos no processo de tomada de decisão»
- «Apoia e fundamenta importantes actos de gestão dos responsáveis de topo»
- «Introduz transparência na prestação de informação aos acionistas e a todos os stakeholders interessados na criação de valor e no desenvolvimento sustentável das empresas.» Beja (2004:85)

A norma de gestão de riscos, FERMA, identifica os seguintes objetivos da organização apoiados pela gestão de riscos::

- «criação de uma estrutura na organização que permita que a actividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada» (FERMA,2003:5)
- «melhoria da tomada de decisões, do planeamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto» (ibid.:5)

- «contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização» (ibid.:5)
- «redução da volatilidade em áreas de negócio não essenciais» (ibid.:5)
- «protecção e melhoria dos activos e da imagem da empresa» (ibid.:5)
- «desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas da organização» (ibid.:5)
- «optimização da eficiência operacional» (ibid.:5)

A gestão do risco engloba toda a organização, todas as suas atividades financeiras e operacionais. O início para o sucesso começa no empenho e envolvimento pessoal e direto do responsável máximo na gestão, implementação e acompanhamento na empresa. A gestão do risco apoia o gestor nesta matéria pelo que é uma ferramenta essencial para os gestores.

Para se obter uma identificação detalhada dos riscos estratégicos e operacionais, deverá ser (Beja, 2004):

- Realizada uma grelha de enquadramento por categorias, com a descrição das realidades existentes;
- Conduzido a escrutínio transversalmente, para que os riscos sistemáticos relevantes sejam identificados;
- Atribuído um nível de prioridades de atuação através de uma matriz com índices crescentes.

### **2.3.2 - Processo de Gestão de Risco**

O processo de *risk management* caracteriza-se pela «agregação dos procedimentos e documentação dos sistemas formais de planeamento, controlo interno e de informação para gestão» (Beja, 2004:90). Este processo visa a assegurar a transparência dos riscos, bem como as medidas para os gerir e controlar.

Beja (2004) menciona quatro componentes fundamentais do processo:

- Planeamento estratégico e a Contabilidade de Gestão. O primeiro está relacionado com o alcance da estratégia, que vai desde da sua análise aos objetivos setoriais. A

contabilidade de gestão fornece informação fundamental à tomada de decisão sustentada pela informação relativa aos gastos, rendimentos e resultados.

- Controlo interno, que tem como objetivo a salvaguarda dos ativos, interesses e responsabilidade da entidade, e minimizar os riscos. O CI estipula boas práticas para a salvaguarda de ativos, cumprimento obrigações e disposições legais, na preparação e divulgação de informações financeiras e para a gestão. Posteriormente esta definição passou a incluir a avaliação dos riscos, originando uma interligação com a gestão de risco.
- Instrumentos Técnicos de Gestão de Risco, que é constituído pelo conjunto de metodologias próprias, responsabilização e execução. Este juntamente com as componentes mencionadas dá origem ao processo sistemático de gestão de risco.

O processo gestão de risco está implícito em vários processos da organização, pelo que o autor Beja sugere os seguintes pontos para a estrutura concetual (ibid.:94-120):

1. Organização dos responsáveis pelo processo. A estrutura da organização deve ser clara e simples. O processo é mantido num fluxo de baixo para cima pelos seguintes intervenientes:
  - Órgãos de gestão, que têm a responsabilidade pela decisão, promoção e execução do processo, bem como aprovar o enquadramento hierárquico-funcional. Compete-lhes assumir decisões de gestão do risco e relatar aos *stakeholders*. São responsáveis pela revisão anual do *plafond* de cada unidade operacional.
  - Gestores das unidades operacionais. Avaliam os riscos nas fases de planificação, replanificação e encerramento de contas, e detetam o aparecimento e alterações significativas dos riscos. Juntamente com os departamentos internos de apoio e/ou consultoria, tomam decisões das ações para controlo do risco, quantificam o risco residual seguidamente à comparação do risco inerente com as medidas de controlo do risco, e procedem à monitorização e medidas de controlo.
  - Gestor de risco, garante a utilização adequada dos instrumentos de suporte técnico e informativo na sua atividade. Tem como função o desenvolvimento de metodologias para avaliação do risco, e de instrumentos que permitam quantificar, monitorizar e relatar os riscos.

- Outros responsáveis e restantes colaboradores, devem colaborar proactivamente no processo. Compete-lhes a identificação dos riscos da sua unidade, bem como colaborar na elaboração de medidas de controlo e monitorização.

2. **Escrutínio.** É das componentes do risco mais complexa e a riscada, uma vez que se trata de conhecer antecipadamente e com razoável fiabilidade os riscos a incorrer. Consiste no planeamento a partir da avaliação das oportunidades e ameaças do exterior, dos pontos fortes e fracos internos, e das consequências previsíveis das ações serem tomadas. Beja (2004) refere que há outros autores que defendem a impossibilidade de adivinhar o futuro, quer os impactos positivos, quer os impactos negativos, devido à burocracia, custos acrescidos e concentração nos meios escassos da entidade, pelo que se torna uma tarefa interessante e desafiante.

O primeiro critério a ser seguido é a ponderação dos elementos que podem conter ou influenciar os riscos do negócio. Através do levantamento exaustivo de todos os riscos tendo em conta a experiência profissional, conhecimento do negócio e sensibilidade à cultura dos riscos. Posteriormente, devem ser utilizadas as informações oriundas do planeamento estratégico e da contabilidade de gestão. Também as reuniões, entrevistas e *chek-lists* são métodos a considerar.

O mesmo autor chama atenção para a importância de coincidir o escrutínio com os momentos de planificação, replanificação e encerramento anual de contas.

A responsabilidade pelo escrutínio é dos responsáveis das unidades funcionais, sendo que é prestado suporte técnico e informativo pelos órgãos de apoio. Na atribuição de responsabilidade, as características da empresa é um fator em ter em consideração.

3. **Controlo.** É o processo posterior ao escrutínio que consiste em definir medidas para controlar e combater o risco que ultrapasse o grau de tolerância compatível com os limites de apetência, isto é, que exceda o nível de risco que a entidade está disposta a aceitar para prosseguir um valor. Consiste em tomar medidas de resposta e minimizar o risco, e em sistemas e procedimentos que resultem num grau de fiabilidade aceitável.

Para se tomar medidas de gestão ao risco, é necessário ter conhecimento da cultura da entidade, bem como dos constrangimentos do negócio, de modo a assegurar a implementação efetiva e uma avaliação adequada por parte dos responsáveis. Os procedimentos a ter em consideração para se obter os resultados pretendidos passam por:

- Considerar as melhores medidas para cada risco

- Avaliar o impacto das alternativas e dos efeitos indiretos
- Tomar medidas considerando a relação custo/benefício e adequá-las aos níveis de apetência e tolerância ao risco.
- Detalhar as medidas a tomar, bem como os seus impactos.
- Definir os responsáveis pelas ações a executar, bem como os calendários de execução e controlo
- Conseguir a confiança de todos os parceiros
- Comunicar, de forma clara, as medidas acordadas e as consequências esperadas a cada unidade funcional e da entidade no global.

«As medidas de controlo de risco requerem um eficaz e sistemático funcionamento de todos os mecanismos, genéricos específicos, que assegurem a sua adequada execução» (ibid.:102), que envolvem as cinco componentes:

- ambiente de controlo, que proporciona disciplina e estrutura
- processo de avaliação de risco, de modo a identificar e responder aos riscos e aos resultados obtidos, através de planos, programas ou ações de riscos específicos. A gestão pode ainda optar por aceitar o risco.
- Sistemas de informação, constituído por infraestruturas, software, pessoas, procedimentos e dados.
- Atividades de controlo, aplicados a diversos níveis organizacionais e funcionais, consistem em políticas que pretendem assegurar as diretivas de gestão.
- Monitorização de controlos, que verifica se os controlos atuam do mesmo modo que se pretende em caso de alterações.

**4. Graduação.** Antes de mais, é necessário distinguir dois conceitos, risco inerente de risco residual. No primeiro não são consideradas as ações da entidade que alteram a probabilidade e o impacto. Por sua vez, o risco residual é o risco que se verifica após terem sido dadas as respostas ao risco.

O primeiro passo é quantificar o risco, isto é, obter provas de risco inerente e medidas de gestão, de modo a chegar a um risco residual clara. Posteriormente procede-se à definição de critérios de relativização da magnitude do risco. A quantificação do risco inerente e a identificação de medidas a aplicar nem sempre são fácil obtenção, tendo de recorrer a medidas qualitativas objetivas.

A graduação tem em consideração critérios coerentes e consistentes de razoabilidade e ponderação aos outros riscos.

É um procedimento com alto risco pelo nível de subjetividade que poderá causar erros de avaliação significativo. Apesar disso, é um instrumento indispensável à excelência da performance de gestão, quer pelo nível de minimização de riscos, quer pela obtenção de oportunidades de negócio.

**5. Quantificação.** Consiste na informação organizada, aferida e avaliada, obtida através de métodos de estatístico-matemática, nomeadamente instrumentos de cálculo de probabilidades, muitas vezes complementadas por processos empíricos de quantificação, isto é, pelo profundo conhecimento do negócio.

**6. Monitorização.** É um procedimento indispensável do *risk management* que consiste em instituir e dinamizar um conjunto de práticas no apoio à gestão dos riscos do negócio. É um processo contínuo e sistemático do funcionamento e resultados dos instrumentos utilizados, das medidas definidas e das novas realidades ocorridas.

«Os métodos de monitorização assentam essencialmente na comunicação» (ibid.:115).

Os SCI devem refletir a evolução dos riscos relevantes, de forma sistemática, adequada e atempada, de modo a proporcionar tomadas de decisões eficazes por parte dos responsáveis funcionais. Reuniões, comunicação social e comunicação informal são formas de obtenção de informação pertinente. Escrever num documento próprio elementos informativos com divulgação adequada o quê, como e quando, permite a eficácia do SCI.

Os meios de monitorização, como os indicadores de performance, permitem acompanhar a evolução do risco. Estes indicadores devem ser quantitativos, sendo que quando não é possível deverá ser procurada uma fórmula qualitativa que permita a caracterização objetiva do risco a monitorizar.

Cabe ao gestor de risco, juntamente com outros órgãos de apoio a estruturação, a dinamização e acompanhamento da monitorização.

«(...) a monitorização requer um permanente estado de alerta, uma grande disciplina de actuação, um elevado grau de sensibilidade e uma extrema capacidade de perseverança» (ibid:116), pois a partir desta conjunção a monitorização funciona de modo agregador e dinamizador de todo o processo de *risk management*.

A comunicação deste processo deve ser realizada internamente e externamente. Os vários níveis existentes da organização precisam de diferentes informações obtidas pelo processo de gestão de risco. O Conselho de administração deve, entre outros fatores, conhecer os riscos mais importantes. As unidades de negócio devem de ter consciência dos riscos inerentes às suas áreas e comunicar à direção de topo os riscos novos ou falhas existentes. Cada indivíduo deve compreender o seu nível de responsabilidade e comunicar todas as falhas no CI e novos riscos existentes. A comunicação externa prende-se essencialmente com o dever de prestar provas aos intervenientes, definindo as políticas de gestão de riscos e a eficácia na obtenção de objetivos. FERMA (2003)

7. **Relato**, de todo o processo, contendo todas as informações relativas à gestão de risco. Inclui os aspetos relevantes de organização, escrutínio, controlo, quantificação, graduação e monitorização. É elaborado pelo gestor de riscos, ou responsável com função semelhante.

«O relato de risk management tem de ser o espelho de uma organização com ampla visão estratégica, profundo conhecimento do negócio e adequados sistemas de informação de controlo» (Beja, 2004:117)

8. **Avaliação Independente**. É um procedimento realizado por auditores independentes, que permite uma maior transparência e credibilidade da informação sobre os riscos de negócio. Aos auditores independentes cabe-lhes determinar se os procedimentos são adequados de modo a transmitir uma informação real e fidedigna da empresa perante o risco, e verificar se os procedimentos implementados estão a ser praticados com regularidade e eficácia.

A implementação do processo deve passar pelos seguintes pontos (Beja, 2004:91):

- «Informação e preparação dos gestores de topo»
- «Contratação de especialistas»
- «Definição de um plano calendarizado de implementação»
- «Elaboração de um Manual de Risk Management»
- «Ação de informação e de motivação para o empenhamento no processo, envolvendo a globalidade dos colaboradores da empresa»

- «Acções dirigidas de formação dos quadros superiores, das chefias intermédias e dos colaboradores directamente envolvidos na execução dos procedimentos específicos de risk management»
- «Desenvolvimento do projecto experimental»
- «Análise de resultados do projecto experimental e introdução dos reajustamentos considerados adequados»

O processo do *risk management* passou a ser visto como um instrumento de suporte ao processo de decisão, e boas práticas de gestão.

A implementação adequada e bem sucedida do *risk management* só se concretiza a partir de um «efetivo conhecimento e vontade de adoptar o processo com instrumento privilegiado de gestão» (ibid:92) e pela «eficaz e completa integração na cultura da empresa e nos processos organizacionais» (ibid.:92).

Assim, através das práticas de análise dos riscos do passado, presente e especialmente do futuro, da integração de gestão de risco na cultura da organização e atribuição de responsabilidades de gestão de risco, a responsabilidade, avaliação e respetiva recompensa são sustentadas promovendo a eficácia em todas as unidades da organização. (FERMA, 2003)

### **2.3.3 - Riscos associados à área das vendas**

A área das vendas deve ser uma prioridade na organização, devendo implicar foco e dedicação por parte da mesma, pois é através desta que surgem os influxos financeiros.

Costa e Alves (2013) defendem que as vendas e as prestações de serviços representam quase a totalidade dos rendimentos obtidos, pelo que são a razão de ser das empresas.

Outros autores definem rédito, que inclui as vendas e as prestações de serviço, como uma expressão monetária que representa a troca, do agregado de produtos ou serviços, que resulta das atividades operacionais transferidas de uma determinada empresa para os respetivos clientes durante um período de tempo, com o conseqüente influxo de ativos. (Batista e Alves, apud Machado 2000, 2013).

Segundo os mesmos autores há dois problemas fundamentais na contabilização do rédito (ibid.:562):

- A data que o mesmo deve ser reconhecido
- A quantia que deve ser mensurado.

Esta principal fonte de rendimento pode ser afetada no seu funcionamento caso não tenha um adequado SCI com atividades que suportem toda a área da receita.

Tal como Costa e Alves (2013) referem, há um conjunto de objetivos de CI que devem ser cumpridos relacionados com as vendas e prestações de serviços que permitam assegurar que as mesmas:

- Sejam efetuadas com base em autorizações gerais ou específicas. (ibid.:573)
- Sejam efetuadas nos prazos e condições solicitadas pelo cliente. (ibid.:573)
- Sejam faturadas e contabilizadas no período a que respeitam. (ibid.:573)
- Cumpram com as disposições legais e fiscais, tais como os prazos de emissão das faturas e documentos equivalentes. (ibid.:573)
- Forneçam informação fidedigna, tempestiva e completa. (ibid.:573)

A este conjunto de objetivos, acrescenta-se (Pires f):2015):

- Implementação de políticas de devoluções, descontos e garantias
- Promoção da venda dos produtos/serviços
- Validação da disponibilidade de stocks
- Validação da criação de dados mestre
- Adequação da segregação de funções e responsabilidades
- Apenas alterações válidas são feitas aos dados mestre, sendo que as mesmas são inseridas e processadas.
- Salvaguarda de ativos e documentação
- Realização de operações desenvolvidas eficientemente e eficazmente

Estes objetivos de CI podem ser afetados por riscos, tais como (ibid.:11-12):

- Reduzida promoção do desempenho. Acontece caso a organização não tenha pessoal interessado, empenhado e competente para desenvolver a tarefa. Consequentemente as operações desenvolvidas não serão eficazes nem eficientes.

- Qualidade da informação, quando as bases de dados estão incompletas ou incorretas. Incorre-se na possibilidade de não se saber ao certo o que o cliente deseja.
- Ausência de estratégia, através da desorganização.
- Limitado enfoque nos clientes, e conseqüente não satisfação do mesmo.
- Limitações tecnológicas. Nos dias que decorrem a tecnologia é indispensável no seio de uma organização.
- Rutura/excesso de stocks. Pode existir possibilidade de não haver os bens que os clientes estão dispostos a comprar, ou por outro lado, pode existir de excesso de stock e conseqüentemente tornar-se obsoleto.
- Vendas com dificuldade de crédito
- Registo incorreto/incompleto das transações o que pode levar ao erro na realização das faturas.
- Transações inválidas/não autorizadas
- Reputação, caso a venda de bens ou prestação de serviços não correspondam ao que o cliente espera, o que pode pôr em causa o bom nome da organização.
- Dados mestre sem suporte
- Fraude

De modo a minimizar os possíveis riscos, toda a informação deve ser comunicada pelos intervenientes de modo a que a mesma seja suficiente, adequada e atempada, contribuindo para um bom funcionamento do processo.

Esta área deve estar em análise e acompanhamento constante, com atividades de controlo adequadas de modo a dar resposta a cada risco.

#### **2.4 - *Revenue Assurance* – Garantia/ Controlo receita**

A garantia da faturação e conseqüentemente da receita total são temas fulcrais para uma empresa, uma vez que são as suas principais fontes de rendimento. Assim, a contextualização do Controlo da Receita, seguido do seu contributo para a gestão de risco e procedimentos e atividades de controlo interno são abordados no presente capítulo.

Tal como descrito nos capítulos anteriores, são evidenciadas as vendas de ativos apesar do foco deste projeto ser a área da faturação na prestação de serviços.

### 2.4.1 – Contextualização

O Conceito RA teve origem nos Estados Unidos da América em consequência da complexidade existente no processo de faturação, ligado ao setor das telecomunicações, que apresentava elevados riscos como a perda da receita.

Segundo Monteiro (2005), a necessidade do controlo da receita surgiu “devido a condicionalismos estratégicos, relacionados com a evolução do mercado, e de fatores operacionais, nomeadamente a crescente complexidade dos processos e tecnologias dos operadores”(ibid.:30).

Para GRAPA a), o controlo da receita apareceu para proteger os fluxos da receita das empresas cujo principal objetivo é a maximização da receita e minimização da perda da mesma. As inconsciências e anomalias operacionais, erros e fraudes podem causar uma perda de receita, sendo que o seu controlo auxilia a gestão na avaliação e contenção de risco de perda da mesma. A deteção e eliminação de riscos de perda da receita são formas de a controlar que, de modo mais elaborado podem prever a exposição de futuras perdas da receita e a participação pró-activa no desenvolvimento de novos produtos ou melhorias operacionais de modo a ajudar na prevenção do risco no futuro.

Couto (2015) refere que o objetivo da garantia da receita é assegurar que as metas e políticas da entidade estejam bem implementadas e executadas, e conseqüentemente a perda da receita seja mínima ou não ocorra.

A RA implica que seja considerado não só a integridade da receita corrente, mas também os gastos relacionados com as vendas.

“The discipline itself is evolving, expanding from focusing solely on revenue-stream integrity into the monitoring and management of costs and cost drivers, effectively providing assurance of both halves of the profit equation.” (Romano e Nicholson:2006).

O risco associado à perda de receita pode ter origem em inadequações ou deficiências de processos internos, sistemas, pessoas, e até mesmo de fatores externos.

GRAPA menciona três fontes que evidenciam fragilidade ao nível da integridade:

- Processo de faturação, que deve ser claro para todos os que realizam as atividades interligadas com o mesmo, de modo a que seja possível arrecadar todos os réditos e garantir a receita. Caso não o seja, poderá ocorrer uma rutura a nível da sua operacionalização.

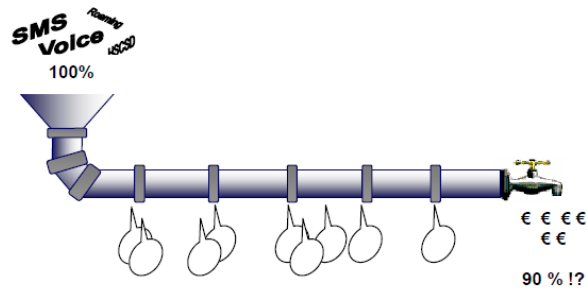
- Sistema de informação, atualmente visto como uma “peça” fundamental, que suporta vários processos, entre eles o processo de faturação. Assim, é necessário que sejam realizadas atualizações e manutenções para garantir que os dados sejam fiáveis e precisos
- Recursos humanos. Nas entidades existe a possibilidade de ocorrer o risco de erro humano ou até mesmo risco de fraude, razão pela qual é necessário a verificação dos dados da faturação por uma pessoa diferente àquela que executou a tarefa.

Para que seja possível controlar os pontos fracos das entidades, a RA surge como um instrumento utilizado para proteger as receitas contra o risco de perda da mesma. Correia (2014) refere, como título de exemplo, os seguintes fatores de risco de perda da receita:

- “A inexistência de uma base de dados de controlo de todos os serviços prestados aos clientes”; (ibib.: 42)
- “Procedimentos não harmonizados” (ibib.: 42)
- “A falha de comunicação entre os diversos intervenientes (vendas, prestação de serviços, faturação, os recebimentos, entre outros).” (ibib.: 42)
- “A não existência de atividades de controlo implementadas relacionadas com a prestação de serviços, a faturação, os recebimentos, entre outras).” (ibib.: 42)

A responsabilidade pela realização da RA estende-se a vários níveis. Cabe à entidade a atribuição a cada individuo, em diferentes domínios, da responsabilidade pelo cumprimento da RA. Não obstante, em certas entidades que o processo de faturação é complexo torna-se essencial a existência de um departamento dedicado à RA com objetivo de identificar e prevenir as eventuais perdas de receita, os riscos associados e o modo de os controlar. (ibid:6).

Apesar das diversas definições de RA, todas salientam o objetivo de assegurar a receita. O controlo da receita é representado na seguinte figura:



**Figura 2.5 – Funil da Receita**  
**Fonte : Adaptado de Monteiro (2005:39)**

- “Funil”, local de entrada dos eventos que posteriormente podem ser transformados em receita;
- “Tubo”, representa todas as pessoas, processos e tecnologias envolvidas no processo;
- “Torneira”, a receita originada pelos serviços prestados;
- “Gotas”, receita perdida.

“O Objetivo final é a eliminação das “gotas”, através da melhoria dos processos, tecnologias e gestão dos recursos humanos do “tubo”, da verificação de que o “funil” está pronto para receber os eventos desencadeados pelo cliente e finalmente, assegurar que a receita chegou na sua totalidade aos sistemas do operador” (Monteiro, 2005:39)

Com a evolução da tecnologia, a RA começou por incluir plataformas robustas de gestão de dados, análise, controlo da fraude e uma maior atenção nos resultados.

Como já foi referido, o conceito de RA está associado às entidades de telecomunicações, porém pode ser desenvolvido em atividades como da prestação de serviços uma vez que nível da faturação têm pontos em comum, tais como:

- Operações de Receitas. Este processo acrescenta ao da garantia clássica, que se preocupa apenas da deteção e correção da perda da receita, os custos a ter em consideração. O seu foco está no cliente com base nas suas expectativas, de modo a que a faturação seja mais precisa e, conseqüentemente que o mesmo efetue os pagamentos dos serviços prestados sem possíveis dúvidas, nem reclamações, diminuindo o custo com o cliente. (Romano e Nicholson:2006)

- Centro de Operações das Receitas. Atualmente, a RA ajuda na identificação dos pontos-chaves de controlo nos fluxos dos processos, principalmente de erros que tenham como consequência a perda de receita ou custos excessivos. Esta atividade permite que o prestador de serviços compreenda as causas que afetam o lucro servindo como suporte à tomada de decisões dos gestores nas diferentes áreas de controlo de negócio das organizações. (ibid.)

O termo ROC, Centro de Operações de Receita, é definido como “a collection of systems and processes that are oriented around collecting, analyzing and monitoring the Key Performance Indicators (KPIs) that are deemed essential for the enterprise to meet its goals” (ibid.)

Em certos casos, os KPIs monitorizados por um ROC podem ser focados na garantia da receita ou na quantificação na perda da receita verificada certos conjuntos de serviços. No caso da fuga de receita, se através da identificação, mensuração e investigação existir indícios de fraude, o assunto irá ser passado para o órgão habilitado para o tratamento do mesmo de modo a que não seja duplicado o trabalho, isto é, que as equipas da garantia da receita e as de gestão de fraude estejam a tratar do mesmo assunto. Verifica-se assim que o ROC pode alcançar uma gestão integrada pela monitorização dos indicadores relacionados com a RA, promovendo a eficiência dos recursos uma vez que não permite a duplicação de esforços entre os órgãos. (ibid.)

A evolução da RA pró-ativa, a integridade dos processos e a gestão de metas a alcançar proporcionam à organização operações enxutas e lucro sustentável. (ibid.)

#### **2.4.2 - Contributo para a gestão de riscos na área de Vendas**

A RA é uma atividade interligada com a gestão de risco, que segundo Correia (2014:45):

[o] ponto de partida para o seu desenvolvimento deve ser o seguinte: avaliação preliminar do processo, com o propósito de perceber o tipo de função que cada pessoa exerce e a forma como a realiza; qual o risco de perda de receita significativo; quais as vulnerabilidades do processo e quais as atividades de controlo a implementar.

GRAPA afirma que a chave para o processo da garantia da receita é a quantificação do seu risco ou perda, em termos mensuráveis. Esta informação deverá ser reportada à gestão.

Morais e Martins (2013:159) referem que:

[a]pós ter efectuado o exame e a avaliação, estando na posse da prova suficiente e adequada, incluindo a eficácia dos sistemas de controlo interno e de risco, o auditor interno está em condições de elaborar as conclusões e efetuar recomendações.

A informação a reportar deverá incluir para além da dimensão do risco ou perda de receita, uma recomendação relativa às áreas críticas que deverão ser cobertas. Deverá ainda incluir a data da futura avaliação, a criação de controlos operacionais, caso os que existam não sejam adequados, e correções necessárias a serem realizadas nas operações. (GRAPA b).

No caso em que o grau do risco é superior ao estabelecido pela administração, deverá ser recomendado um plano de cobertura de risco que consiste no acompanhamento e comunicação do risco de perda ou da perda real, isto é, um plano que pressuponha a identificação e implementação de controlos. (ibid:7).

Os controlos são mecanismos operacionais, tais como sistemas, relatórios e procedimentos que permitem um grau de segurança e fiabilidade relativamente às receitas, diminuindo o risco de perda da mesma. Os planos de cobertura proporcionam níveis desejados de risco de perda em cada área. Cabe ao Conselho de Administração a decisão da responsabilidade por estes planos, e em termos de operacionalização cabe ao gestor operacional da respetiva área. (ibid:7).

Os controlos podem ser preventivos ou detetivos. Os primeiros pretendem antecipar situações de fuga de receita e controlar os riscos relacionadas com a sua perda. Os segundos têm como objetivo perceber os pontos em que a receita a cobrar não foi recebida, de modo a diagnosticar e a corrigir as causas da mesma. (Correia:2014). Couto (2015) acrescenta a correção aos processos de controlo garantia da receita que está relacionado com a deteção, uma vez que adaptam ou alteram as estruturas do processo de negócio. Assim, para o mesmo autor os processos podem ser categorizados em deteção, correção e prevenção.

### **2.4.3 - Procedimentos e Atividades de Controlo**

Os objetivos das atividades de controlo implementados na área das vendas devem ser essencialmente a faturação total e garantia da receita total.

Tudo o que uma organização vende deve ser faturado, e tudo o que é faturado deve ser recebido.

No que diz respeito ao controlo das vendas é o gestor operacional que tem um papel decisivo. O apoio por ele fornecido tem consequências a nível da motivação do pessoal, que se apresenta como o principal foco do mesmo. “O estilo de gestão é assim um fator decisivo na compreensão da atitude do pessoal das vendas e da sua performance” (Alegre, 2012:6), pelo que quem vende tem uma maior motivação e desempenho caso sinta que o controlo é realizado de forma colaborativa (ibid.:6). Relativamente ao controlo das receitas, o mesmo é feito através dos montantes que a organização faturou, no lucro e na quota do mercado. (Correia:2014).

Tal como Correia (2014) afirma, a área das vendas é a origem da maioria dos lucros, sendo que por esse motivo o gestor operacional deverá assumir uma atitude proactiva e assertiva relativamente à equipa, assim como ter competências a nível comportamental, uma vez que gere as pessoas que colocam os serviços no mercado. Ao nível das competências destacam-se a comunicação, a transparência e as relações interpessoais, como a igualdade de tratamento de todos os recursos humanos.

Perante a venda existe o risco do não pagamento, do bem ou serviço, pelo que se torna importante o conhecimento relativamente ao cliente, nomeadamente o tipo de cliente que se trata.

Como já foi referido, perante uma venda a crédito deve-se ter em consideração o histórico do cliente, a sua conta corrente, de forma a perceber se o crédito a conceber está dentro dos limites da capacidade do cliente em pagar. No caso de se tratar de um novo cliente deverão ser obtidas as informações comerciais e financeiras para auxiliar a decisão de concessão de crédito (Costa:2014).

Ainda em relação à venda a crédito, segundo Russo o controlo das operações deve seguir a seguinte sequência:

- Autorização, realizada pelo órgão de gestão;
- Aprovação, da responsabilidade da administração ou comercial;
- Execução, efetuada pelas seções de faturação e expedição
- Registo da prestação de serviços pela contabilidade
- Custódia do ativo resultante da venda, isto é, o exemplar da fatura/recibo para efetuar a cobrança à data de vencimento.

Os processos da garantia da receita podem ser categorizados em deteção, correção e prevenção.

A deteção identifica uma alteração ocorrente no processo de negócio em relação ao fluxo do processo. As atividades de controlo incluem, segundo Couto (2015):

- Monitorização. Refere-se à observação e à análise automatizada dos dados, obtidos pelos sistemas e processos, de modo a que seja identificado e monitorizado os desvios ou alterações que possam ocorrer.
- Sumarização. Esta atividade permite identificar, procurar e comparar padrões de comportamentos similares, de modo a criar uma categoria para que a informação seja analisada de modo mais profundo. Este tipo de análise permite a que seja reduzido o esforço da mesma e que seja identificado problemas dentro de um grande fluxo de dados.
- Auditoria. Garante que estão a ser tomadas todas as medidas necessárias para manter a conformidade dos processos de negócios.
- Investigação. Realizada de modo a que seja identificada a causa de uma anomalia e posteriormente se proceda à correção dos eventos

A correção está relacionada com a atividade de deteção. É o conjunto de atividades ou processos que alteram ou adaptam as estruturas de processo de negócio cujo objetivo é minimizar as perdas e desvios da receita, e maximizar o resultado. Este processo pode envolver correções, segundo Couto (2015), relacionadas com:

- Informações. Este processo visa a correção ou atualização de um dado. É o resultado de uma informação obtida por um conjunto de dados, ou determinado arquivo particular, de forma manual ou automatizada.
- Processos. É efetuado quando se pretende alterar, remover ou adicionar uma atividade, ou evento, que esteja a originar uma perda de receita.
- Tecnologias. No caso dos mercados dinâmicos é necessário a utilização de ferramentas e tecnologias dinâmicas, uma vez que os comportamentos dos consumidores são igualmente dinâmicos. Assim, caso as ferramentas de deteção, análise e investigação detenham esta característica, mais facilmente se adaptam às mudanças que podem aparecer, tal como as mudanças tecnológicas.

- Pessoas. As correções relacionadas com as pessoas são necessárias quando as mesmas não têm habilidades e experiências requeridas, ou simplesmente quando há escassez de recursos devido a limitações orçamentais. É importante que o sistema utilizado pela área da Garantia da Receita seja fácil de usar e que as pessoas recebam formações dos processos, ferramentas e negócios e que estejam em constante atualização.

O processo de prevenção é responsável por dar o alerta de uma ameaça de risco ou perda de receita, fraude ou qualquer outro desvio. Os processos de prevenção podem ser os seguintes, segundo o mesmo autor:

- Sincronização. Garante que duas ou mais bases, ou conjunto de dados, estejam sincronizados ao longo de um período de tempo. O mesmo autor apresenta como exemplo a importância da sincronização da base de clientes com a base financeira, que permite identificar se a empresa deve ou não aprovar um novo pedido para um certo cliente.
- Verificação de integridade. “São atividades individuais realizadas para garantir a integridade e qualidade das informações ou do processo” (ibid). Realizado através da observação de um processo individual, este controlo permite avaliar a existência de um indício na sua formação que poderá ser motivo de preocupação.
- Verificação da autorização. Este processo é realizado anteriormente à autorização para garantir que os dados utilizados são os corretos. É útil para processos complexos tal como a faturação. Dependendo do nível de confiabilidade das informações e/ou capacidade de investimento, este processo pode ser manual ou automatizado.
- Verificação de saída (pós autorização). Relacionada com o processo de investigação, a verificação de saída permite verificar a confiabilidade na saída dos processos, de modo a certificar que foi tudo realizado corretamente.

A nível dos instrumentos de gestão, estes permitem a obtenção da informação do que está a acontecer e do que foi planeado, ou seja, permite a comparação do real com o planeado concluído qual o desvio resultante. Dos instrumentos mais utilizados a nível de vendas, Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira e Rodrigues (2010) exemplificam as estatísticas de vendas. A partir destas consegue-se perceber até que ponto as medidas dos objetivos de vendas estabelecidas estão efetivamente a ser cumpridas. A partir da faturação efetuada

para cada período, zona, vendedor, tipo de cliente, de serviço etc, é realizado o cálculo das vendas. (Pinto et al., 2010).

O processo da receita que inicia com a encomenda/contratação da prestação de serviço, passa pelo compromisso e pagamento, e finaliza aquando o recebimento, nem sempre está mapeado, constituindo um risco para a entidade. Os riscos inerentes podem ser os da fraude e fraco CI relativamente às receitas. O primeiro pode ser mitigado a partir do ambiente controlo, uma vez que estão implícitos os valores éticos para que o mesmo ocorra. (Correia:2014)

As etapas do processo do SCI poderão ser as seguintes:

- Gestão da ordem de compra
- Registo da receita a receber, isto é, validação dos dados;
- Emissão da fatura, sendo essencial primeiro realizar um *draft* e só depois emitir e validar;
- Envio da fatura ao cliente, certificar que a morada está correta e que a mesma é rececionada;
- Prestação do serviço, verificar se todos os serviços prestados são faturados;
- Reconhecimento da receita, depois do recebimento, o qual certifica se tudo o que foi faturado foi recebido, no limite do prazo de vencimento, e que o reconhecimento da receita é efetuado no momento certo.

### **3 - Estudo do Caso: Sistema de controlo interno na área da faturação da GWE**

#### **3.1- Caracterização da entidade GWE e do estudo**

A GWE é uma empresa que presta um conjunto integrado de serviços de contabilidade, fiscalidade e financeiros.

Esta empresa, que conta com 4 sócios, foi constituída em outubro de 2014. A GWE surgiu para agregar os trabalhos realizados em conjunto e individualmente por cada um dos 3 sócios, que decidiram criar uma entidade devido ao elevado número de serviços solicitados. Esta entidade começou apenas com um cliente, e com uma pessoa a prestar os serviços, o *partner*.

A ideia de criar uma entidade como boutique financeira, isto é, uma entidade focada na contabilidade, mas habilitada a realizar trabalhos relacionados com a área financeira, como projetos de reestruturação de empresas, análises contabilísticas e financeiras, projetos de investimentos, avaliações de empresas e fiscalidade, tornam esta empresa possível de se enquadrar como uma *startup*.

A GWE pode ser considerada como uma *startup* uma vez que é uma empresa recente, que vive num cenário de incerteza e, através do trabalho exercido consegue transformar trabalho em dinheiro pela capacidade que tem em oferecer prestação de serviços de modo idêntico a cada cliente.

Esta organização que conta atualmente com 37 clientes, é constituída por 4 funcionários, além do *partner*, com qualificações na área financeira ou contabilística, todos com conhecimentos na área, com visto a desenvolver o âmbito das suas tarefas.

A área da faturação desta entidade foi a escolhida para o desenvolvimento do estudo do caso, uma vez que a principal fonte de rendimento tem origem nas receitas originadas pela prestação de serviço.

De modo a desenvolver o estudo, as técnicas de recolha dos dados executadas foram a observação direta e a entrevista ao *partner*.

Com recurso à entrevista, a interpretação das reações do interlocutor torna-se mais fácil através do contacto direto com o mesmo. No entanto, segundo Quivy e Campenhoudt

(1998:192), o investigador deve “permanecer continuamente atento, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análises tão fecundos quanto possível”. A entrevista tem carácter qualitativo e de tipo estruturada, como base num guião com questões abertas visto que as respostas serão livres.

A observação direta permite a captação dos “comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem mediação de um documento ou de um testemunho”, como referem Quivy e Campenhoudt (1998:196).

Através da entrevista foi possível ter conhecimento da origem da empresa, do número de clientes, da forma como é atribuído o valor da avença, bem como do ambiente de controlo da entidade.

A observação direta permitiu analisar as atividades de controlo interno da área da faturação da GWE, os objetivos e riscos associados, de modo a que fossem propostas atividades de controlo com o intuito de fortalecer o SCI. A descrição do processo, bem como do processo proposto foram apresentados através de fluxogramas, de modo a facilitar a sua leitura.

Ainda pela observação direta foi efetuado e preenchido um mapa de horas diárias trabalhadas com o objetivo de avaliar se o valor da avença mensal atribuída a cada cliente, dos 7 escolhidos, está acima, abaixo ou dentro do serviço prestado a cada cliente. De modo a facilitar a interpretação dos dados fornecidos pelo mapa, foram sintetizadas em tabelas as horas do trabalho realizado para cada cliente, por cada mês. Com base nesta informação, foi possível concluir qual o tempo investido em cada cliente e assim apurar o valor por hora real.

Por fim, foi realizada uma análise à rentabilidade de cada um dos clientes da amostra.

### **3.2 – Análise do processo CI na área da faturação**

No presente capítulo é descrito através da narrativa o processo do controlo interno na área da faturação, acompanhado por um fluxograma. Posteriormente, após efetuadas as análises ao processo são propostas atividades de controlo para mitigar os riscos e alcançar

os objetivos. Estas novas atividades de controle constam no novo fluxograma, que permite verificar as alterações efetuadas ao atual.

### **3.2.1 - Narrativa do processo**

A faturação da empresa GWE aos clientes é realizada a partir de uma avença mensal, emitida normalmente no dia 7 cada mês.

O processo inicia com o acordo mensal da prestação de serviço, entre o cliente e o *partner*.

Se o cliente é novo, o *partner* realiza um contrato da prestação de serviços com todas as condições descritas e acordadas, em que o cliente procede à assinatura em aceitação do mesmo. Posteriormente, o *partner* prepara toda a informação pertinente relativa ao cliente para o preenchimento dos dados no sistema a ser efetuado pelo responsável da área da faturação. Após o preenchimento dos dados, o *partner* arquiva o contrato e faz uma análise do mapa mensal da faturação.

No caso de se tratar de um cliente já existente, todos os meses, a partir de uma análise do mapa mensal da faturação, o *partner* realiza e processa as eventuais alterações de modo a fornecer à área da faturação as informações pertinentes do cliente, como é o caso do valor pelo qual a fatura deve ser emitida. Estas possíveis alterações estão relacionadas com as prestações de serviços excepcionais, “extra-avença”, que poderão decorrer em algum momento. Um exemplo destas alterações é o licenciamento do programa da faturação a clientes cuja emissão das suas faturas de venda sejam realizadas pela área de faturação da GWE. Neste caso, o mapa mensal das vendas deve ser alterado, sendo que deverá estar presente no mesmo o valor da avença assim como do licenciamento do programa.

Após o *partner* analisar o mapa mensal da faturação e efetuar as possíveis alterações, o mesmo é enviado para a área de faturação. Na área da faturação, o responsável pela mesma emite a fatura com base no mapa rececionado, e envia-a para o cliente através do mail, sempre com o conhecimento do *partner*.

O cliente recebe a fatura e verifica todos os dados de modo a perceber se a fatura contém algum erro.

Se o cliente aceita a fatura, ou seja, se verifica que a fatura não apresenta erros, procede ao pagamento da mesma assim que for possível, uma vez que as faturas são emitidas a pronto pagamento.

Caso contrário, se detetar algum dado incorreto, quer seja ao nível dos dados como a morada, quer seja ao nível do valor da fatura, o cliente solicita a sua anulação e emissão de uma nova fatura. De modo a proceder à anulação da fatura incorreta, o responsável pela área da faturação emite a Nota de Crédito com base na informação de não aceitação que o cliente fornece e envia-a ao mesmo.

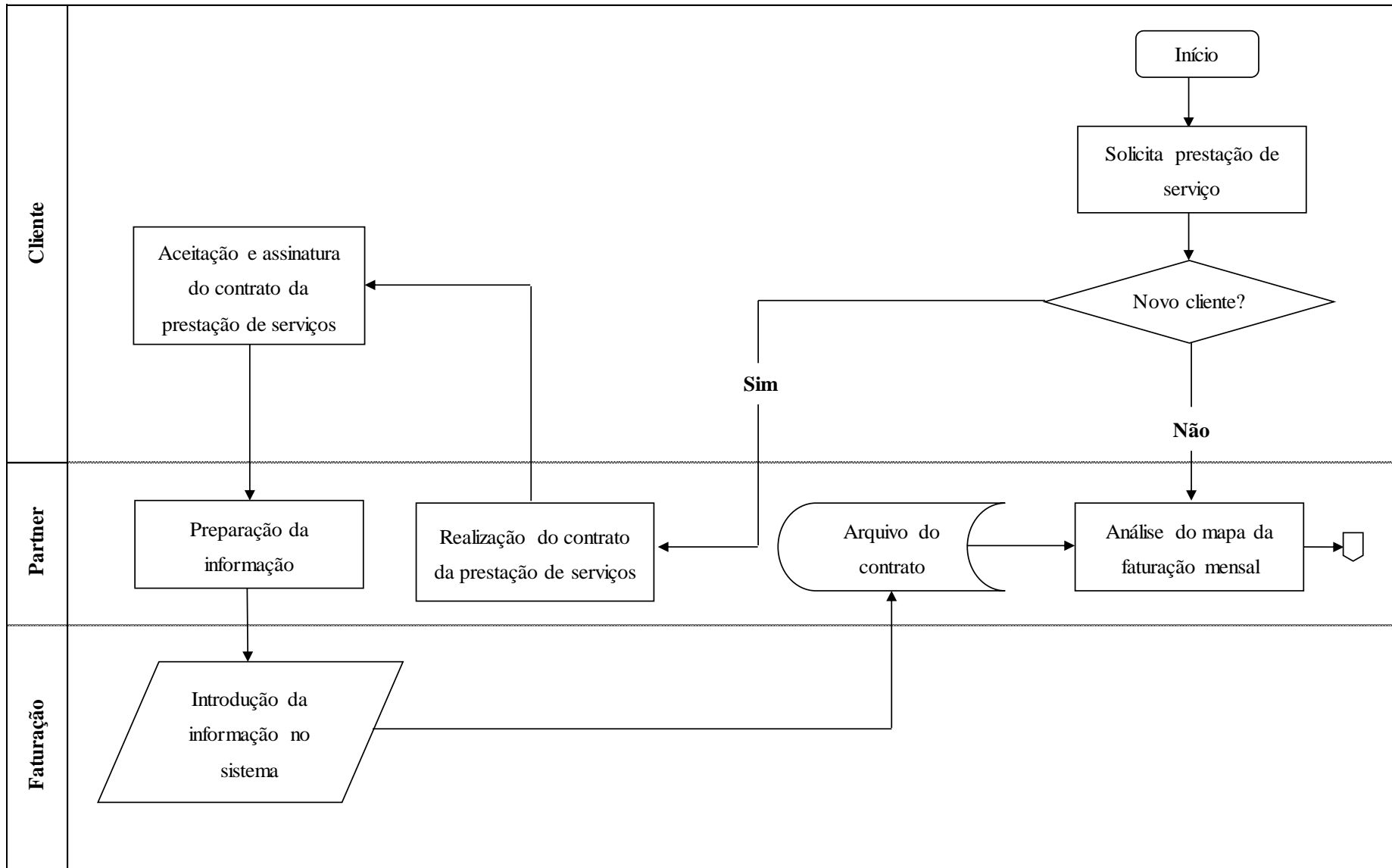
Caso a nota de crédito tenha sido realizada pelo valor total da fatura, a área de faturação procede à emissão de uma nova fatura. No entanto, no caso da nota de crédito ter sido realizada por um valor parcial, o cliente procede ao pagamento da fatura, deduzido do valor da nota de crédito.

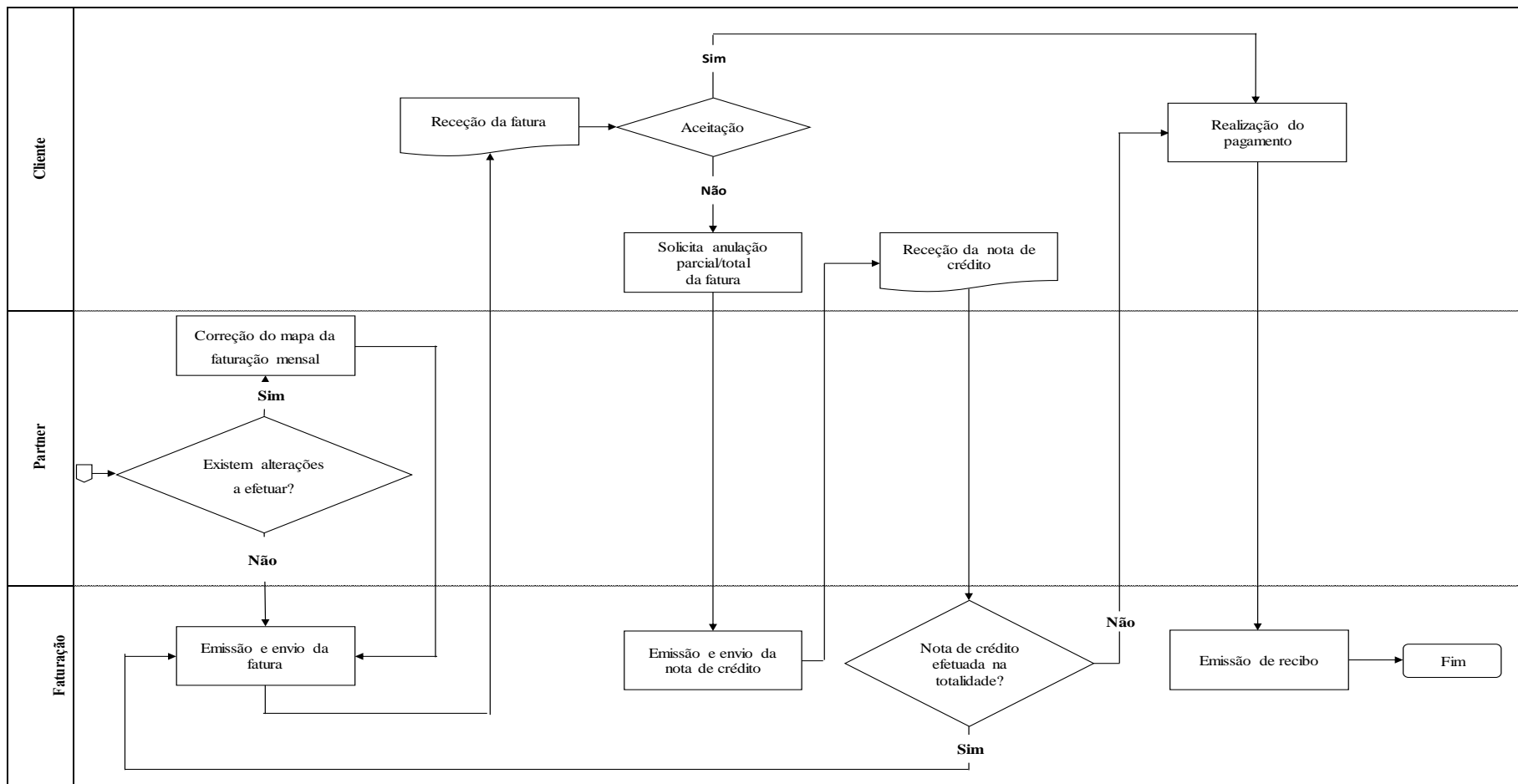
Por fim, após o cliente efetuar o pagamento, o responsável da área da faturação emite o recibo para controlo interno das contas a receber.

### **3.2.2 -Processo do controlo à área da faturação no Fluxograma**

A narrativa presente anteriormente pode ser traduzida a partir de um fluxograma.

Assim, foi realizado um fluxograma do processo do CI da área da faturação da GWE, figura 3.1, que permite a análise e compreensão do processo recorrendo a formas geométricas, cada uma com o seu significado.





**Figura 3.1 – Fluxograma do processo de CI à área da faturação na GWE**

### 3.2.3 - Propostas de Atividades de Controlo

Conforme referido no ponto 2.2.2 da revisão literária, o controlo interno tem quatro objetivos básicos: salvaguarda dos ativos, confiabilidade e integridade das informações, eficiência e eficiência operacional, e conformidade com leis, regulamentos, políticas e procedimentos e contratos.

De modo a atingir estes objetivos, a GWE tem implementadas um conjunto de atividades, facilmente identificadas no fluxograma, com fim de promover o alcance dos mesmos e, mitigar os riscos que lhes estão associados.

Assim, os objetivos a serem concretizados são os seguintes:

#### 1. Salvaguarda de ativos.

Para o alcance deste objetivo concorre a segregação de funções, que tem subjacente a noção que nenhum funcionário deve ter responsabilidade total sobre um qualquer processo.

A dimensão da GWE torna-se uma limitação a esta segregação. Porém, esta característica é uma limitação, mas não uma impossibilidade.

Com a finalidade de mitigar os riscos na área da faturação, como é o caso do erro humano, a GWE conta com a seguinte atividade de controlo de carácter preventivo:

- ✓ Organização e preparação da informação dos clientes realizados pelo *partner*, para posteriormente ser facultada ao responsável da área da faturação de modo a evitar o risco de erro humano.
- ✓ Emissão e envio das faturas, por parte do responsável da área da faturação, com base no mapa das prestações mensais fornecidas pelo *partner*

Apesar das atividades supra citadas cumprirem o requisito de segregação de funções, uma vez que conta com dois intervenientes na atividade, o *partner* e o responsável pela área da faturação, as mesmas poderão não ser suficientes para mitigarem o erro humano.

Assim, em complemento das atividades anteriormente descritas propõe-se as seguintes:

- ✓ Realização de um *draft* da fatura ou nota de crédito, por uma pessoa diferente da que emite
- ✓ Análise e correção, quando necessário, do *draft* da fatura pela pessoa responsável pela sua emissão

Estas atividades propostas pretendem diminuir o risco humano. Assim, é sugerido a intervenção de duas pessoas na área da faturação, para que, por um lado, a boa imagem da empresa seja assegurada e por outro concorram para a garantia da receita ao reduzirem a probabilidade do erro humano, aumentando assim a sua eficácia. De notar que a primeira proposta de atividade tem em consideração o balanceamento custo/benefício, uma vez que o número de documentos em causa, cerca de 37 por mês, é diminuto mas tem um grande impacto nos réditos da entidade e por outro lado o consumo do tempo despendido na sua realização é pouco expressivo.

2. Conformidade com o contrato. A Informação dos clientes, tais como o nome, a morada, o NIF e os prazos de pagamento estão de acordo com o contrato.

Este objetivo requer que as informações sejam válidas e exatas.

Associado ao objetivo estão os riscos da incorreta informação inserida no sistema, isto é, que a faturação seja inválida, e o risco de reputação da entidade sempre que se verifiquem incorreções na informação contantes nestes documentos (faturas e notas de crédito).

Para que este objetivo seja concretizado e os riscos mitigados, a GWE tem presente as seguintes atividades de controlo preventivas:

- ✓ Redução a escrito, aceitação e assinatura do contrato de prestação de serviços. Este contrato contém todos os dados necessários relativos aos clientes. Assim, a redução a escrito do contrato por parte do *partner*, seguida da aceitação e assinatura do cliente, é uma forma de comprovar que todos os dados presentes no sistema estão corretos.
- ✓ Preparação da informação dos dados do cliente por parte do *partner*, e respetiva introdução no sistema pelo colaborador da área da faturação, tal como já mencionado. A preparação da informação consiste em extrair do contrato as informações importantes que devem constar no sistema, e posteriormente nas faturas a serem emitidas, tais como a nome da entidade, a sua morada e o número de identificação fiscal.

Para que o risco associado a este objetivo seja minimizado, propõe-se adicionalmente a seguinte atividade de controlo:

- ✓ Comparação dos dados do contrato celebrado com a informação inserida no sistema. Esta proposta de atividade deverá ser realizada após a informação do cliente ser inserida no sistema por um colaborador da área da faturação, sendo que quem deve comparar o contrato com o que foi preenchido na ficha do cliente é um colaborador distinto de quem

inseriu no sistema a informação, de modo a reduzir a probabilidade de os dados do cliente estarem incorretos no sistema.

Mais uma vez, tal como foi mencionado na atividade de controlo proposta do objetivo da segregação de funções, é considerado o balanceamento custo/benefício, uma vez que a informação inserida no sistema tem impacto na receita da empresa, devido à validação das faturas, e o tempo despendido não é expressivo.

3. Garantir a eficácia da receita gerada com os contratos celebrados – este objetivo enquadra-se no objetivo geral da conformidade do contrato por um lado, e por outro no da eficiência operacional.

A receita oriunda da faturação dos serviços prestados é uma das principais fontes de rendimento desta entidade. Como tal, assume particular importância responder aos riscos associados à perda da receita.

De modo a prevenir o risco da perda da receita a GWE tem implementado a seguinte atividade de controlo detetiva:

- ✓ Redução a escrito do contrato da prestação de serviços de acordo com as condições comerciais acordadas.

As condições comerciais encontram-se vertidas no contrato da prestação de serviços. Porém, as mesmas não têm como base o trabalho real prestado a cada cliente, mas sim o custo padrão. Assim, sugere-se a seguinte atividade de controlo:

- ✓ Comparação do mapa mensal da faturação com o mapa mensal das horas diárias trabalhadas
- ✓ Revisão do contrato após detetadas alterações significativas às condições comerciais inicialmente acordadas.

O mapa de horas diárias tem como objetivo conhecer o tempo que é investido por dia num determinado cliente, suportando assim uma real necessidade de controlo da gestão quanto à eficácia, bem como quanto à eficiência, da adequada faturação dos serviços prestados.

De modo a certificar que a faturação está de acordo com o serviço prestado, deve-se proceder à comparação do mapa mensal da faturação com o mapa de horas diárias trabalhadas, num período razoável de tempo. Caso se conclua que o valor faturado está abaixo das horas investidas no cliente, deve-se realizar uma revisão do contrato para que

o valor a ser faturado seja equivalente ao trabalho exercido na prestação de serviços ao cliente.

4. Envio da fatura ao cliente atempadamente – é um objetivo que também se enquadra no objetivo geral da eficácia operacional.

O envio da fatura atempadamente permite que o cliente tenha conhecimento do valor a liquidar à empresa que presta o serviço. Assim, associado a este objetivo está o risco do atraso na liquidação dos valores em dívida.

De modo a certificar que a fatura é rececionada pelo cliente, a GWE tem como atividade de controlo preventivo:

✓ Envio da fatura ao cliente com conhecimento do *partner*.

Apesar do documento ser enviado para o cliente, nada comprova que o mesmo foi rececionado. Assim, para que se tenha a certeza que o envio e receção da fatura foi efetuado, e de modo a diminuir o risco do atraso na liquidação dos valores em dívida, propõe-se a seguinte atividade:

✓ Confirmação da receção da fatura e nota crédito

Caso o cliente não confirme que a fatura foi rececionada, o colaborador da área da faturação deverá contactar o mesmo por escrito, de modo a ser assegurado que a fatura está na sua posse.

Nesta atividade de controlo é considerado o balanceamento custo/benefício, mais uma vez, devido ao impacto que a não receção da fatura pode acarretar nos réditos da empresa, bem como o tempo despendido ser diminuto.

5. As notas de crédito são válidas – é igualmente um objetivo relativo à conformidade com as leis e procedimentos.

As notas de crédito são retificações e anulações às faturas emitidas, em consequência de vários motivos, entre os quais a invalidade, resolução e concessão de descontos.

A emissão da Nota de Crédito requer uma atenção especial, uma vez que ao ser detetado um erro nos dados ou valores do documento por parte do cliente, coloca-se em causa a qualidade da informação emitida e assim o risco de reputação do fornecedor.

Em termos de atividade a GWE apresenta apenas:

- ✓ Emissão da nota de crédito que comprova um erro na faturação emitida.

Sendo este controlo detetivo, são propostas as seguintes atividades de modo a atuar de uma forma preventiva:

- ✓ Realização de um *draft* da Nota de Crédito, para confirmação dos dados por parte de uma pessoa diferente da que emite.
- ✓ A nota de crédito deve ser aprovada pelo *partner*.

Esta primeira atividade de controlo proposta tem em consideração o balanceamento custo/benefício, tal como mencionado numa das atividades propostas do primeiro objetivo exposto.

6. Conter a prova que o cliente tomou conhecimento da retificação da fatura – A partir deste conhecimento cumpre-se o objetivo da conformidade com as leis e regulamentos.

As atividades existentes que endereçam este objetivo são:

- ✓ Envio para o cliente da Nota de Crédito
- ✓ Envio para o cliente da Nova fatura

Na GWE a maioria da emissão das faturas aos clientes é realizada através de uma avença mensal.

A contabilidade é um dos serviços prestados pela GWE. Assim, o risco de contabilizar uma fatura que gerou a nota de crédito ou, por sua vez não contabilizar a nota de crédito, é baixo. Pela razão de ser a GWE a contabilizar estes documentos e pela confiança que tem com o cliente, as notas de crédito muitas das vezes não são devolvidas com a devida assinatura do cliente, que comprove que tomou conhecimento a mesma.

A não devolução da nota de crédito enviada ao cliente possibilita tanto o risco de não conhecimento da mesma, e até mesmo do recebimento do valor da fatura em duplicado, como também a não regularização do iva a favor do sujeito passivo, neste caso a GWE, tal como é referido no número 5 do artigo 78 do CIVA:

[Q]uando o valor tributável de uma operação ou o respectivo imposto sofrerem rectificação para menos, a regularização a favor do sujeito passivo só pode ser efectuada quando este tiver na sua posse prova de que o adquirente tomou conhecimento da rectificação ou de que foi reembolsado do imposto, sem o que se considera indevida a respectiva dedução.

Por estes motivos, a atividade proposta à GWE é:

- ✓ Assinatura e devolução da nota de crédito pelo cliente.

Esta atividade deve ser sempre efetuada independentemente que seja a GWE a elaborar o serviço de contabilidade ao seu cliente. Além de diminuir o risco de erro, vai ao encontro do cumprimento da lei.

De notar que estes procedimentos devem ser igualmente efetuados aos clientes cuja prestação de serviços é ocasional, isto é, aos clientes que não requerem de avença mensal.

7. Reconhecimento do pagamento efetuado pelo cliente – Este objetivo está relacionado com a confiabilidade e integridade das informações, bem como conformidade com a lei.

O recibo é um comprovativo do pagamento ou recebimento da fatura, pelo que deve ser enviado ao cliente após a sua emissão.

O recibo pode ser utilizado como suporte à contabilização do recebimento, ou pagamento, uma vez que todos os lançamentos devem ser suportados por documentos justificativos, tal como indica o número 2 a) do artigo 123 do CIRC, cumprindo a confiabilidade e integridade das informações como da lei.

Na GWE existe a atividade:

- ✓ Emissão do recibo

Este recibo serve apenas para controlo interno da GWE. Ao não ser enviado ao cliente, corre o risco do recebimento seja efetuado de forma incorreta ou incompleta, e até mesmo o cliente solicitar o recibo que pode transparecer uma imagem menos eficiente do fornecedor.

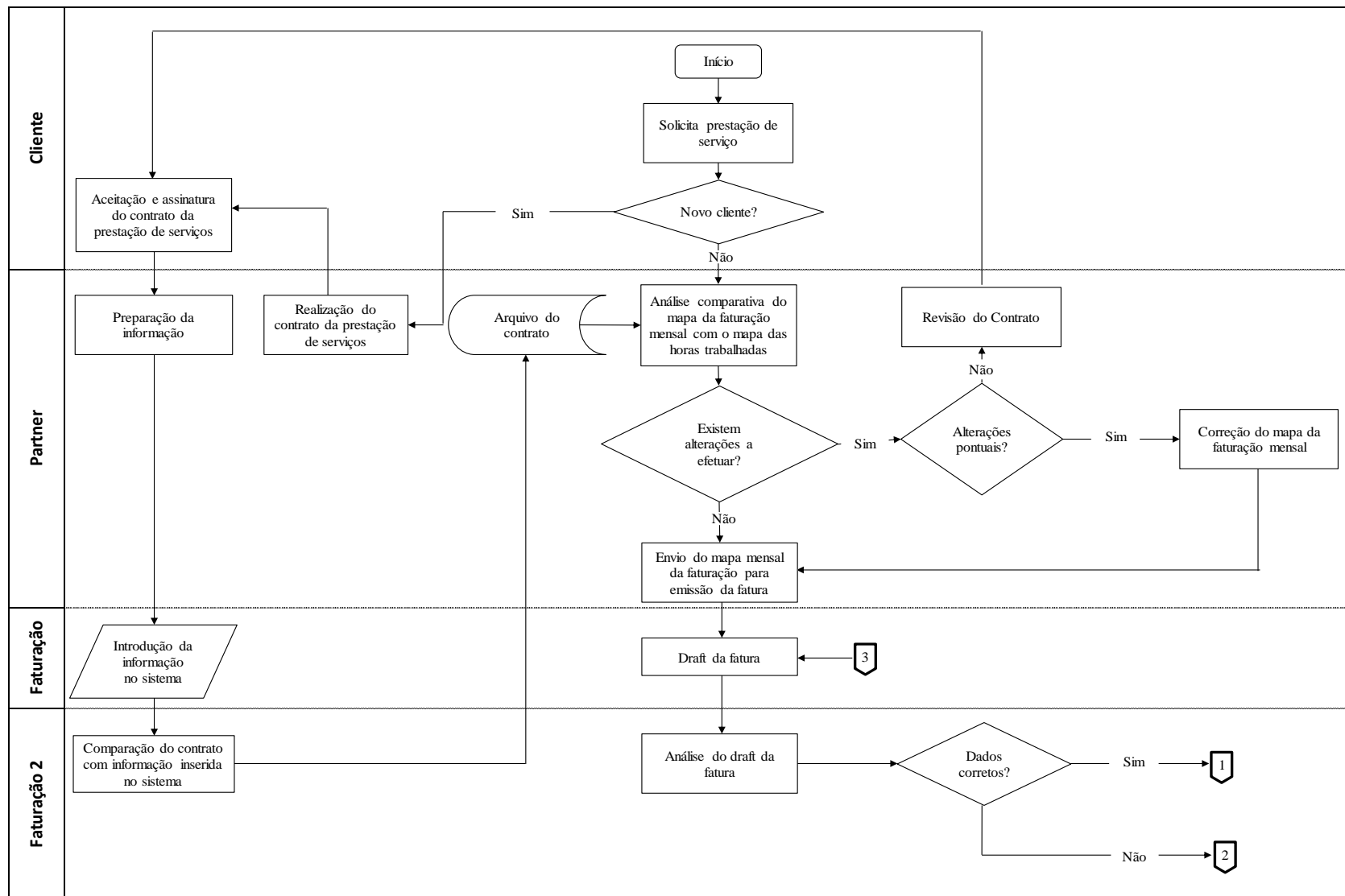
Assim, de modo a evitar esta inconveniência é sugerido:

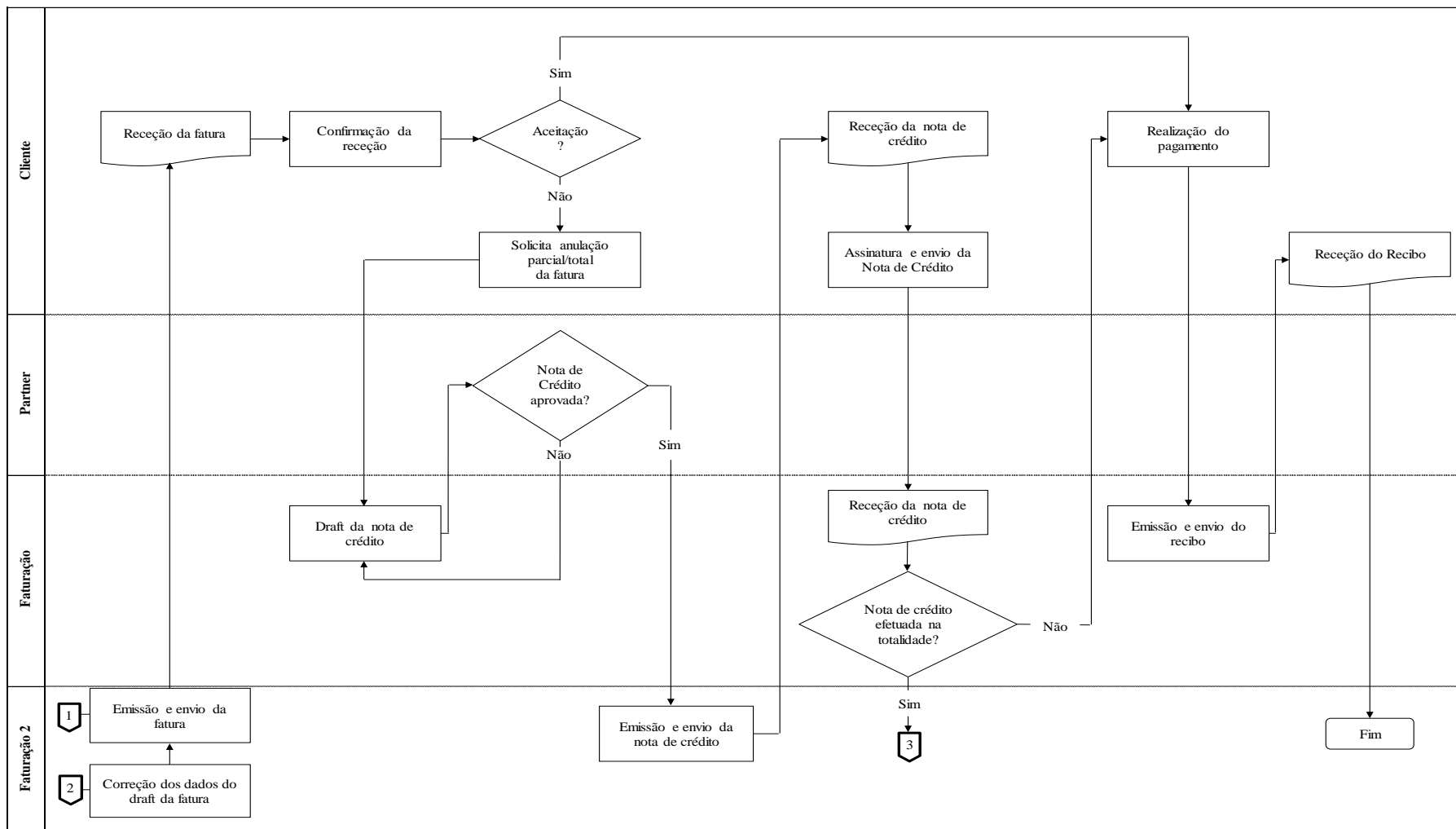
- ✓ Emissão e envio do recibo ao cliente

Deste modo, o cliente fica satisfeito por ter prova da realização de pagamento.

#### **3.2.4 - Proposta de processo do controlo à área da faturação no Fluxograma**

Apresentadas as propostas das atividades de controlo à área da faturação da entidade GWE, foi realizado um novo fluxograma presente na figura 3.2 que permite verificar a aplicação das mesmas no processo de CI em estudo.





**Figura 3.2 – Fluxograma com as novas atividades de controlo propostas**

Pela comparação realizada ao fluxograma da figura 3.1, as atividades acrescidas são:

- ✓ Realização de um *draft* da fatura, por uma pessoa diferente da que emite
- ✓ Análise e correção, quando necessário, do *draft* da fatura pela pessoa responsável pela sua emissão
- ✓ Realização de um *draft* da Nota de Crédito, igualmente por uma pessoa diferente da que emite.
- ✓ Comparação do contrato efetuado com a informação inserida no sistema.
- ✓ Comparação do mapa mensal das vendas com o mapa mensal das horas diárias trabalhadas
- ✓ Revisão do contrato após detetadas alterações significativas às condições comerciais inicialmente acordadas.
- ✓ Confirmação da receção da fatura
- ✓ Assinatura e devolução da nota de crédito pelo cliente.
- ✓ Emissão e envio do recibo ao cliente

### **3.3 - Mapa de controlo de Horas Trabalhadas**

O mapa de controlo de horas trabalhadas é uma das atividades propostas a ser realizada para melhorar o CI na área em estudo. Como tal, foi elaborado o mapa de horas diárias trabalhadas, apêndice 2, bem como o mapa de horas extras diárias trabalhadas, apêndice 3.

Através dos mapas elaborados, procedeu-se à análise das horas trabalhadas no trimestre dos diferentes clientes. Foi possível avaliar o peso de cada cliente da amostra nas horas totais dos serviços prestados. De seguida, procedeu-se ao apuramento do valor por hora trabalhada em cada empresa e concluiu-se sobre se o mesmo estava abaixo, acima ou dentro do expectável. Por fim, foi realizada a análise à rentabilidade de cada um dos 7 clientes em estudo.

### **3.3.1 – Análise ao mapa de controlo das horas trabalhadas**

O mapa de controlo de horas é um método de controlo interno realizado à área da faturação. O objetivo do mesmo é informar quantas horas foram necessárias para prestar serviço a cada cliente. Esta informação permite apurar o valor, por hora, do trabalho executado e sucessivamente concluir se o valor da faturação a cada cliente está acima, dentro ou abaixo do que é expectável.

O mapa de controlo de horas deve ser realizado ao longo do ano civil, constituído por quatro trimestres que apresentam obrigações fiscais mensais, trimestrais e anuais.

Nem todos os trimestres são similares, uma vez que existem obrigações pontuais em meses específicos. De uma forma geral, no primeiro trimestre, especificamente em janeiro, é a entrega do modelo 10 e da comunicação do inventário. No 2º trimestre procede-se à entrega do modelo 22. Já em julho, 3º trimestre, é o envio da IES. O 4º trimestre pode ser considerado o mais calmo em termos de obrigações legais. Não obstante, do conjunto dos trimestres, o 2º Trimestre é o mais adequado à análise dos resultados, uma vez que é o trimestre mais exigente e é por isso apresenta suficiente para entender os custos necessários à prestação de serviços.

Assim, o presente estudo efetuado à empresa GWE teve por base o 2º trimestre do ano 2017.

A primeira etapa consistiu na realização de um mapa de horas, dividido em:

- Empresa
- Hora início e hora fim

Após o preenchimento do mapa das horas diárias estar concluído, a informação das horas do serviço prestado a cada uma das empresas foram sintetizadas em tabelas, acompanhadas por gráficos que apresentam o peso de cada cliente da amostra no trimestre, de modo a facilitar a leitura e interpretação dos resultados. Por fim, analisadas todas estas informações é possível retirar conclusões.

A GWE presta serviços nas áreas da contabilidade, comercial, recursos humanos e tesouraria

A análise da faturação da GWE foi efetuada durante 3 meses: abril, maio e junho.

Ao longo destes três meses, existiram duas datas importantes:

- ✓ Dia 15 de maio – entrega a declaração IVA relativo ao 1º trimestre do ano
- ✓ Dia 31 maio – entrega da declaração do modelo 22

A estas datas acrescem obrigações mensais tais como:

- ✓ Dia 10 – entrega das declarações de remunerações à AT e entrega da Segurança Social
- ✓ Dia 20 – entrega das guias de retenções, fundos de Garantia e SAFT

Estas datas são refletidas nas horas de trabalho realizadas ao longo do trimestre, uma vez que o não cumprimento das mesmas implica coimas contra os clientes e consequentemente cria uma má imagem da entidade que fornece o serviço, uma vez que não cumpriu com seu dever. O mês de maio, em particular, é conhecido por ser um mês complexo a nível contabilístico, uma vez que as obrigações como a entrega o IVA e o modelo 22 recaem neste mês.

Como já foi referido, a primeira etapa do estudo consiste na apresentação das horas de trabalho realizado a cada um dos clientes da GWE. A tabela 3.1 é composta pelo universo das 18 empresas, divididas por meses:

**Tabela 3.1 - Horas de serviço prestadas no trimestre**

<b>Empresa</b>	<b>abril</b>	<b>Mai</b>	<b>junho</b>	<b>Total</b>
B	0:00	6:29	0:30	6:59
A	3:47	14:07	14:53	32:47
D	12:49	17:18	9:46	39:53
C	44:48	41:49	52:31	139:08
E	11:31	8:20	8:08	27:59
F	11:53	6:38	5:13	23:44
G	1:45	9:00	1:55	12:40
H	5:01	8:55	4:04	18:00
M	3:38	9:11	8:03	20:52
I	6:16	9:42	6:24	22:22
O	0:53	8:59	9:23	19:15
J	0:31	8:32	0:33	9:36
P	15:56	12:10	10:15	38:21
L	0:35	10:08	5:21	16:04
N	0:20	4:30	0:45	5:35
T	17:42	16:01	10:30	44:13
Q	18:01	19:07	9:12	46:20
W	10:44	11:19	5:24	27:27
<b>Total horas</b>	166:10	222:15	162:50	551:15

Em síntese verifica-se que:

- ✓ O mês com mais horas de trabalho foi o de maio, comprovando o que anteriormente foi dito. No total este mês contou com 222 horas e 15 minutos de serviço, 56 horas e 5 minutos a mais do que abril e 59 horas e 25 minutos superiores a junho. Esta informação reforça a ideia da complexidade do mês de maio, uma vez que implica um esforço adicional por parte de quem fornece o serviço.
- ✓ O mês com menos horas de trabalho foi o de junho. Com a entrega das declarações do IVA e do modelo 22, o ritmo do trabalho fica mais estável, razão pela qual o junho foi o mês com menor carga horária na prestação de serviços.
- ✓ A empresa com mais horas de trabalho foi a empresa C, superior em ambos os meses.
- ✓ A entidade com menor carga horária foi a N
- ✓ No mês de abril não se prestou serviços à empresa B

A informação atempada e adequada fornecida aos clientes depende não só dos funcionários selecionados para tal, mas também dos próprios clientes, uma vez que o não cumprimento da entrega da documentação implica que o serviço a nível da área da contabilidade não seja prestado e consequentemente a informação fornecida ao cliente não seja realizada a tempo útil.

Neste universo constituído pelas 18 empresas presentes na tabela anterior, foram selecionadas 7 para serem analisadas, que se mostram representativas das 18 empresas, uma vez que foram escolhidas tendo em conta as diferentes características dos clientes existentes. As mesmas encontram-se descaracterizadas para o cumprimento do sigilo profissional.

A amostra é constituída pelas seguintes empresas:

- ✓ Empresa A, cliente há mais de um ano. A GWE presta a esta empresa serviços nas áreas da contabilidade, comercial e de recursos humanos.
- ✓ Empresa C, cliente há mais de um ano. São prestados serviços nas áreas da contabilidade, comercial, recursos humanos e tesouraria
- ✓ Empresa F, cliente há mais de um ano. São nas áreas da contabilidade, comercial e recentemente dos recursos humanos que a GWE presta os seus serviços

- ✓ Empresa M, é um dos clientes mais recentes, angariado este ano. É uma empresa que se encontra na fase inicial da atividade. Os serviços prestados são nas áreas da contabilidade, comercial e recursos humanos.
- ✓ Empresa O, é igualmente um cliente adquirido este ano, 2017. É a nível da contabilidade, recursos humanos e comercial que os serviços são fornecidos.
- ✓ Empresa P, é um cliente recente. Cliente há menos de um ano mas adquirido em 2016. As áreas dos serviços prestados são da contabilidade, recursos humanos e comercial
- ✓ Empresa T, cliente há 1 ano. São nas áreas da contabilidade, recursos humanos e comercial que a GWE presta os seus serviços.

A seleção da amostra foi realizada com base nas diferentes características das empresas. Estas diferenças têm como consequência diferentes valores das avenças de cada cliente.

A GWE acompanha as entidades O, M, A, F, P e T desde do início da atividade de cada. Porém, enquanto as empresas O e M iniciaram a atividade este ano, 2017, as empresas P e a T iniciaram em 2016. Já as entidades A e F iniciaram a atividade em 2015.

A empresa C é um cliente há mais de um ano que já tinha a sua atividade ativa, pelo que o valor da sua avença alterou apenas quando começaram a ser prestados serviços de tesouraria.

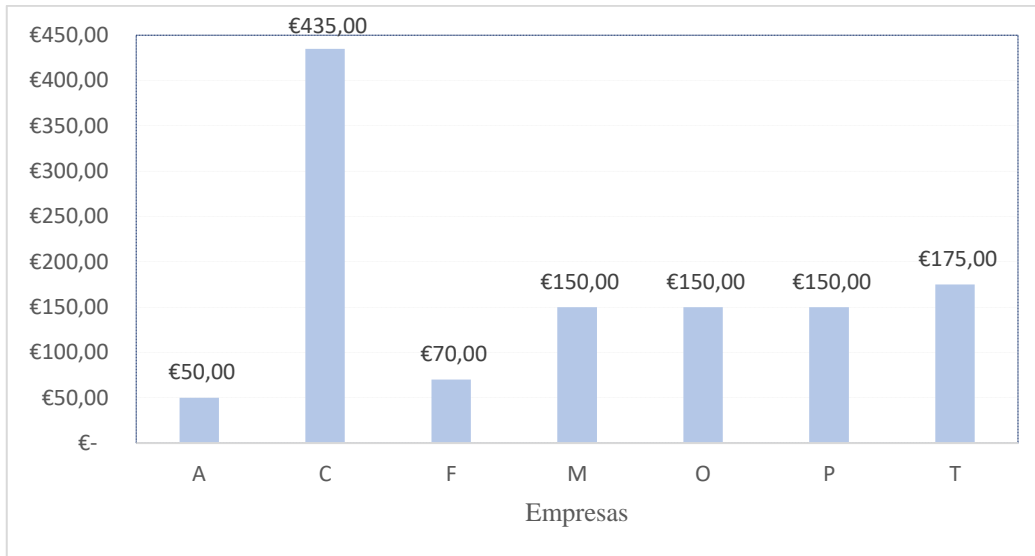
Anteriormente à apresentação das horas de trabalho prestadas a cada cliente, importa conhecer o valor da avença faturado a cada, uma vez que o estudo pretende apurar o valor de cada hora de trabalho.

As avenças inicialmente são atribuídas dependendo do cliente:

- Cliente com início de atividade. O valor da avença é estimado pelo histórico das empresas que têm características idênticas ao cliente em questão. O contrato celebrado estabelece que seja realizada uma avaliação passados 6 meses que pode modificar o valor da avença em função das alterações dos critérios que foram tomados em linha de conta na avença inicial
- Cliente com atividade ativa. O valor da avença acordado com este tipo de clientes novos para a GWE é atribuído através do volume de negócios da empresa em questão, da área onde está inserido, do número de empregados e do número estimado de horas para realizar a prestação de serviços.

No gráfico 3.1 está presente o valor da avença mensal da amostra selecionada:

**Gráfico 3. 1- Avenças mensais**



A partir do gráfico é possível verificar que a empresa C é a que apresenta o valor mais elevado das avenças.

A avença mensal da empresa A é a mais baixa, com um valor inferior em 385€ comparativamente com a empresa C, isto é, 8,7 vezes inferior à mesma.

As empresas em fase inicial, com menos de um ano de início de atividade, ou seja, a M, O e P têm o mesmo valor de avença mensal, 150,00€.

A empresa T é a segunda empresa com o valor da avença mais elevada. Porém é 260,00€ inferior ao valor da C, e superior em 25,00€ às entidades que se encontram no seu início de atividade.

Por fim, a empresa F, que apresenta características idênticas à A, tem uma avença superior à mesma em 20,00€.

Como já foi referido, o valor da avença é baseado numa estimativa pelo que nem sempre corresponde ao valor real. De modo a entender se os valores atribuídos às avenças anteriormente apresentadas estão bem valorizados, foi realizado um mapa de horas de trabalho por cada dia de trabalho nos meses de abril, maio e junho. Através do mapa foi

determinado o tempo despendido para prestar os serviços a cada um dos 18 clientes, sendo que para o presente estudo nos vamos limitar às 7 empresas já mencionadas.

A tabela 3.2 seguinte apresenta as horas de trabalho realizadas em cada mês, por cada empresa.

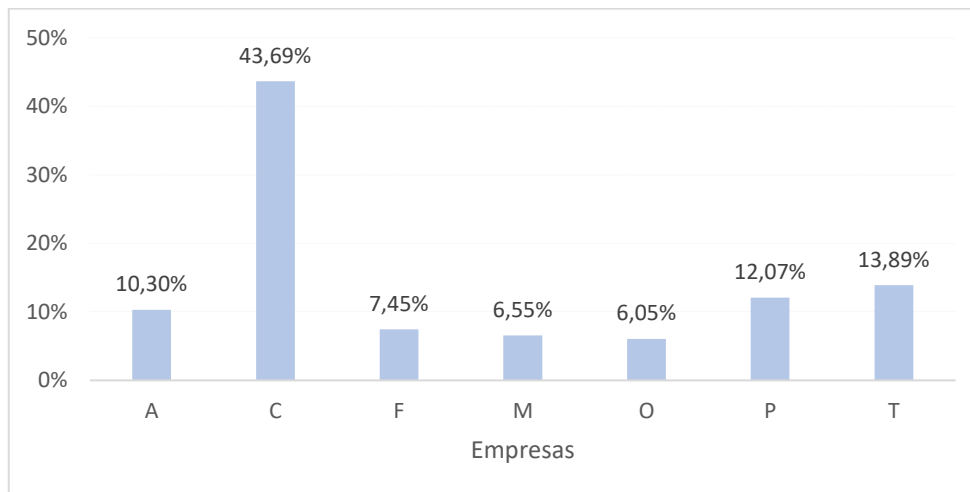
**Tabela 3.2 - Horas de serviços prestadas na amostra**

	<b>abril</b>	<b>maio</b>	<b>junho</b>	<b>Total</b>
A	3:47	14:07	14:53	32:47
C	44:48	41:49	52:31	139:08
F	11:53	6:38	5:13	23:44
M	3:38	9:11	8:03	20:52
O	0:53	8:59	9:23	19:15
P	15:56	12:10	10:15	38:21
T	17:42	16:01	10:30	44:13
<b>Total</b>	98:37	108:55	110:48	318:20

Assim, das 551 horas e 15 minutos de trabalho efetuado ao longo do trimestre, 318 horas e 20 minutos foram atribuídas à amostra do estudo.

De modo a facilitar a leitura, foi realizado o gráfico 3.2 que apresenta as horas de trabalho efetuado em cada empresa num total de 318 horas e 20 minutos.

**Gráfico 3.2 - Peso do serviço prestado na amostra**



A empresa C foi a entidade cujo tempo necessário para prestar os serviços foi o mais elevado, ocupando cerca de 44% das 318 horas e 20 minutos de trabalho realizado nos 3 meses, um tempo de trabalho muito superior às restantes. De notar que como já foi dito, esta entidade já tinha iniciado a atividades antes de ser cliente da GWE.

Seguidamente, a empresa que consumiu mais horas de trabalho foi a empresa T, aproximadamente 14% das 318 horas e 20 minutos.

As empresas que se encontram numa fase preliminar precisaram apenas entre 6% a 7% das 318 horas e 20 minutos do tempo do serviço prestado. Esta realidade poderá ter um aumento após o desenvolvimento da atividade de cada uma. A empresa P que se encontra numa situação mais avançada relativamente às anteriores, mas igualmente inicial, consumiu cerca de 12% do tempo do trabalho exercido ao longo do trimestre.

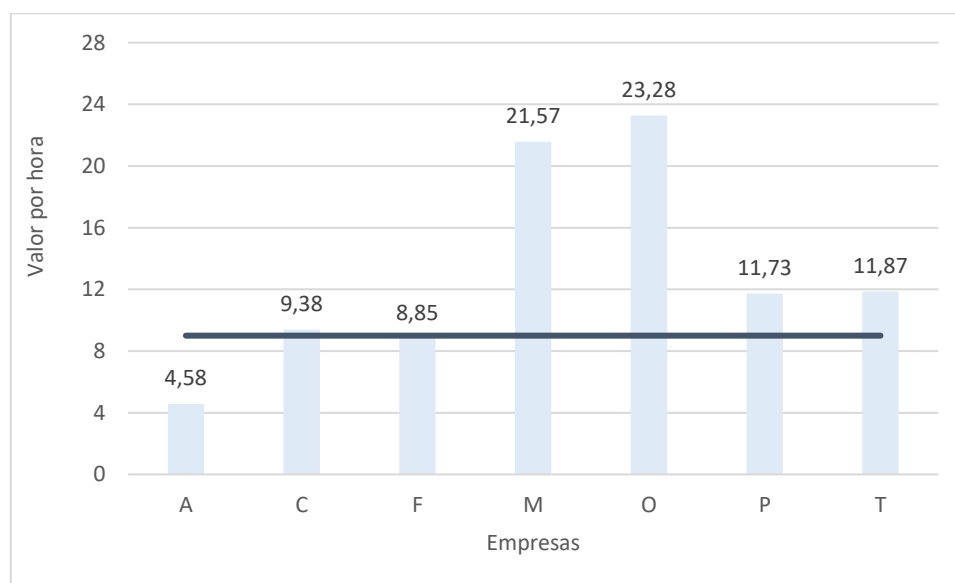
Apenas 10% e 7,50% do tempo foram dedicados às empresas A e ao F, respetivamente.

Numa comparação inicial e geral, o tempo de trabalho prestado aos clientes A e F não apresentam coerência com o valor da avença, uma vez que a primeira consumiu mais tempo de trabalho do que a segunda, não obstante o valor de avença ser inferior ao da empresa F.

O valor atribuído às avenças dos clientes M e O estão em concordância com o tempo de trabalho prestado pela GWE a estas entidades. Comparativamente às mesmas, a empresa P que tem o mesmo valor de avença, requer o dobro do tempo de trabalho exercido, o que se revela ser necessário uma revisão do contrato.

Apresentado o valor das avenças e o tempo investido no trimestre em cada um dos clientes, importa saber se o valor atribuído à avença de cada entidade encontra-se dentro, abaixo ou superior ao valor estimado pela GWE. Para tal foi calculado o valor por hora de serviço prestado a cada um dos clientes da amostra, como apresentado no gráfico 3.3, dividindo o valor total das três avenças do cliente no trimestre, pelas horas de serviço prestado ao longo do trimestre. Para o cálculo, os minutos foram convertidos em horas, por exemplo, 139 horas e 8 minutos corresponde a 139,13 horas.

**Gráfico 3.3 - Valor por hora (em €) do serviço prestado por cliente**



Da análise efetuada ao gráfico, verifica-se que:

- ✓ O valor por hora de trabalho prestado estimado pela GWE é 9€
- ✓ As empresas M e O têm um valor que excede em mais de 10 do que seria expectável.
- ✓ A empresa A apresenta um valor por hora 4€ inferior àquele que é o valor estimado pela GWE.
- ✓ As empresas C e F apresentam um valor dentro do que seria previsto.
- ✓ As empresas P e T têm um valor de cerca de 2€ a mais do que seria o expectável.

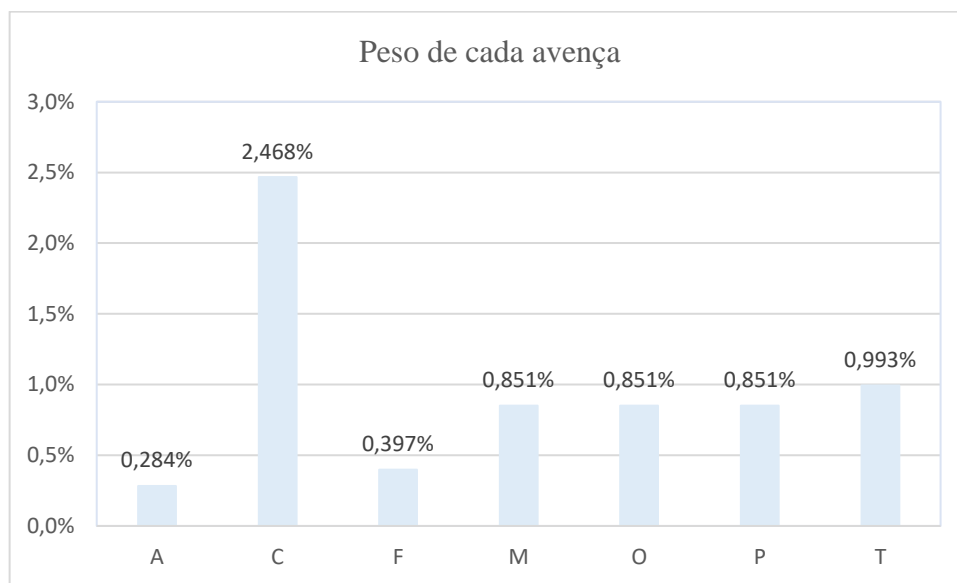
As empresas que se encontram numa fase preliminar apresentam um valor por hora 2 vezes superior ao que seria o esperado. Como foi dito anteriormente, a avença é calculada partir do volume de negócios expectável, razão pelo qual o valor por hora está muito acima do normal.

### 3.4 – Rentabilidade por cliente

Após ter sido realizada a análise ao processo de CI da área da faturação e ao mapa de controlo das horas trabalhadas importa saber a rentabilidade conseguida pela GWE a partir dos serviços que presta.

Primeiro, foi necessário identificar o peso das avenças da amostra no total de todos os clientes da GWE, como é apresentado no gráfico 3.4.

**Gráfico 3.4 – Peso do valor de cada avença**



O valor do peso de cada avença foi calculado dividindo o total das avenças no trimestre, pela média da faturação que GWE obteve longo do trimestre (52.870,08€).

Como já referido, o cliente C é o que requer mais horas de trabalho, pelo que o valor da sua avença é o mais elevado, comparativamente com as restantes 6 empresas, e representa cerca de 2,5% da faturação da GWE.

Ao determinar a percentagem das avenças de cada cliente, no total das 37 avenças emitidas pela GWE por mês, em média cerca 52.870,08€ no trimestre, é possível descobrir o custo que cada cliente acarreta para a GWE e no final saber a rentabilidade de cada um.

A GWE, como todas as entidades, tem custos diretos e indiretos. Os custos diretos são aqueles que estão diretamente relacionados com a prestação de serviços. Os custos indiretos são aqueles que estão relacionados com todas as prestações realizadas pela GWE e não apenas a uma em específico.

Consideramos como custos diretos os gastos com o pessoal, e como custo indiretos os materiais de escritório, a renda, a eletricidade, a água, as despesas com os telefones, com o aluguer do equipamento informático, bem como despesas com a limpeza e conforto.

Em média, os custos no trimestre com o pessoal são de 14.905,71€, e os custos indiretos de 26.121,38€.

Conhecendo os custos médios mensais da GWE efetuou-se a imputação dos mesmos, tendo em consideração o peso de cada avença, de modo a determinar a rentabilidade de cada cliente da amostra, tal como apresentado na tabela 3.3.

**Tabela 3.3 – Rentabilidade de cada cliente**

Cliente	Total das Avenças do 2º Trimestre	Peso da Avença	Custo do cliente	Rentabilidade do Cliente
A	150,00 €	0,284 %	116,40 €	33,60 €
C	1 305,00 €	2,468 %	1 012,68 €	292,32 €
F	210,00 €	0,397 %	162,96 €	47,04 €
M	450,00 €	0,851 %	349,20 €	100,80 €
O	450,00 €	0,851 %	349,20 €	100,80 €
P	450,00 €	0,851 %	349,20 €	100,80 €
T	525,00 €	0,993 %	407,40 €	117,60 €

Os valores da rentabilidade de cada cliente foram determinados pelos seguintes cálculos:

- ✓ Primeiro, multiplicou-se o peso de cada total da avença no trimestre pelos custos médios do trimestre (41.027,09€)
- ✓ Segundo, ao valor das avenças subtraiu-se o valor do custo imputado a cada cliente.

Verificou-se assim que:

- ✓ O cliente mais rentável para a GWE é o C
- ✓ O cliente menos rentável é o A

No entanto, visto que os custos foram imputados a cada empresa em proporção da avença, numa visão geral, a GWE tem 22% de rentabilidade nos serviços que presta.

Em suma, a partir das análises efetuadas, as horas de serviços prestadas a cada empresa apresentam variáveis que dificultam a valorização do trabalho exercido, tal como o atraso na entrega da documentação por parte dos clientes, bem como o curto período de tempo

em que o estudo foi efetuado. O estudo efetuado teve como referência o segundo trimestre do ano, ou seja abril, maio e junho, uma vez que é considerado um trimestre representativo devido ao conjunto de obrigações existentes neste período de tempo que obrigam a um esforço adicional por parte dos colaboradores da entidade. Todavia, a análise alargada a um ano permitiria trabalhar com dados reais anuais abarcando todas as flutuações existentes nos demais trimestres.

Não obstante da amostra ser constituída por 7 empresas, outro constrangimento está relacionado com o número de empresas que foram alvo de registo no mapa de registo de trabalho diário, uma vez que no total das 37 empresas, apenas 18 foram controladas a nível das horas de trabalho prestadas, uma vez que são os clientes atribuídos ao funcionário que efetuou o preenchimento do mapa em análise. Deste modo, a análise efetuada à rentabilidade de cada empresa não é totalmente real como poderia ser, uma vez que os custos foram imputados em proporção da avença, e não das horas de trabalho efetuadas a cada cliente. De notar que a amostra foi constituída apenas pelas 7 empresas de modo a permitir um melhor entendimento à análise, que se considera representativa das 18 entidades, uma vez que as mesmas foram selecionadas tendo em conta as diferentes características dos clientes da GWE.

## Conclusão

Com a evolução do mundo dos mercados, as empresas são obrigadas a desenvolver estratégias e soluções, de modo a assegurar a competitividade. A implementação de um adequado SCI é um importante processo para o desempenho da empresa e sucessivamente para o alcance da missão.

Relacionado com o conceito dos SCI está o de gestão de risco, que ao analisar os riscos subjacentes aos objetivos, sejam de origem interna ou externa, permite que sejam desenvolvidas estratégias que devem de ser traduzidas em atividades. É através da implementação de um adequado SCI que aqueles objetivos têm maior garantia de ser alcançados.

O SCI é um processo que pode ser executado em todas as áreas da organização.

As vendas/prestações de serviços são a principal fonte de rendimento de uma organização, pelo que devem ser alvo de um forte SCI, de forma a assegurar a receita e a minimizar a perda. De modo a que seja garantido a entrada dos recursos necessários à atividade da organização, o processo de faturação deve ser definido, documentado e revisto, facilitando a deteção e prevenção de riscos e assim implementar atividades de controlo interno de resposta aos mesmos. Ainda neste sentido, a RA auxilia a gestão na avaliação e contenção dos riscos da perda de receita, uma vez que tem como objetivo a maximização da receita e conseqüente minimização da perda, através das metas e políticas bem implementadas e executadas.

As empresas de pequenas dimensões têm uma maior dificuldade em implementar um bom SCI comparativamente às entidades de maior dimensão. Porém, esta não é razão para que não seja instituído um SCI neste tipo de entidades, mesmo que seja menos formal ou sistematizado. Um ambiente de controlo robusto tem a vantagem não só de mitigar os riscos, mas também de reduzir o investimento que de outro modo é necessário para mitigar os riscos de ganham maior probabilidade de ocorrência, e que nestas empresas tal é mais fácil de concretizar do que nas grandes organizações. Assim, procedimentos de controlo interno como o desenvolvimento da cultura focada na integridade e comportamento ético, com o exemplo a ser dado pela gestão de topo, a meritocracia, a identificação das tarefas incompatíveis para promover uma adequada segregação de funções em resposta ao risco de fraude, a comparação do desempenho real com o

orçamentado e uma comunicação eficiente, ajudam o desenvolvimento de uma pequena empresa, mesmo *startups*, que podem num curto espaço de tempo evoluir positivamente. São consideradas *startups* entidades cujo projeto, numa fase inicial, é incerto devido à sua prematuridade, que procuram um modelo de negócios repetível e escalável. Assim, estas empresas deixam de ser *startups* quando o seu desenvolvimento torna-se escalável e lucrativo, o que é mais facilmente alcançável através da implementação de um adequado SCI.

A GWE pode ser considerada como uma *startup*, uma vez que é uma empresa recente com perspetivas de crescimento futuro.

O estudo realizado à área da faturação da empresa GWE permitiu a análise ao sistema de controlo interno nesta área, através da gestão de riscos e RA, e o desenvolvimento de uma das atividades propostas à entidade, o mapa de horas diárias.

No que diz respeito ao SCI, foram analisadas as atividades implementadas com o intuito de atingir os seguintes objetivos de CI:

- Salvaguarda de ativos
- Confiabilidade e integridade das informações
- Eficácia e eficiência operacional
- Conformidade com leis, regulamentos, políticas e procedimentos e contratos.

Foram ainda detetados os riscos neste processo, nomeadamente:

- Erro humano
- Informação do documento incorreto
- Reputação da empresa
- Perda da receita
- Subfaturação a clientes
- Atraso do pagamento dos valores em dívida
- Recebimento dos valores em dívida incorreto.

Para tais riscos e objetivos foram propostas novas atividades de controlo:

- Realização de um *draft* da fatura, por uma pessoa diferente da que emite
- Realização de um *draft* da Nota de Crédito, igualmente por uma pessoa diferente da que emite.

- Comparação do mapa mensal da faturação mensal com o mapa mensal das horas diárias trabalhadas
- Comparação do contrato efetuado com a informação inserida no sistema.
- Confirmação da receção da fatura e nota crédito
- Informação da emissão da nota de crédito presente no mapa da faturação mensal.
- Aprovação da nota de crédito pelo *partner*
  - Assinatura e devolução da nota de crédito pelo cliente.
  - Emissão e envio do recibo ao cliente

Das atividades de controlo propostas destaca-se o mapa mensal das horas diárias trabalhadas, uma vez que foi central no desenvolvimento deste projeto.

Através do preenchimento do mapa de horas diárias, foi possível ter conhecimento das horas de trabalho efetuadas por mês, por cliente da amostra e, seguidamente apurar o valor por hora de trabalho prestado a cada cliente, bem como conhecer a rentabilidade de cada cliente da amostra. Através das informações sintetizadas em tabelas e gráficos, foi possível concluir quais as empresas cujo valor da faturação é maior ou menor ao valor real do trabalho.

Porém, ao efetuar esta análise existiram fatores que condicionaram o estudo, tais como:

- Atraso na entrega da documentação por parte dos clientes
- O mapa de horas de trabalho enfatizar apenas 18 empresas, e não o total dos 37 clientes, o que conseqüentemente originou resultados de rentabilidade proporcionais aos clientes em estudo, uma vez que foi realizado pela proporção de cada avença e não pelas horas de trabalho efetuadas a cada um.
- A inexistência de divulgação de resultados de outra entidade congénere à GWE de modo a realizar uma comparação das atividades de controlo.

O período do estudo correspondeu aos meses de abril, maio e junho, ou seja, ao 2º Trimestre do ano. O maio é um mês com obrigações pontuais tais como entrega da Declaração do IVA e Modelo 22, bem como mensais relacionadas com a entrega da declaração de Remunerações à AT e à Segurança Social, entrega do Fundo de Compensação do Trabalho, do Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho das retenções. Estas obrigações requerem um acréscimo de horas a serem efetuadas na

prestação do serviço a cada cliente, que além das razões referidas depende também do cliente, uma vez que muitos não entregam a documentação atempadamente e conseqüentemente atrasam o trabalho a ser efetuado pela GWE e a qualidade da informação pode não ser a melhor. Estes motivos explicam o excesso de horas extra efetuadas no mês de maio, e também a razão pelo qual o 2º Trimestre é representativo, uma vez que tem um conjunto de exigências que tornam o *timing* suficiente para entender a locação/custos necessários para prestar os serviços.

A GWE tem como clientes 37 empresas, das quais apenas 18 foram alvo de análise no mapa das horas diárias do trabalho realizado, uma vez que foram as trabalhadas pelo colaborador que preencheu o mapa. Destas 18 empresas, 7 constituíram a amostra.

Assim, pelos constrangimentos ao estudo enumerados é aconselhável para a empresa GWE, assim como para qualquer outra empresa congênere, a realização do mapa de horas diárias realizado ao longo do ano, apesar do 2º Trimestre ser representativo do tempo que cada cliente necessita da prestação de serviços por parte da GWE. Após se apurar o valor por hora e posterior comparação com o valor decorrente da avença, deve-se avaliar da necessidade de rever o contrato e proceder às respectivas alterações, nas situações de desvio elevado entre o valor da avença e do valor real de trabalho.

Em suma, para estudos futuros é proposto uma análise ao mapa de trabalho diário ao longo de um ano, contento os vários clientes da entidade.

## Bibliografia

ALEGRE, Jessica Maria - **Paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes**. [Texto policopiado] Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga, 2012. Dissertação de Mestrado

ALVES, Rui – O que são Notas de Encomenda? [Em linha]. (n.d.). [Consult. 21 junho de 2017]. Disponível em <https://invoicexpress.com/faqs/encomendas/documento> .© 2016 RUPEAL

ATTIE, William – **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992. ISBN: 85-224-0199-3

AUTORIDADE TRIBUTÁRIA (A) – Esclarecimento/Legislação. [Em linha]. (n.d.). [Consult. 21 junho de 2017]. Disponível em <http://info.portaldasfinancas.gov.pt/infofaqs/listafaqs.aspx?subarea=133>

BAPTISTA, Rui; ESCÁRIA, Vítor; MADRUGA, Paulo - Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small Business Economics*. 30 (2008) 49.

BEJA, Rui - **Risk Management: Gestão, Relato e Auditoria dos riscos de Negócio**. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2004. ISBN 972-8472-69-2

CANDIDO, Fabiano; SALLES, Mariana. [Em linha]. **Empresas & Negócios**. (2014). [Consult. 30 novembro de 2017]. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/01/4-regras-para-melhorar-o-clima-organizacional-nas-empresas.html>

CIRC, Código do Imposto sobre as Pessoas Coletivas. . [Em linha]. (2017). [Consult. 1 setembro de 2017]. Disponível em <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/DB0D5898-6686-41CA-A750-3498D9BCB579/0/CIRC.pdf>

CIVA, Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado. [Em linha]. (2016). [Consult. 1 junho de 2017]. Disponível em

<https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/F2D26BAF-2908-482B-B666-F73C29E38A82/0/CIVA.pdf>

COMISSÃO EUROPEIA – Perguntas Frequentes. [Em linha] . (n.d.). [Consult. 24 junho de 2017]. Disponível em [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/faq.html?locale=pt#item\\_3](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/faq.html?locale=pt#item_3)

COMMITTEE (COSO), of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - **Controle Interno - Estrutura Integrada**. [Texto policopiado]. 2013

COSO - **Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary**. [Texto policopiado] Durham: COSO, 2013. ISBN: 978-1-93735-239-4

COSO 1992– Internal Control – Integrated Framework. [Em Linha]. (2011). [Consult. 18 março]. Disponível em: [https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)

COSTA, Calos Baptista e ALVES, Gabriel Correia – Contabilidade Financeira. 8ªed. Lisboa, 2013. ISBN 978-989-8305-45-9

COSTA, Carlos Baptista – **Auditoria Financeira Teoria e Prática, Letras e Conceitos**. 10ªed. Lisboa : Rei dos Livros, 2014 – ISBN 978-989-8305-64-0.

COUTO, Leonardo – O processo de Garantia da Receita e outras considerações [Em linha]. LinkedIn (2015). [Consult. 6 de maio 2017]. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/o-processo-de-garantia-da-receita-e-outras-leonardo-couto>

DELOITTE, Touche Tohmatsu - **Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. [Texto policopiado]. Brasil: 2003

DONALDSON, William H. – Tertimony Concerning: Implementiom of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. U.S. Securities and Exchange Commission (2003) [Consult. 25 de março 2017] Disponível em <https://www.sec.gov/news/testimony/090903tswhd.htm>

DOURADO, Luzia – COBIT 5 Framework de Governança e Gestão Corporativa de TI. [Texto policopiado], [S.L.]: 2015. Apostila

DR410 – Directriz de Revisão/Auditoria 410. **Controlo Interno** [Em linha]. (2000). [Consult. 15 março de 2017]. Disponível em: <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>.

FARIAS, Paiva; LUCA, Martins; MACHADO, Marcus – A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controlos internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**. ISSN:1984-3925. 12:3 (2009) 55-71.

FERMA – Norma de Gestão de Riscos. [Texto policopiado]. © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

FERRO, Maria João; ANTÓNIO, Sofia Delgado. **Manual para a Elaboração de Dissertações**. [Texto policopiado]. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. 2010.

GODIM, Gustavo - A origem do conceito "startup" e o empreendedorismo. [Em linha]. (2008). [Consult. 14 março 2017]. Disponível em: <http://minhastartup.blogspot.pt/2011/08/origem-do-conceito-startup-e-o.html>

GOMES, Emilia – A importância do Controlo Interno no planeamento de Auditoria. **Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas**. [Em linha]. (março 2014).[consult. 17 março 2017]. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf>

GRAPA A), Global Revenue Assurance Professional Association.. **GRAPA Standards: IV. Principles and Guidelines**. [Em linha]. (n.d) [Consult. 4 de maio de 2015]. Disponível em <http://www.grapatel.com/A-GRAPA/05-Standards/Standards/GRAPA-STD4.asp>

GRAPA b), Global Revenue Assurance Professional Association - **GRAPA Standards: Revenue Focused Revenue Assurance**. [Em linha]. (n.d.). [Consult. 4 de maio de 2015]. Disponível em <http://www.grapatel.com/A-GRAPA/05-Standards/Print/GRAPA%20Standards.pdf>

GRUPO PORTAL DE AUDITORIA – Introdução à lei Sarbanes-Oxley [Em linha]. (2017) [Consult. 20 março 2017] Disponível em <https://portaldeauditoria.com.br/introducao-lei-sarbanes-oxley-sox/>

IIA, The Institute of Internal Auditors. **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)**. [Texto policopiado], Copyright © 2012 by The Institute of Internal Auditors

INVOICEXPRESS a) – O que são Notas de Encomenda? [Em linha]. (n.d.). [Consult. 21 junho de 2017]. Disponível em <https://invoicexpress.com/faqs/encomendas/documento> .© 2016 RUPEAL

ISA 315 – International Standard on Auditing 315. **Identifying and Asssing the risks of material misstatement throuh understanding the entity and its Environment**. USA [Em linha]. (2009). [Consult. 16 março de 2017]. Disponível em: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

ISO 31000 - **Risk management – A practical guide for SMEs**. Switzerlan: ISO copyright office, 2015. ISBN 978-92-67-10645-8.

LOPES, V.C.; SILVA, A.M. e MORAES, M.C.C. – Gestão de riscos-Um Modelo para identificação de riscos em um negócio: um estudo de caso em uma companhia aérea. In **Revista de Informação Contábil**. ISSN: 1982-3967. 9:1 (2015) 68-85

LOUREIRO, Maria João - **O sistema de controlo interno instituições financeiras**. [Texto policopiado] Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2015. Dissertação de Mestrado.

MONTEIRO, Rui Jorge Confraria – Um Modelo de Controlo de Receita para o Sector das Telecomunicações. [Texto policopiado] Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2005. Dissertação de Mestrado.

MORAIS, Georgina; MARTINS, Isabel – **Auditoria Interna: função e processo**. 4ªed. Lisboa: Áreas, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2

MOREIRA, Daniela - O que é uma startup? [em linha]. Exame.com. (2016). [Consult. 15 março de 2017] Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>

NEVES, João Filipe - A importância de um sistema de controlo interno. Revista da Câmara do Técnicos Oficiais de Contas. Lisboa: 99 (2008) 60-61

PERALTA, Pedro – **Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação**. [Texto policopiado] S.L. : 2014. XXI Conferência anual.

PINHEIRO, Joaquim Leite – **Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos**. Lisboa: Rei dos Livros, 2014. ISBN 978-972-51-1137-6

PINTO, Carlos A. Marques; RODRIGUES, José A. M. Salgado; SANTOS, Américo dos; MELO, Luis T.; MOREIRRA, Maria Araldina Dias e RODRIGUES, Ronaldo B. . **Fundamentos de Gestão**. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2010. Deposito Legal nº 290 289/09

PIRES b), Ana Isabel Marinho – **Riscos empresariais e Controlo Interno: Noções fundamentais**. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria

PIRES c), Ana Isabel Marinho – **O processo de gestão do risco**. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria. Slides Mestrado Auditoria

PIRES d), Ana Isabel Marinho – **COBIT: Control Objectives for Information and Related Technologies**. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria

PIRES e), Ana Isabel Marinho- **Noções Fundamentais**. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria.

PIRES f), Ana Isabel Marinho – Procedimentos de controlo Interno. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria.

PIRES f), Ana Isabel Marinho- **O processo de gestão do risco**. [Texto policopiado], Lisboa: 2015. Slides Mestrado Auditoria.

PIRES, Ana Isabel Marinho. **Impacto da Lei Sarbanes\_Oxley no Sistema de Controlo Interno das Empresas Cotadas nos EUA – O caso Português**. [Texto policopiado]. Lisboa: Universidade Aberta, 2008. Dissertação de mestrado.

PWC - **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos -Estrutura Integrada**. [Em Linha]. (2007). [Consult. 19 março 2017] Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição. Paris: grávida. ISBN 972-662-275-1.

RIES, Eric –**The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.** 1ª Edição. Estados Unidos da América: Crown Business, 2011. ISBN 978-0-307-88791-7. pp.8

ROBINSON, Kenneth; MCDUGAL, Patricia Phillips - Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. In **Strategic Management Journal.** EUA: Wiley 2001. ISSN: 01432095. pp. 659-685.

ROMANO, Kathy e NICHOLSON, Mark - **The Evolution of Revenue Assurance: Exploring New Frontiers with 'Revenue Operations.** Billing OSS Magazine. Editora: World Media Online, United Kingdom. [Em Linha]. (2006). [Consult. 8 de maio de 2017]. Disponível em [http://www.billingoss.com/articles/revenue\\_assurance\\_evolution\\_by\\_kathy\\_romano\\_verizon\\_and\\_mark\\_nicholson\\_subex.htm](http://www.billingoss.com/articles/revenue_assurance_evolution_by_kathy_romano_verizon_and_mark_nicholson_subex.htm)

RUSSO, João – O Controlo Interno nas Empresas [Em linha]. (n.d). [Consult. 6 maio de 2017]. Disponível em <http://docplayer.com.br/2149950-O-controlo-interno-nas-empresas.html>

TORRES, Ana Rita; BARROS, Bruno; VITERBO, Margaria; MAGALHÃES, António e SOUSA, Juliana - Start-ups de Base Tecnológica na UPTEC: Caracterização e análise das start-ups. [Texto policopiado] Porto: Faculdade de Engenharia Universidade do Porto, 2015. Projeto.

TORRES, Joaquim - **Guia Da Startup: Como Startups E Empresas Estabelecidas Podem Criar Produtos Web Rentáveis.** 1ª Edição. [S.L.]: Casa do Código, 2012. ISBN: 9788555190032

TRIBUNAL DE CONTAS – Manual de Auditoria e de procedimentos. [em linha]. (fevereiro 1999). [consult. 17 março 2017]. Disponível em: <http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>

## Apêndice 1

### Entrevista Dr. Paulo Garrett

#### Partner

#### 1. Como e quando surgiu a GWE?

R: A GWE surgiu por meio de um conjunto de condicionalismos. Os três sócios sócios da empresa faziam trabalhos em conjunto ou isolados na área financeira, a clientes que solicitavam os seus serviços. Com o aumento do número de pessoas a solicitar o trabalho, achamos que fazia sentido criar a GWE. Para tal, definiram-se o nome da empresa, os processos internos, o pacto social e o pacto parassocial. Em outubro de 2014 constituiu-se a empresa, GWE, que arrancou apenas com uma pessoa, comigo, e apenas com um cliente.

#### 2. A GWE é uma entidade recente, com cerca de 3 anos. Acha que pode ser considerada uma *startup*? Porquê?

Sim. A ideia inicial foi definir a GWE como uma boutique financeira pois esta tem como foco a contabilidade, mas podem e estão habilitadas a fazer tudo o que está ligado à área financeira como projetos de reestruturação das empresas, análises contabilísticas e financeiras, projetos de investimentos, fiscalidade e avaliações de empresas. O nosso primeiro projeto foi uma reestruturação do primeiro cliente que passou por uma 1ª fase de análise, posteriormente numa avaliação do estudo e por fim propostas de um conjunto de reestruturação.

#### 3. Atualmente trabalham 5 pessoas na GWE. A origem e qualificação das mesmas são características a ter em consideração?

Sim. Tentamos que sejam elementos qualificados na área da contabilidade ou financeira, de forma a que tenham conhecimentos na área e que possam desenvolver os mesmos no âmbito das suas tarefas. Na seleção do pessoal não há um elemento padrão, é apenas exigido que as pessoas em questão sejam eticamente formadas.

#### **4. Quantos clientes tem o grupo?**

O grupo neste momento é composto por 37 clientes, entre os quais o primeiro cliente de início.

#### **5. Como é que é atribuído o valor à avença?**

O valor inicial atribuído à avença de cada cliente é realizado tendo de duas formas. Caso se trate de um cliente em início da atividade, a estimativa é realizada pelo histórico das empresas idênticas e pelas horas de trabalho prestado a essas empresas, sendo que a avença mínima é de 150,00€ mais IVA. Nesta situação, o contrato efetuado com o cliente estabelece que passado 6 meses é realizada uma avaliação que pode modificar a avença em função das alterações dos critérios que foram tomadas em linha de conta na avença inicial.

Se o cliente já tinha a sua atividade ativa, a avença é atribuída a partir da verificação do volume de negócio, da área onde estão definidas, das estimativas do volume de trabalho mensal e do número de horas para efetuar a prestação de serviços.

## Apêndice 2 - Mapa Registo de Trabalho Diário

Cliente	Área	Data	Hora Início	Hora Fim	Total	Almoço	Hora	Hora Fim
E	Contabilidade	3/abr	9:00	10:00	1:00			
T	Comercial	3/abr	10:00	11:28	1:28			
D	Contabilidade	3/abr	11:28	11:48	0:20			
C	Recursos Humanos	3/abr	11:48	12:06	0:18			
Q	Contabilidade	3/abr	12:06	13:00	0:54		14:00	16:07
C	Comercial	3/abr					16:07	16:30
D	Contabilidade	3/abr					16:30	18:00
Q	Contabilidade	4/abr	9:00	9:28	0:28			
Q	Recursos Humanos	4/abr	9:28	10:00	0:32			
Q	Contabilidade	4/abr	10:00	13:00	3:00		14:00	16:26
C	Tesouraria	4/abr					16:26	18:00
C	Tesouraria	5/abr	9:00	13:00	4:00		14:00	15:00
E	Contabilidade	5/abr					15:00	16:00
T	Contabilidade	5/abr					16:00	18:00
C	Contabilidade	6/abr	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
M	Contabilidade	7/abr	9:00	9:20	0:20			
L	Contabilidade	7/abr	9:20	9:40	0:20			
N	Contabilidade	7/abr	9:40	10:00	0:20			
E	Contabilidade	7/abr	10:00	13:00	3:00		14:00	18:00
M	Comercial	10/abr	9:00	9:30	0:30			
A	Recursos Humanos	10/abr	9:30	9:45	0:15			
D	Recursos Humanos	10/abr	9:45	10:15	0:30			

C	Recursos Humanos	10/abr	10:15	11:15	1:00			
E	Recursos Humanos	10/abr	11:15	11:33	0:18			
H	Recursos Humanos	10/abr	11:33	11:50	0:17			
M	Recursos Humanos	10/abr	11:50	12:15	0:25			
O	Recursos Humanos	10/abr	12:15	12:30	0:15			
J	Recursos Humanos	10/abr	12:30	12:45	0:15			
P	Recursos Humanos	10/abr	12:45	13:00	0:15		14:00	14:30
T	Recursos Humanos	10/abr					14:30	15:00
Q	Recursos Humanos	10/abr					15:00	15:30
W	Recursos Humanos	10/abr					15:30	15:45
H	Contabilidad	10/abr					15:45	17:45
H	Comercial	10/abr					17:45	18:00
P	Contabilidad	11/abr	9:00	10:26	1:26			
T	Contabilidad	11/abr	10:26	13:00	2:34		14:00	18:00
T	Contabilidad	12/abr	9:00	11:10	2:10			
I	Comercial	12/abr	11:10	11:26	0:16			
W	Comercial	12/abr	11:26	11:41	0:15			
C	Contabilidad	12/abr	11:41	13:00	1:19		14:00	18:00
A	Recursos Humanos	13/abr	9:00	9:10	0:10			
D	Recursos Humanos	13/abr	9:10	9:30	0:20			
C	Recursos Humanos	13/abr	9:30	10:03	0:33			
M	Recursos Humanos	13/abr	10:03	10:13	0:10			
J	Recursos Humanos	13/abr	10:13	10:21	0:08			
P	Recursos Humanos	13/abr	10:21	10:39	0:18			
T	Recursos Humanos	13/abr	10:39	10:50	0:11			
Q	Recursos Humanos	13/abr	10:50	11:00	0:10			
W	Recursos Humanos	13/abr	11:00	11:10	0:10			
E	Contabilidad	13/abr	11:10	13:00	1:50			
C	Contabilidad	13/abr					14:00	15:31

T	Contabilidade	13/abr					15:31	17:00
C	Tesouraria	13/abr					17:00	17:46
H	Comercial	13/abr					17:46	18:00
A	Comercial	17/abr	9:00	9:45	0:45			
C	Comercial	17/abr	9:45	10:08	0:23			
E	Comercial	17/abr	10:08	10:23	0:15			
P	Comercial	17/abr	10:23	10:38	0:15			
L	Comercial	17/abr	10:38	10:53	0:15			
F	Comercial	17/abr	10:53	11:08	0:15			
H	Comercial	17/abr	11:08	11:15	0:07			
M	Comercial	17/abr	11:15	11:42	0:27			
Q	Comercial	17/abr	11:42	11:57	0:15			
I	Comercial	17/abr	11:57	12:12	0:15			
T	Comercial	17/abr	12:12	12:21	0:09			
W	Contabilidade	17/abr	12:21	13:00	0:39		14:00	18:00
W	Contabilidade	18/abr	9:00	11:00	2:00			
Q	Contabilidade	18/abr	11:00	12:07	1:07			
T	Comercial	18/abr	12:07	12:24	0:17			
W	Contabilidade	18/abr	12:24	13:00	0:36		14:00	16:22
	Contabilidade	18/abr					16:22	18:00
A	Contabilidade	19/abr	9:00	9:29	0:29			
D	Contabilidade	19/abr	9:29	13:00	3:31			
C	Comercial	19/abr					14:00	14:39
D	Contabilidade	19/abr					14:39	18:00
C	Contabilidade	20/abr	9:00	14:00	5:00		15:00	17:45
T	Comercial	20/abr					17:45	18:00
D	Recursos Humanos	21/abr	9:00	9:15	0:15			
W	Comercial	21/abr	9:15	9:34	0:19			

C	Contabilidade	21/abr	9:34	11:45	2:11			
C	Tesouraria	21/abr	11:45	13:00	1:15			
P	Contabilidade	21/abr					14:00	14:35
Q	Contabilidade	21/abr					14:35	18:00
C	Recursos Humanos	24/abr	9:00	10:45	1:45			
I	Contabilidade	24/abr	10:45	13:00	2:15		14:00	17:00
P	Contabilidade	24/abr					17:00	18:00
Q	Contabilidade	26/abr	9:00	9:21	0:21			
A	Recursos Humanos	26/abr	9:21	9:29	0:08			
D	Recursos Humanos	26/abr	9:29	10:01	0:32			
E	Recursos Humanos	26/abr	10:01	10:09	0:08			
H	Recursos Humanos	26/abr	10:09	10:17	0:08			
M	Recursos Humanos	26/abr	10:17	10:33	0:16			
O	Recursos Humanos	26/abr	10:33	10:41	0:08			
J	Recursos Humanos	26/abr	10:41	10:49	0:08			
P	Recursos Humanos	26/abr	10:49	11:26	0:37			
T	Recursos Humanos	26/abr	11:26	11:50	0:24			
Q	Recursos Humanos	26/abr	11:50	12:06	0:16			
W	Recursos Humanos	26/abr	12:06	12:14	0:08			
C	Tesouraria	26/abr	12:14	13:00	0:46			
Q	Contabilidade	26/abr					14:00	16:30
I	Contabilidade	26/abr					16:30	17:00
O	Contabilidade	26/abr					17:00	17:30
P	Contabilidade	26/abr					17:30	18:00
P	Contabilidade	27/abr	9:00	13:00	4:00		14:00	17:15
D	Recursos Humanos	27/abr					17:15	17:45
D	Comercial	27/abr					17:45	18:00
P	Contabilidade	28/abr	9:00	11:00	2:00			

F	Contabilidade	28/abr	11:00	13:00	2:00		14:00	18:00
T	Comercial	2/mai	9:00	9:15	0:15			
W	Comercial	2/mai	9:15	9:29	0:14			
M	Comercial	2/mai	9:29	9:40	0:11			
I	Contabilidade	2/mai	9:40	13:00	3:20			
C	Tesouraria	2/mai					14:00	14:30
L	Comercial	2/mai					14:30	14:44
L	Contabilidade	2/mai					14:44	18:00
M	Comercial	3/mai	9:00	9:06	0:06			
C	Tesouraria	3/mai	9:06	9:37	0:31			
E	Comercial	3/mai	9:37	9:57	0:20			
H	Comercial	3/mai	9:57	10:20	0:23			
M	Comercial	3/mai	10:20	10:26	0:06			
Q	Contabilidade	3/mai	10:26	11:07	0:41			
L	Contabilidade	3/mai	11:07	13:00	1:53		14:00	14:30
I	Comercial	3/mai					14:30	15:10
T	Comercial	3/mai					15:10	15:54
Q	Comercial	3/mai					15:54	16:20
L	Contabilidade	3/mai					16:20	18:00
E	Contabilidade	4/mai	9:00	10:30	1:30			
L	Contabilidade	4/mai	10:30	11:05	0:35			
I	Contabilidade	4/mai	11:05	11:47	0:42			
B	Contabilidade	4/mai	11:47	13:00	1:13		14:00	17:16
O	Contabilidade	4/mai					17:16	18:00
O	Contabilidade	5/mai	9:00	10:00	1:00			
C	Contabilidade	5/mai	10:00	14:00	4:00		15:00	18:00
T	Contabilidade	8/mai	9:00	9:53	0:53			
C	Contabilidade	8/mai	9:53	11:52	1:59			

D	Contabilidade	8/mai	11:52	13:00	1:08		14:00	17:30
M	Comercial	8/mai					17:30	18:00
O	Contabilidade	9/mai	9:00	9:45	0:45			
W	Comercial	9/mai	9:45	10:00	0:15			
C	Comercial	9/mai	10:00	11:15	1:15			
T	Contabilidade	9/mai	11:15	13:00	1:45		14:00	15:45
A	Comercial	9/mai					15:45	16:00
H	Comercial	9/mai					16:00	16:22
P	Contabilidade	9/mai					16:22	17:22
A	Recursos Humanos	9/mai					17:22	17:42
D	Recursos Humanos	9/mai					17:42	18:00
C	Tesouraria	10/mai	9:00	10:00	1:00			
C	Contabilidade	10/mai	10:00	12:05	2:05			
D	Recursos Humanos	10/mai	12:05	12:30	0:25			
C	Recursos Humanos	10/mai	12:30	13:00	0:30		14:00	14:40
E	Recursos Humanos	10/mai					14:40	15:00
H	Recursos Humanos	10/mai					15:00	15:20
M	Recursos Humanos	10/mai					15:20	15:40
O	Recursos Humanos	10/mai					15:40	16:00
J	Recursos Humanos	10/mai					16:00	16:15
P	Recursos Humanos	10/mai					16:15	16:50
T	Recursos Humanos	10/mai					16:50	17:20
Q	Recursos Humanos	10/mai					17:20	17:40
W	Recursos Humanos	10/mai					17:40	18:00
M	Contabilidade	11/mai	9:00	10:28	1:28			
F	Comercial	11/mai	10:28	10:55	0:27			
P	Comercial	11/mai	10:55	11:15	0:20			
M	Contabilidade	11/mai	11:15	13:00	1:45		14:00	17:00
N	Contabilidade	11/mai					17:00	18:00

G	Contabilidade	12/mai	9:00	13:00	4:00			
H	Contabilidade	12/mai					14:00	17:00
L	Contabilidade	12/mai					17:00	18:00
A	Contabilidade	15/mai	9:00	11:00	2:00			
W	Contabilidade	15/mai	11:00	13:00	2:00		14:00	18:00
F	Contabilidade	16/mai	9:00	11:06	2:06			
T	Comercial	16/mai	11:06	11:30	0:24			
A	Recursos Humanos	16/mai	11:30	11:37	0:07			
D	Recursos Humanos	16/mai	11:37	11:54	0:17			
C	Recursos Humanos	16/mai	11:54	12:18	0:24			
M	Recursos Humanos	16/mai	12:18	12:28	0:10			
J	Recursos Humanos	16/mai	12:28	12:35	0:07			
P	Recursos Humanos	16/mai	12:35	12:50	0:15			
T	Recursos Humanos	16/mai	12:50	13:00	0:10			
Q	Recursos Humanos	16/mai					14:00	14:10
W	Recursos Humanos	16/mai					14:10	14:19
A	Comercial	16/mai					14:19	14:49
C	Comercial	16/mai					14:49	15:19
T	Comercial	16/mai					15:19	16:19
W	Comercial	16/mai					16:19	16:30
N	Contabilidade	16/mai					16:30	18:00
F	Contabilidade	17/mai	9:00	10:05	1:05			
Q	Recursos Humanos	17/mai	10:05	11:35	1:30			
C	Tesouraria	17/mai	11:35	13:00	1:25			
C	Contabilidade	17/mai					14:00	18:00
C	Contabilidade	18/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
C	Contabilidade	19/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	14:50

D	Contabilidade	19/mai					14:50	18:00
D	Contabilidade	22/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	16:15
A	Contabilidade	22/mai					16:15	18:00
A	Contabilidade	23/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
J	Contabilidade	24/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
Q	Contabilidade	25/mai	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
E	Contabilidade	26/mai	9:00	11:00	2:00			
T	Contabilidade	26/mai	11:00	13:00	2:00		14:00	18:00
F	Contabilidade	29/mai	9:00	12:00	3:00			
O	Contabilidade	29/mai	12:00	13:00	1:00		14:00	16:00
P	Contabilidade	29/mai	0:00	0:00			16:00	18:00
Q	Contabilidade	30/mai	9:00	13:00	4:00			
A	Recursos Humanos	30/mai					14:00	14:10
D	Recursos Humanos	30/mai					14:10	14:50
E	Recursos Humanos	30/mai					14:50	15:00
H	Recursos Humanos	30/mai					15:00	15:20
M	Recursos Humanos	30/mai					15:20	15:40
O	Recursos Humanos	30/mai					15:40	15:55
J	Recursos Humanos	30/mai					15:55	16:05
P	Recursos Humanos	30/mai					16:05	16:45
T	Recursos Humanos	30/mai					16:45	17:20
Q	Recursos Humanos	30/mai					17:20	17:50
W	Recursos Humanos	30/mai					17:50	18:00
N	Contabilidade	31/mai	9:00	10:00	1:00			
E	Contabilidade	31/mai	10:00	13:00	3:00			

D	Comercial	31/mai					14:00	14:20
C	Tesouraria	31/mai					14:20	16:00
C	Recursos Humanos	31/mai					16:00	18:00
C	Contabilidade	1/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	15:59
C	Comercial	1/jun					16:00	17:40
A	Comercial	1/jun					17:40	17:51
H	Comercial	1/jun					17:50	18:00
C	Contabilidade	2/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	17:15
C	Comercial	2/jun					17:15	17:34
A	Comercial	2/jun					17:34	17:46
M	Comercial	2/jun					17:46	18:00
C	Contabilidade	5/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	16:49
Q	Comercial	5/jun					16:49	17:24
M	Comercial	5/jun					17:24	17:36
T	Comercial	5/jun					17:36	17:44
W	Comercial	5/jun					17:44	18:00
C	Contabilidade	6/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	15:30
C	Tesouraria	6/jun					15:30	16:57
E	Contabilidade	6/jun					16:57	17:14
D	Contabilidade	6/jun					17:14	17:36
T	Comercial	6/jun					17:36	18:00
O	Contabilidade	7/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	18:00
W	Contabilidade	8/jun	9:00	11:53	2:53			
D	Contabilidade	8/jun	11:53	13:00	1:07		14:00	16:46
F	Contabilidade	8/jun					16:46	18:00
I	Comercial	9/jun	9:00	9:24	0:24			

M	Comercial	9/jun	9:24	9:33	0:09			
T	Comercial	9/jun	9:33	9:45	0:12			
F	Contabilidade	9/jun	9:45	13:00	3:15			
A	Recursos Humanos	9/jun					14:00	14:15
D	Recursos Humanos	9/jun					14:15	14:55
C	Recursos Humanos	9/jun					14:55	16:05
E	Recursos Humanos	9/jun					16:05	16:20
H	Recursos Humanos	9/jun					16:20	16:40
M	Recursos Humanos	9/jun					16:40	17:00
O	Recursos Humanos	9/jun					17:00	17:15
J	Recursos Humanos	9/jun					17:15	17:30
P	Recursos Humanos	9/jun					17:30	18:00
P	Recursos Humanos	12/jun	9:00	9:05	0:05			
T	Recursos Humanos	12/jun	9:05	9:25	0:20			
Q	Recursos Humanos	12/jun	9:25	9:45	0:20			
W	Recursos Humanos	12/jun	9:45	10:00	0:15			
A	Recursos Humanos	12/jun	10:00	10:10	0:10			
D	Recursos Humanos	12/jun	10:10	10:28	0:18			
C	Recursos Humanos	12/jun	10:28	10:58	0:30			
M	Recursos Humanos	12/jun	10:58	11:10	0:12			
J	Recursos Humanos	12/jun	11:10	11:20	0:10			
P	Recursos Humanos	12/jun	11:20	11:35	0:15			
T	Recursos Humanos	12/jun	11:35	11:50	0:15			
Q	Recursos Humanos	12/jun	11:50	12:00	0:10			
W	Recursos Humanos	12/jun	12:00	12:10	0:10			
Q	Contabilidade	12/jun	12:10	13:00	0:50		14:00	17:26
T	Comercial	12/jun					17:26	18:00
C	Contabilidade	14/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	15:25
C	Tesouraria	14/jun					15:25	16:09
C	Tesouraria	14/jun					16:09	18:00

C	Contabilidade	16/jun	9:00	12:00	3:00			
L	Contabilidade	16/jun	12:00	13:00	1:00		14:00	14:26
D	Contabilidade	16/jun					14:26	15:29
B	Comercial	16/jun					15:29	15:59
A	Comercial	16/jun					15:59	16:13
F	Comercial	16/jun					16:13	16:33
P	Comercial	16/jun					16:33	16:58
L	Comercial	16/jun					16:58	17:23
T	Comercial	16/jun					17:23	17:45
T	Comercial	16/jun					17:45	18:00
D	Contabilidade	19/jun	9:00	10:35	1:35			
C	Comercial	19/jun	10:35	11:25	0:50			
T	Comercial	19/jun	11:25	11:35	0:10			
D	Contabilidade	19/jun	11:35	12:15	0:40			
N	Contabilidade	19/jun	12:15	13:00	0:45			
A	Contabilidade	19/jun					14:00	16:20
T	Contabilidade	19/jun					16:20	18:00
C	Tesouraria	20/jun	9:00	10:45	1:45			
C	Comercial	20/jun	10:45	11:05	0:20			
G	Contabilidade	20/jun	11:05	13:00	1:55			
M	Comercial	20/jun					14:00	14:30
M	Contabilidade	20/jun					14:30	17:40
T	Comercial	20/jun					17:40	18:00
E	Contabilidade	21/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	16:43
I	Contabilidade	21/jun					16:43	17:45
T	Comercial	21/jun					17:45	18:00
W	Contabilidade	22/jun	9:00	10:00	1:00			
I	Contabilidade	22/jun	10:00	10:58	0:58			

P	Contabilidade	22/jun	10:58	13:00	2:02		14:00	16:28
T	Contabilidade	22/jun					16:28	16:53
W	Contabilidade	22/jun					16:53	17:25
H	Comercial	22/jun					17:25	18:00
H	Contabilidade	23/jun	9:00	10:35	1:35			
T	Contabilidade	23/jun	10:35	13:00	2:25		14:00	14:55
A	Recursos Humanos	23/jun					14:55	15:03
D	Recursos Humanos	23/jun					15:03	15:33
E	Recursos Humanos	23/jun					15:33	15:41
F	Recursos Humanos	23/jun					15:41	16:05
H	Recursos Humanos	23/jun					16:05	16:13
M	Recursos Humanos	23/jun					16:13	16:33
O	Recursos Humanos	23/jun					16:33	16:41
J	Recursos Humanos	23/jun					16:41	16:49
P	Recursos Humanos	23/jun					16:49	17:19
T	Recursos Humanos	23/jun					17:19	17:44
Q	Recursos Humanos	23/jun					17:44	17:52
W	Recursos Humanos	23/jun					17:52	18:00
L	Contabilidade	26/jun	9:00	12:30	3:30			
H	Comercial	26/jun	12:30	12:46	0:16			
M	Comercial	26/jun	12:46	13:00	0:14			
P	Contabilidade	26/jun					14:00	18:00
A	Contabilidade	27/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	16:10
D	Comercial	27/jun					16:10	16:40
E	Comercial	27/jun					16:40	17:10
O	Comercial	27/jun					17:10	17:40
H	Comercial	27/jun					17:40	18:00
Q	Contabilidade	28/jun	9:00	12:43	3:43			

C	Contabilidade	28/jun	12:43	13:00	0:17		14:00	18:00
A	Contabilidade	29/jun	9:00	13:00	4:00		14:00	15:00
T	Contabilidade	29/jun					15:00	15:45
C	Recursos Humanos	29/jun					15:45	18:00
I	Contabilidade	30/jun	9:00	13:00	4:00			
C	Tesouraria	30/jun					14:00	14:45
M	Contabilidade	30/jun					14:45	16:30
M	Recursos Humanos	30/jun					16:30	17:27
A	Comercial	30/jun					17:27	17:40
T	Contabilidade	30/jun					17:40	18:00
<b>Total de horas do trimestre</b>								<b>480:00</b>

### Apêndice 3 - Mapa de horas Extra

Cliente	Área	Data	Hora Incío	Hora Fim	Total Diário
C	Contabilidade	10/abr	18:00	19:30	1:30
M	Contabilidade	10/abr	19:30	21:00	1:30
T	Contabilidade	11/abr	18:00	19:00	1:00
C	Contabilidade	11/abr	18:00	19:40	1:40
C	Contabilidade	12/abr	18:00	19:30	1:30
G	Contabilidade	12/abr	18:00	19:45	1:45
C	Contabilidade	20/abr	18:00	19:00	1:00
T	Contabilidade	20/abr	18:00	19:15	1:15
P	Contabilidade	27/abr	18:00	19:15	1:15
D	Contabilidade	27/abr	18:00	19:45	1:45
H	Contabilidade	27/abr	18:00	20:00	2:00
A	Contabilidade	27/abr	18:00	20:00	2:00
F	Contabilidade	28/abr	18:00	22:00	4:00
L	Contabilidade	2/mai	18:00	19:00	1:00
O	Contabilidade	4/mai	18:00	18:55	0:55
P	Contabilidade	4/mai	18:00	19:15	1:15
C	Contabilidade	5/mai	18:00	18:30	0:30
O	Contabilidade	5/mai	18:00	20:00	2:00
D	Contabilidade	8/mai	18:00	18:45	0:45
M	Comercial	8/mai	18:00	19:15	1:15
H	Contabilidade	10/mai	18:00	18:45	0:45
H	Contabilidade	10/mai	18:00	19:45	1:45
P	Contabilidade	10/mai	18:00	20:05	2:05
N	Contabilidade	11/mai	18:00	19:00	1:00
P	Contabilidade	12/mai	18:00	22:00	4:00
Q	Contabilidade	12/mai	22:00	1:30	3:30
E	Contabilidade	15/mai	18:00	19:00	1:00
C	Contabilidade	18/mai	18:00	20:00	2:00

D	Contabilidade	19/mai	18:00	18:30	0:30
A	Contabilidade	23/mai	18:00	19:00	1:00
T	Contabilidade	23/mai	18:00	20:00	2:00
B	Contabilidade	25/mai	18:00	20:00	2:00
G	Contabilidade	25/mai	20:00	1:00	5:00
I	Contabilidade	26/mai	18:00	23:00	5:00
H	Contabilidade	29/mai	18:00	20:00	2:00
W	Contabilidade	29/mai	20:00	0:00	4:00
C	Contabilidade	30/mai	18:00	19:00	1:00
T	Contabilidade	6/jun	18:00	18:20	0:20
O	Contabilidade	7/jun	18:00	18:15	0:15
C	Tesouraria	17/jun	18:00	18:25	0:25
D	Comercial	19/jun	18:00	18:15	0:15
E	Comercial	19/jun	18:15	18:30	0:15
H	Comercial	19/jun	18:30	18:45	0:15
O	Comercial	19/jun	18:45	19:00	0:15
H	Comercial	22/jun	18:00	18:25	0:25
W	Recursos Humanos	23/jun	18:00	18:10	0:10
C	Contabilidade	28/jun	18:00	18:15	0:15
Total Horas Extras no Trimestre					23:15