

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



Dissertação de Mestrado

A Problemática do Controlo Interno na Área das
Vendas

Helena Correia

Lisboa, janeiro de 2014

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

Dissertação de Mestrado

A Problemática do Controlo Interno na Área das Vendas

Helena Correia

Dissertação submetida 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 de Mestre Ana Isabel Marinho Pires, Professora equiparada a Professora Adjunta, área científica de Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Mestre (Especialista) Gabriel Correia Alves

Arguente _____ Especialista Arménio Fernandes Breia

Vogal _____ Mestre Ana Marinho Pires

Lisboa, janeiro de 2014

Agradecimentos

Ao meu Orientador, Professora Ana Marinho Pires, pela sua disponibilidade, conhecimentos transmitidos, colaboração e acompanhamento de todo o trabalho contribuindo de forma determinante para a conclusão desta Dissertação.

À ANA, SA por me proporcionar a possibilidade de realizar a presente Dissertação e por todas as facilidades que me concedeu para que a concretização deste estudo fosse possível.

A todos os Inquiridos que contribuíram para a realização do estudo aqui apresentado, pelo tempo que disponibilizaram para, em tempo útil, responderem às questões solicitadas.

Aos meus Amigos, que me acompanharam neste trabalho, por todo o apoio e confiança que sempre depositaram em mim e pelo incentivo, sobretudo nos momentos em que o desespero começava a surgir.

Aos meus Pais, ao meu Marido e à minha Filha por toda a paciência que tiveram ao longo destes anos, pela compreensão e pelo apoio incondicional que contribuíram de forma decisiva para que este projeto fosse realizado.

Resumo

O objetivo de qualquer Organização é potenciar ao máximo os seus recursos, neste sentido, para que o referido objetivo seja alcançado é necessária a implementação de um Sistema de Controlo Interno eficiente e eficaz e que permita a mitigação dos riscos associados à sua atividade.

A área de vendas integra um processo fundamental para o desenvolvimento do negócio, a qual tem uma exposição ao risco bastante elevada, pelo que a implementação de atividades de controlo na referida área, é inquestionável.

Por se entender que a existência de um sistema de controlo interno transversal a todas as áreas de atividade acrescenta valor à organização, o desenvolvimento deste trabalho centra-se na área específica de vendas e tem como objetivo identificar em que medida os controlos implementados, nesta área, conduzem à garantia de receita.

A metodologia utilizada assenta na análise e tratamento de dados obtidos através de um questionário sobre o Controlo Interno no Processo de Faturação relativo a Vendas relacionadas com Concessão de Espaços Comerciais, bem como na análise e interpretação dos resultados, suportada pela revisão da literatura.

Retiramos como conclusão que os controlos implementados nesta área mitigam o risco de perda de receita e o benefício da sua implementação supera o seu custo.

Palavras-Chave: Controlo Interno, Riscos, Vendas, *Revenue Assurance*, Atividades de Controlo.

ABSTRACT

The main goal of any Organization is to leverage its resources, so, to achieve this goal, it is necessary to implement an efficient and effective internal control system that mitigates the risks associated to the activity of the Organization.

The sales area is fundamental for the business development, but it has a high risk exposure, so it is mandatory to develop control activities for this area.

Because we believe that the existence of a system of internal control across all areas of activity adds value to the organization, the development of this dissertation focuses on the specific area of sales and has the objective to identify to which extent controls implemented in this area lead to revenue assurance.

The methodology used is based on the analysis and processing of data obtained through a questionnaire on Internal Control Process for Sales area related to Granting of Commercial Spaces, as well as the analysis and interpretation of results, supported by the literature review.

The conclusion is that the controls implemented in this area mitigate the risk of loss of revenue and the benefit of its implementation exceeds its cost.

Keywords: Internal Control, Risks, Revenue Assurance, Sales, Control Activities

Índice

ÍNDICE DE QUADROS	IX
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	X
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.2 OBJETO	3
1.3 OBJETIVO	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO (REVISÃO DA LITERATURA)	5
2.1 CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCO	5
2.1.1 Relevância e abrangência do Controlo Interno	6
2.1.2 Objetivos do Controlo Interno.....	10
2.1.3 Gestão de Risco.....	12
2.1.4 Riscos Empresariais	22
2.1.4.1 <i>Riscos associados à Área de Vendas</i>	26
2.1.5 Modelos de Controlo Interno	28
2.1.5.1 <i>COSO e COSO ERM</i>	28
2.1.5.2 <i>Lei Sarbanes-Oxley</i>	33
2.1.6 Desenvolvimento do controlo ao nível organizacional	36
2.2 REVENUE ASSURANCE (GARANTIA DE RECEITA)	41
2.2.1 Enquadramento.....	41
2.2.1.1 <i>Evolução e Relevância</i>	43
2.2.2 Contributo para a gestão de risco na área de Vendas.....	45
2.2.3 Procedimentos e Atividades de Controlo	47
3. ESTUDO DE CASO: VERIFICAR SE OS PROCEDIMENTOS DE CONTROLO NA ÁREA DE VENDAS (PROCESSO DE FATURAÇÃO) DAS EMPRESAS CONSULTADAS, CONTRIBUEM PARA GARANTIA DA RECEITA TOTAL.....	51

3.1	CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO OBJETO DE ESTUDO	51
3.2	METODOLOGIA	54
3.2.1	Recolha de Dados.....	56
3.2.2	Análise e tratamento de dados.....	57
3.2.3	Análise e interpretação dos resultados	65
4.	CONCLUSÕES	69
	BIBLIOGRAFIA	72
	APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO - CONTROLO INTERNO NO PROCESSO DE FATURAÇÃO RELATIVO A VENDAS RELACIONADAS COM CONCESSÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS	79

Índice de Quadros

QUADRO 3.1 - GRÁFICOS DAS RESPOSTAS 1-3	57
QUADRO 3.2 - GRÁFICOS DAS RESPOSTAS 4-9	58
QUADRO 3.3 - GRÁFICOS DAS RESPOSTAS 10-14	60
QUADRO 3.4 - GRÁFICOS DAS RESPOSTAS 15-19	61
QUADRO 3.5- GRÁFICOS DAS RESPOSTAS 20-28	63

Lista de siglas e abreviaturas

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CAE – *Chief Audit Executive*

CI – Controlo Interno

CIMA – *Chartered Institute of Management Accountants*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

ERM – *Enterprise Risk Management*

EUA – Estados Unidos da América

GRAPA – *Global Revenue Assurance Professional Association*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

ISO – *International Organization for Standardization*

KPI – Indicadores chave de desempenho

PWC – *PriceWaterhouseCoopers*

RA – *Revenue Assurance*

ROC – *Revenue Operations Center*

SCI – Sistema de Controlo Interno

SOX – *Lei Sarbanes-Oxley*

1. Introdução

Tendo em conta o ambiente de mudança em que as organizações se inserem, associado à necessidade da eficácia e eficiência na realização das suas operações, bem como à transparência dos negócios, exigência cada vez maior por parte dos seus *Stakeholders*, o Controlo Interno apresenta-se como uma ferramenta essencial à prossecução de estratégias assentes nestes pressupostos.

Acresce, ainda, que quanto maior for a organização mais difícil se torna o controlo de todos os seus processos por parte dos gestores, pelo que têm que se socorrer de mecanismos que lhes permitam controlar todas as atividades cujo Controlo Interno, ao estar presente em todas as áreas, vai de encontro a essa necessidade da gestão, contribuindo, desse modo, para que as ações desenvolvidas se coadunem com os interesses da organização e para minimizar a probabilidade de ocorrência de erros e fraudes.

A par do Controlo Interno vem a Gestão de Risco, processos que têm uma estreita relação dentro das organizações, dado que uma das formas de gerir riscos assenta na implementação de eficientes e eficazes Sistemas de Controlo Interno.

Finalmente, um outro ponto abordado neste trabalho é a *Revenue Assurance* (garantia da receita), aspeto a considerar como muito relevante numa organização, na medida em que a garantia de entrada de todas as receitas geradas se apresenta como uma das grandes preocupações dos gestores. Para que esta garantia se verifique, é necessário ter presente o risco de perda de receita associado, bem como as medidas de controlo necessárias para o monitorizar.

Assim, este trabalho apresenta uma parte teórica, a revisão da literatura, cujo conteúdo aborda os temas relacionados com Controlo Interno, Gestão de Risco e *Revenue Assurance* e uma parte prática, em que é descrito o tipo o processo de vendas em estudo, bem como a metodologia adotada, seguindo-se a análise e interpretação dos dados recolhidos, através de questionário, e as conclusões sobre o estudo efetuado.

1.1 Justificação do Tema

Hoje em dia as organizações devem estabelecer a sua estratégia com base em objetivos estratégicos, os quais deverão ser ambiciosos mas exequíveis. Para o alcance dos referidos objetivos é fundamental uma gestão de risco eficaz.

O tema dos riscos empresariais vem ganhando relevância no nosso país, sobretudo, ao nível das organizações de maior dimensão. Começa a ser preocupação de muitas destas organizações efetuar um levantamento dos riscos que podem por em causa a estratégia delineada, pelo que a construção da matriz de exposição ao risco é um facto cada vez mais importante no seio de qualquer organização.

Decorrente da identificação dos riscos, existe a necessidade da implementação de atividades de controlo para os mitigar. Também aqui, as organizações de maior dimensão, e sobretudo se forem cotadas na Bolsa, têm necessidade de implementar Sistemas de Controlo Interno que a par de uma exigência legal lhes confere ainda a reputação de organizações com princípios de bom governo, contribuindo, assim, para a conquista da confiança de potenciais clientes e investidores.

Atendendo a que as vendas são a principal fonte de rendimento das organizações, a identificação de oportunidades para a maximização dos seus réditos e a melhoria da performance e eficiência da gestão da organização, potenciam a criação de valor, quer para as organizações, quer para os seus *Stakeholders*.

No entanto, não interessa apenas vender é necessário assegurar a respetiva receita, daí a importância da *Revenue Assurance*, cuja aplicação prática serve para dar resposta a questões de desempenho empresarial relacionadas com o ciclo de receita. O controlo e a otimização da receita contribuem para uma eficiente gestão de tesouraria e sucesso empresarial.

A responsabilidade pela garantia de receita, em regra, não é apenas de um departamento, depende da estrutura organizacional, podendo passar por diversos departamentos, tais como: marketing, vendas, contabilidade, tesouraria entre outros. No limite, a visão integrada deste processo pode passar pela existência de um departamento dedicado à *Revenue Assurance*, que desenvolva procedimentos para a identificação, análise e prevenção de erros, utilize técnicas sobre a análise e implementação de controlos de negócios e a automatização/integração dos dados.

Através da pesquisa sobre temas relacionados com *Revenue Assurance*, constatou-se que em Portugal não é um assunto ainda muito abordado, daí a escolha do tema para o desenvolvimento desta dissertação, no âmbito do Mestrado em Auditoria, recair sobre a garantia de receita nas vendas baseada nas atividades de controlo implementadas, designando-se por **A Problemática do Controlo Interno na Área das Vendas**.

Dado o tema ser demasiado abrangente, o estudo irá recair, especificamente, na garantia de receita na área de vendas, em concreto no processo de faturação, relacionada com a concessão de espaços comerciais, nomeadamente em centros comerciais, aeroportos e estações de transportes públicos.

1.2 Objeto

O objeto da presente dissertação prende-se com o estudo empírico da problemática do controlo interno numa área crucial da organização – área de vendas – uma vez que é através desta que qualquer organização obtém os recursos necessários para o desenvolvimento da sua atividade, bem como os seus lucros.

A área de vendas incorpora um vasto número de processos ou subprocessos, conforme a estrutura e dimensão da organização. Para levar a cabo este estudo selecionou-se uma parte dessa área, a qual corresponde ao processo de faturação relativo a vendas relacionadas com a prestação de serviços que a entidade concedente presta ao concessionário, através da disponibilização de um espaço, mediante o pagamento de uma renda, onde este último irá desenvolver um determinado negócio.

1.3 Objetivo

Tendo em conta a relevância e abrangência dos temas estudados na revisão de literatura, o presente trabalho tem como objetivo avaliar se a implementação de atividades de controlo na área de vendas, especificamente no processo de faturação, mitiga os riscos associados à perda de receita. Detalhadamente, este objetivo inclui os seguintes aspetos:

- Identificação do Sistema de Controlo Interno implementado, bem como a sua importância e abrangência;
- Identificação e avaliação das atividades correntes e de controlo implementadas;

- Identificação dos pontos fracos que contribuem para o risco de perda de receita e quais as medidas a adotar para o controlar, tendo presente o rácio custo/benefício.

O ponto seguinte trata do enquadramento teórico no qual se baseia o presente trabalho.

2. Enquadramento Teórico (Revisão da Literatura)

Neste capítulo abordam-se os temas que irão ser desenvolvidos através da pesquisa e consulta a efetuar à documentação relevante para o trabalho, nomeadamente, monografias, dissertações de mestrado, artigos de revistas científicas, entre outras.

Os temas em análise centram-se no Controlo Interno (CI), Gestão de Risco e na *Revenue Assurance* (RA), quer enquanto conceito, quer na sua aplicação ao processo de faturação sobre a prestação de serviços estudada no presente trabalho.

2.1 Controlo Interno e Gestão de Risco

Neste primeiro ponto serão abordados dois temas, CI e Gestão de Risco, que dentro de uma organização são transversais e têm uma relação direta.

As organizações têm objetivos cujo alcance pode ficar comprometido devido à ocorrência de eventos que podem pôr em causa o ambiente de controlo existente, riscos não identificados, entre outras situações a que cada vez mais as mesmas estão expostas e uma das respostas possíveis a estes aspetos passa pela implementação de atividades de controlo.

Cada organização define os objetivos que pretende atingir, os quais irão servir de base à sua estratégia. O processo de definição dos referidos objetivos deve ser o mais rigoroso possível e devidamente suportado para que os mesmos sejam alcançados. O sucesso da sua consecução passa pela implementação de um adequado e eficiente Sistema de Controlo Interno (SCI), suportado em normativos e procedimentos.

Quando se fala de CI importa colocar as seguintes questões:

O que é o CI?

Porque é tão importante a sua presença em todos os níveis da organização, estratégico, tático e operacional? (Morais, 2000: 51)

Atentos às questões em cima referidas, uma das considerações possíveis sobre o CI é o conjunto de práticas e procedimentos, incorporados de forma adequada num circuito ou numa sequência de atividades (ou tarefas), que contribuem de forma muito significativa, segura e eficaz para que os objetivos definidos para a organização sejam alcançados. (ibid.: 51).

Isto significa que se trata de uma atividade que procura garantir as boas práticas de gestão e procedimentos, bem como o cumprimento das políticas estabelecidas pela gestão. (Wikinveste, 2007)

O CI não pode ser visto como uma atividade isolada, deste modo surge o SCI, o qual deve ser continuamente revisto e ajustado, de modo a contribuir para que a gestão tenha uma visão integrada do negócio, permitindo a tomada de decisões adequadas e atempadas e, consequentemente, promover a melhoria contínua do desempenho empresarial. Facto que possibilita à organização a adaptação às mudanças existentes na sua envolvente, tornando-a mais competitiva. (PWCc), 2012: 15-16)

O contexto dinâmico e de competitividade em que as organizações estão inseridas apresenta uma exposição ao risco bastante elevada, pelo que a gestão de risco é também um processo em que as empresas apostam cada vez mais. O seu desenvolvimento permite antecipar potenciais acontecimentos que podem comprometer a continuidade do negócio, bem como, contribuir para a definição da estratégia ao longo da organização e para a gestão dos riscos identificados.

Dado se tratarem de dois processos fundamentais na gestão de uma organização, a Gestão de Risco alinhada com CI proporcionam à mesma uma segurança razoável quanto à consecução dos objetivos, pelo que a integração destes dois processos aporta à organização melhorias de performance e criação de valor para os seus *stakeholders*. (PWCd), 2012: 7-8)

2.1.1 Relevância e abrangência do Controlo Interno

O CI é um tema muito debatido no seio das organizações, significando coisas distintas para diferentes pessoas, gerando alguma controvérsia entre os seus utilizadores, nomeadamente empresários, legisladores e reguladores, entre outros, facto que leva vários autores e entidades qualificadas nesta matéria, das quais se destaca a *PriceWaterhouseCoopers* (PWC) e o *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), a desenvolver abordagens sobre o CI e a sua importância nas organizações.

De acordo com Pinheiro (2008: 99) o CI é um «conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detectar actividades não autorizadas», na perspectiva da consecução dos objectivos traçados para a empresa». Esta definição remete-nos para o cerne da função do CI, isto é, a organização ao implementar um SCI irá adotar mecanismos

ou práticas que irão atuar de forma preventiva, contribuindo para que os objetivos das atividades desenvolvidas sejam conseguidos, e de forma detetiva, contribuindo para que as ineficiências verificadas sejam corrigidas.

De um modo geral, pode dizer-se que o CI é um processo transversal a todos os processos da organização, cujo desenvolvimento tem que ser devidamente evidenciado, é realizado por pessoas, oferece uma confiança razoável e está direcionado para a consecução dos objetivos. (PWCC), 2012: 14-16).

As organizações desenvolvem a sua atividade inserida no ambiente geral e específico, no qual se pretendem afirmar de uma forma sustentada. Para tal, impõe-se a implementação de um adequado SCI, que permita levar a cabo todo um processo contínuo para a mitigação de riscos, acompanhado do desenvolvimento de diversas atividades de gestão para o efeito. (Marçal e Marques, 2011: 9).

Ainda sobre este tema, Costa (2010: 223) defende que:

[...]o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adoptados numa entidade para: (a) salvaguardar os seus activos; (b) verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos; (c) promover a eficácia operacional; e (d) encorajar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores.

Também o COSO como resposta às várias interpretações sobre CI, estabelece que o mesmo se define por

[...] *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations.* (Committee, 1994: 3)

Pelo atrás exposto, a conclusão de que a adoção de um SCI se pode consubstanciar num fator distintivo para uma organização é evidente. Dada a sua relevância, este processo parte da Administração da empresa, a qual é a principal responsável «pela implementação dos sistemas de controlo e pela introdução de mecanismos para garantir a sua observância.». (Pinheiro, 2008: 99)

Ainda de acordo com o mesmo autor (ibid.: 99), referindo-se à norma 300 do *Institute of Internal Auditors* (IIA), pode-se considerar que o controlo é eficaz quando a Administração assume a direção dos sistemas, por forma a assegurar a consecução dos objetivos e metas delineadas para a organização.

O desenvolvimento do SCI comporta cinco passos essenciais:

- Dirigir;
- Autorizar;
- Fiscalizar;
- Comparar;
- Documentar. (ibid.: 99)

O percurso dos passos em cima enumerados, evidencia que um SCI é desenvolvido ao longo de toda a organização, englobando um conjunto de atividades, cuja execução contribui para conferir um elevado grau de eficiência a todos os processos da organização.

O controlo interno incorpora também determinados elementos fundamentais, que segundo o mesmo autor (ibid.: 100), são:

- Organização;
- Políticas estabelecidas;
- Procedimentos instituídos;
- Desenho de processos “Core”;
- Matriz de risco associados aos processos “Core”;
- Pessoal;
- Sistema de informação;
- Sistema de informação contabilística;
- Orçamentos;
- Relatórios de gestão;
- Revisão Interna para avaliar o cumprimento dos objetivos.

Efetivamente, a implementação de um SCI numa organização é um processo que envolve toda a organização, atingindo todos os seus níveis, consequentemente traduz-se em

dispêndio de recursos. No entanto, a existência de um adequado SCI aporta à organização benefícios que, seguramente, ultrapassarão os custos incorridos.

Dos benefícios que se poderão obter de um adequado SCI, salientam-se os seguintes:

- Concorre para a concretização dos objetivos da organização;
- Concorre para a proteção e salvaguarda dos recursos da organização;
- Auxíla na monitorização das atividades e processos;
- Contribui para a eficácia e eficiência dos processos e atividades;
- Contribui para a eliminação e/ou redução de erros e inconsistências;
- Auxíla na prevenção da ocorrência de fraudes;
- Assegura a conformidade com a legislação e os regulamentos;
- Facilita a comunicação na organização;
- Contribui para a rastreabilidade e a troca de informação na organização;
- Contribui para a produção de informação oportuna, íntegra e fidedigna facilitando, desta forma, a tomada de decisão pela gestão;
- Contribui para a capacidade e fiabilidade na comunicação, de forma precisa, sobre o desempenho da organização aos seus *stakeholders*. (PWCC), 2012: 21-22)

De referir que o CI não pode garantir o sucesso ou a sobrevivência das organizações, apenas pode ajudar a que as mesmas os alcancem. Igualmente, não pode transformar uma gestão deficiente numa boa gestão. (Pinheiro, 2008: 103)

Atentos aos benefícios do controlo, é, no entanto, recomendável efetuar o exercício de verificar se o benefício esperado justifica o custo incorrido, atendendo ao rácio custo/benefício.

Acresce, também, o facto do CI de uma organização estar exposto a fatores exógenos nomeadamente, concorrência, regulamentação da atividade, normativos e princípios estabelecidos, que podem interferir na sua atuação. (ibid.: 103)

Por último, referem-se algumas das limitações do CI:

- Julgamento humano;
- Deficiências de execução;

- Custo/benefício;
- Erro humano;
- Conluio;
- Dimensão da Organização;
- Isenção dos órgãos de Gestão; e
- Transações Ocasionais.

Dadas as limitações, o CI fornece uma garantia razoável e não absoluta sobre a fiabilidade das demonstrações financeiras e sobre a observância das leis e regulamentos. (ibid.: 103)

2.1.2 Objetivos do Controlo Interno

Qualquer organização que pretenda ser competitiva necessita estabelecer e manter processos eficazes de gestão e controlo de risco. O objetivo dos processos de controlo é apoiar a organização na gestão de riscos e na consecução dos objetivos que se propõem alcançar, sendo para tal necessário que os mesmos sejam conhecidos por todos os colaboradores da organização. (IIA b), 2009: 1)

Um processo de controlo, entre outros aspetos, visa assegurar:

- Que a informação financeira e operacional é fidedigna e íntegra, a qual deve ser adequada, segura e oportuna;
- Que as operações são desenvolvidas de forma eficiente com vista à realização dos objetivos estabelecidos;
- A conformidade com as políticas, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos ativos. (ibid.: 1)

Segundo Pinheiro (2008: 101),

[o] controlo interno visa essencialmente:

A eficiência e a eficácia das operações, que é o objectivo fundamental da empresa ou organização; inclui a performance, a rentabilidade e salvaguarda dos recursos;

A fiabilidade das demonstrações financeiras de modo a fornecer, aos accionistas, empregados, clientes fornecedores e demais interessados (no conceito anglo saxónico stakeholders), as informações adequadas;

A observância das leis e regulamentos do país no qual a empresa esteja integrada.

Ainda conforme referido pelo mesmo autor (ibid.: 103)

[o] CONTROLO INTERNO visa ajudar a

- Atingir metas de “performance” e de rentabilidade;
- Prevenir perdas;
- Obter demonstrações financeiras (informação) saudáveis em obediência aos princípios fundamentais;
- Realizar as actividades na observância das leis e regulamentos, evitando prejuízos à imagem da empresa.

Através da monitorização dos objetivos definidos pela organização é possível opinar sobre a adequação do SCI. No entanto, o alcance dos objetivos por si só não é sinal de um adequado SCI, pois os mesmos podem ser cumpridos, mas a organização não estar a potenciar os seus recursos nas diversas áreas. Apenas uma avaliação e acompanhamento contínuo do referido sistema garante a sua eficiência.

Ao nível dos controlos estes podem ser preventivos ou detetivos. Os preventivos permitem antecipar os riscos antes da sua ocorrência e monitorizar as operações, dado que a sua implementação visa prevenir potenciais problemas, implementar medidas corretivas e atuar quando as previsões indiciam um problema. (ibid.: 110)

Os controlos detetivos atuam numa fase subsequente, identificam, oportunamente, após a ocorrência. A sua utilização prende-se com a medição e ajustamento quando se verificam desvios face ao planeado. (ibid.: 110)

Os controlos dividem-se ainda em administrativos e contabilísticos. Os administrativos estão associados a todas as operações da organização de modo a garantir que a gestão assume a responsabilidade do controlo para atingir os objetivos estratégicos da mesma. (ibid.: 111)

Quanto aos contabilísticos, estes têm como principal objetivo assegurar a integridade e a atualidade dos sistemas de informação contabilístico e financeiro, nomeadamente:

- Se as transações são realizadas com autorização da gestão e se são devidamente registadas;

- Se o acesso aos ativos da organização está devidamente formalizado, quer ao nível de autorizações quer ao nível de limites, e se os mesmos são respeitados;
- Se os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente conferidos e são tomadas ações corretivas em caso de discrepâncias. (ibid.: 111)

Estes controlos assumem especial relevância para a imagem da organização, transmitindo um nível razoável de segurança quanto à sua gestão quer aos seus, ou potenciais, investidores, quer às entidades supervisoras.

Uma vez cumpridos os objetivos do CI, a organização potencia: a consecução dos seus objetivos; a salvaguarda dos ativos; a sua imagem de transparência e fiabilidade sobre a informação disponibilizada aos seus *stakeholders*; o aumento da eficácia e eficiência das operações; a redução de erros e fraudes; a maximização dos recursos; o controlo dos riscos identificados, isto é, todo um conjunto de fatores que irão traduzir-se na redução dos gastos e no aumento dos réditos.

2.1.3 Gestão de Risco

De acordo com a norma do *International Organization for Standardization* (ISO) 31000, a gestão do risco define-se por «atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao **risco**». (IPQ, 2012: 9)

Segundo o IIAc) (2009: 8) por processo de gestão de risco entende-se «*[p]rocesses to identify, assess, manage, and control potential events or situations, to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organization's objectives*». Assim, trata-se de um processo inteiramente relacionado com a estratégia da organização uma vez que tem como objetivo avaliar, controlar e gerir os riscos que põem em causa a consecução dos objetivos estratégicos.

De forma idêntica ao processo de CI, também este é um processo transversal a toda a organização. Deste modo, para auxiliar na operacionalização das atividades de gestão de risco existem ferramentas que incorporam «*[t]he totality of the structures, methodology, procedures and definitions that an organization has chosen to use to implement its risk management processes*» (ibid.: 8)

A realização deste processo cabe também à Administração, à Gestão e aos restantes colaboradores. É desenhado para definir a estratégia ao longo da organização, identificar

potenciais acontecimentos que possam afetar a mesma e gerir riscos que se encontrem dentro do apetite pelo risco que a organização decidir aceitar. (PWCa), 2007: 4)

Negócio sem riscos não existe, desta forma a gestão tem que ter presente qual é o nível de risco que está disposta a aceitar, isto é, o apetite ao risco. Para que todo este processo se operacionalize de forma integrada, é fundamental uma abordagem coordenada de gestão de risco, pelo que, cada vez mais, se tem verificado a existência de estruturas em que a função da gestão de risco está perfeitamente desenhada e a depender da Administração.

Uma vez interiorizado o conceito de risco pela gestão, estão reunidas as condições para a identificação de todos os riscos a que o negócio está exposto, permitindo o estabelecimento de estratégias conducentes ao seu controlo.

De acordo com Beja (2004: 81-82), as estratégias fundamentais para a gestão de risco são:

- Prevenir riscos – Estratégia sempre utilizada na gestão de risco, pois a prevenção deve ser um ponto essencial numa organização. Quanto mais interiorizado estiver o conceito de risco e mais preparada estiver a organização para os identificar, avaliar e quantificar melhor será a sua prevenção;
- Criar riscos – Identificação de oportunidades cujo potencial de ganhos compensa o risco que se corre. De salientar que na gestão de risco o seu controlo é o objetivo primordial, pelo que há riscos que a organização, controladamente, decide aceitar;
- Comprar ou vender riscos – A organização pode decidir pela aquisição de uma posição de risco onde preveja potenciais ganhos ou optar pela venda de riscos indesejáveis, assumindo de imediato essa perda de valor;
- Diversificar Riscos – Não concentrar todos os seus riscos num único produto, se estivermos a falar de ações, ter uma carteira diversificada destas;
- Concentrar Riscos – Se a organização estiver numa posição cuja influência lhe confere a obtenção de resultados;
- Compensar Riscos – Perante um risco que não se pretende correr, compensa-se com a aquisição de outro risco equivalente mas em sentido oposto, estratégia que se afigura bastante arriscada;

- Impulsionar Riscos – Este risco está ligado à alavancagem das organizações, uma vez que se trata da obtenção de financiamento externo para a consecução de projetos ou aquisição de ativos.

Também segundo o mesmo autor (ibid.: 82), a gestão encontra-se confrontada com a tomada de decisões estratégicas eficazes relacionadas com o risco de negócio, tendo para tal que ter um entendimento profundo de toda a envolvente de modo a conhecer os fatores de incerteza a que o mesmo está exposto. Neste sentido, tem vindo a ganhar relevância no seio da governação empresarial o tema: *risk management* (gestão do risco de negócio).

O *risk management* «começou a orientar-se para a gestão do risco do negócio, avaliando os riscos de mercado e concorrência e, de uma forma geral, todos os riscos relacionados com a atividade e processos operacionais da empresa» (ibid.: 84), dando menos relevância aos riscos passivos associados às causas externas com impacto na organização.

Trata-se, portanto, de um processo transversal uma vez que «integra os princípios e as práticas globais de gestão empresarial, tanto a nível estratégico como operacional». (ibid.: 85)

O referido processo, constitui uma verdadeira ferramenta para os gestores, dado ter por «objetivo escrutinar, avaliar, controlar e informar sobre os riscos do negócio no sentido de otimizar as decisões de gestão.». (ibid.: 85)

O empenho e envolvimento da Administração são o ponto de partida para a implementação de um processo de gestão de risco na organização, que vai desde o nível estratégico, estendendo-se ao nível intermédio - tácito - e ao nível operacional, tratando-se, portanto, de uma abordagem *top down* complementada com *bottom up*. (PWCd), 2012: 4-10)

A identificação detalhada dos riscos estratégicos e operacionais mais significativos deverá desenvolver-se da seguinte forma:

- Estabelecer «uma grelha de enquadramento por categorias, definidas com um grau de amplitude suficientemente alargado, que permita a inclusão das múltiplas realidades existentes em cada empresa, ou grupo, empresarial;»; (Beja, 2004: 85)
- Conduzir «a escrutínio transversalmente, para identificação sistemática de todos os riscos relevantes, ao longo de todas as linhas que constituem a cadeia de valor e/ou os processos de negócio;»; (ibid.: 85)

- Atribuir «um nível de prioridades de actuação, em função de uma primeira graduação do risco, usando uma matriz com índices crescentes» (ibid.: 85) de impacto no negócio e probabilidades de ocorrência, obtendo, desta forma, a priorização dos riscos.

Ao nível do seu enquadramento sistemático na organização, o *risk management* caracteriza-se por ser um processo que agrega os procedimentos e documentação associados aos «sistemas formais de planeamento, controlo interno e de informação para a gestão, por forma a assegurar a transparência dos riscos de negócio e as ações necessárias para gerir e controlar estes riscos.». (ibid.: 90)

A sua operacionalização passa pela implementação de sistemas de controlo e de informação formais dentro da organização, os quais deverão ser testados e suportados em aplicações informáticas, conferindo-lhe, deste modo, um maior nível de credibilidade e eficácia no que à identificação e avaliação de risco respeita.

Assim, de acordo com o mesmo autor (ibid.: 90-91), para o bom desenvolvimento deste processo destaca-se a importância dos seguintes componentes do processo de gestão:

- Planeamento estratégico – Relacionado com o caminho a seguir para o alcance da estratégia estabelecida, que vai desde a análise estratégica aos objetivos setoriais, passando pelas estratégias empresariais e políticas departamentais;
- Contabilidade de Gestão – Fornece elementos fundamentais de suporte à tomada de decisão dos gestores, a qual é sustentada em sistema de informação sobre gastos, réditos e resultados quer por funções empresariais, quer por objeto de custeio, não se prendendo aos princípios fundamentais da contabilidade;
- Controlo Interno – Como já anteriormente referido, visa a salvaguarda dos ativos, interesses e responsabilidade da organização e concorre para a minimização dos riscos inerentes à sua atividade operacional;
- Instrumentos técnicos de *risk management* – É o conjunto de metodologias instituídas na organização, de responsabilização e de execução que, em articulação com os anteriores componentes, irá pôr em funcionamento o processo sistemático do *risk management*.

Sendo que os três primeiros são elementos intrínsecos aos procedimentos específicos de gestão dos riscos do negócio e o último é um elemento central do processo de gestão dos próprios riscos.

O processo de *risk management* é transversal uma vez que está presente em vários processos da organização, o que para a sua operacionalização implica a definição de uma estrutura conceptual, que, de acordo com o mesmo autor (ibid.: 94-120) pode incluir os seguintes pontos: Organização, Escrutínio, Controlo, Graduação, Quantificação, Monitorização, Relato e, finalmente, Avaliação Independente.

Organização - definição dos responsáveis pelos sistemas de *risk management*; das tarefas de cada um; da estrutura e dos fluxos a estabelecer entre os diversos intervenientes no processo.

Os intervenientes e respetivas funções neste processo são:

Órgãos de Gestão – Responsáveis pela implementação dos sistemas e revisão anual dos *plafons* de cada unidade operacional;

Gestores das unidades operacionais – Responsáveis pela identificação dos riscos inerentes à atividade nas fases de planeamento, replaneamento e encerramento anual de contas, bem como pela deteção de novos riscos que podem surgir na atividade. Adicionalmente, deverão em conjunto com o departamento de apoio ao CI, estabelecer ações adequadas à gestão e controlo desses riscos, quantificar o risco residual por forma a identificar se as medidas de controlo implementadas foram suficientemente eficazes no controlo do risco inerente, permitindo-lhes, desta forma, efetuar a monitorização dos riscos e medidas de controlo associadas.

Gestor do Risco ou responsável por esta área – Responsável pela compatibilização sistemática do *risk management* «desenvolvendo e incorporando na sua actividade específica os adequados instrumentos de suporte técnico e informativo.» (ibid.: 96)

A sua função prende-se com o desenvolvimento de metodologias de identificação e avaliação de riscos, bem como de instrumentos que permitam quantificar, monitorizar e reportar as matérias relacionadas com os riscos da organização, por forma a sistematizar e agregar toda a informação nesta matéria.

Finalmente, por ser um processo transversal, todos os responsáveis e colaboradores deverão ter uma participação ativa através da identificação dos riscos associados à atividade de cada um, bem como a forma de os mitigar, sugerindo medidas de controlo para esse fim.

Escrutínio – É a componente do *risk management* mais complexa, uma vez que se trata da identificação antecipada dos riscos em que a organização irá incorrer. Esta tarefa, que compete aos gestores, é tanto arriscada como desafiante, uma vez que a identificação atempada de riscos lhes irá proporcionar a tomada de medidas, também elas atempadas, para controlar os referidos riscos, pelo que a sua deficiente ou não deteção pode pôr em causa os objetivos estratégicos da organização.

A execução desta tarefa inicia-se no planeamento, fase em que é fundamental recorrer a diversos mecanismos, como por exemplo a análise *swot*, no sentido de avaliar de forma sistemática, organizada e consistente, as oportunidades e ameaças existentes na envolvente externa e os pontos fracos e pontos fortes verificados no interior da organização. Adicionalmente, é necessário efetuar diferentes cenários em que se percecionem quais as consequências das ações que se pretendem tomar, visando a tomada de decisão sobre qual a melhor alternativa para a organização alcançar os seus objetivos de negócio.

Um dos primeiros critérios a considerar é a «**[p]onderação de todos os elementos que podem conter ou influenciar riscos de negócio.**». (ibid.: 98)

Numa fase inicial deverão ser identificados todos os riscos tendo em conta o conhecimento do negócio, a experiência profissional e a sensibilidade da cultura de risco da organização, isto é, efetuar um levantamento exaustivo de todos os riscos que de forma direta ou indireta irão afetar a performance da mesma. Numa fase seguinte, deverá utilizar-se a informação disponível acerca do planeamento estratégico e contabilidade de gestão, podendo ainda recorrer-se a outros métodos para obtenção de informação relevante nesta matéria, como sejam, entrevistas e *check lists*, entre outros.

O momento em que esta tarefa deverá ser realizada é outro ponto a ter em atenção, uma vez que, de acordo com o atrás descrito, a mesma deverá acompanhar as fases de planeamento, replaneamento e no encerramento anual de contas.

Quanto às responsabilidades por esta tarefa, embora dependam da estrutura e organização da empresa, em regra, o escrutínio cabe aos responsáveis por cada unidade funcional contando, para tal, com o apoio do gestor de risco, ou responsável por esta matéria, na parte de suporte técnico e informativo.

Controlo – Esta atividade surge na sequência do escrutínio. Uma vez identificados todos os riscos, é necessário definir quais as medidas de controlo a implementar tendo em conta o apetite ao risco e o grau de tolerância que a organização está disposta a aceitar.

Assim, devem implementar-se as medidas de resposta e mitigação aos riscos identificados, bem como os sistemas de suporte e estabelecer procedimentos que conduzam a um elevado nível de fiabilidade do SCI existente na organização, o qual terá um impacto muito positivo na gestão do risco.

«**As medidas de gestão do risco** requerem um elevado grau de conhecimento da cultura empresarial e do modelo e constrangimentos do negócio» (ibid.: 101). Só desta forma é possível a sua implementação por parte dos responsáveis e a avaliação dos seus impactos tanto diretos como indiretos.

Na implementação destas medidas existem alguns aspetos a considerar, designadamente:

- Quais as medidas adequadas a cada risco significativo;
- Identificar os impactos ao nível global da organização e quais os efeitos indiretos que delas podem advir;
- Observar as relações impacto/probabilidade e custo/benefício no sentido de definir as medidas a adotar;
- Estabelecer o nível de tolerância e apetite ao risco, que a organização está disposta a aceitar, devendo as medidas de controlo ter em conta estes limites;
- Definir as medidas de controlo com um elevado grau de detalhe, bem como os seus impactos;
- Definir os responsáveis pela sua implementação e quais os *timings*.

Finalmente, um aspeto também muito pertinente, é assegurar que todos os intervenientes se sintam envolvidos e percecionem as vantagens que a sua implementação aporta, quer à organização, quer às atividades desenvolvidas por cada um. Para que este propósito seja conseguido impõe-se a existência de fluxos de comunicação que facilitem o acesso de toda a informação relevante, de forma clara, a todos os intervenientes no processo.

Para a implementação das medidas de controlo do risco deve recorrer-se a mecanismos que funcionem de forma sistemática. Estas medidas estão a par com os procedimentos e

políticas de CI, sendo certo que, para que este processo atue de forma transversal na organização, é necessário promover a existência e manutenção dos seguintes aspetos:

ambiente de controlo; processo de avaliação de risco; informação e comunicação; atividades de controlo e monitorização de controlos, componentes que integram o modelo de CI COSO, os quais estão detalhadamente descritos no ponto 2.1.5.1.

Graduação – Neste ponto há dois conceitos que importa definir:

- Risco inerente - é o risco na sua forma bruta, isto é, tal como se apresenta aquando da sua identificação, sem que sobre o mesmo tenha recaído uma medida de controlo.
- Risco residual - é o risco que se verifica após terem sido implementadas medidas de controlo com vista à mitigação do respetivo risco.

Assim, pode-se dizer que o risco inerente apresenta uma dimensão bastante maior que o risco residual.

Em regra, a eliminação completa de um risco não é possível e, como já referido, para existir um negócio tem que se correr riscos, de outro modo, os fatores de sucesso do mesmo podem ficar comprometidos, pelo que, o caminho a seguir é o controlo no sentido de obter um nível de risco residual consideravelmente baixo.

Através do cruzamento entre a probabilidade de ocorrência e a magnitude do impacto de cada risco é possível obter uma ordenação dos mesmos, possibilitando a decisão sobre as medidas a tomar para cada risco.

Após a aplicação das medidas de controlo aos riscos identificados, obtém-se o risco residual, no entanto, a quantificação do risco inerente e conseqüentemente a identificação das medidas de controlo a aplicar, nem sempre é de fácil obtenção, tendo que se recorrer a explicações qualitativas, o mais objetivas possíveis, quer para o risco inerente, quer para as respetivas medidas de gestão, o que pode trazer alguma subjetividade ao processo.

A graduação de cada risco é um processo que cabe ao gestor do risco, ou responsável por esta matéria (em cooperação com os gestores operacionais), o qual deverá ter uma verdadeira perceção e visão abrangente do negócio, «simultaneamente detalhada e global, quantitativa e qualitativa». (ibid.: 105)

Este procedimento reveste-se de alguma subjetividade, pelo que, para a graduação de cada risco considerado relevante, é necessário ter em conta «critérios coerentes e consistentes de

razoabilidade e de ponderação relativamente a cada um dos outros riscos em apreciação e ao respetivo impacte na globalidade da organização.» (ibid.:105)

A graduação do risco, embora se caracterize pela sua dificuldade de realização, é um procedimento indispensável para a excelência de performance de gestão, permitindo a redução ao mais baixo nível do risco residual, incrementando assim o negócio.

Quantificação – As organizações deverão pautar-se pela obtenção de dados credíveis e consistentes, recorrendo para tal aos, cada vez mais sofisticados, sistemas tecnológicos existentes no mercado.

Em matéria de risco, é também importante que as organizações tenham sistemas adequados, sendo que, para uma efetiva gestão do risco, deverá a sua quantificação ser «representada por informação organizada de uma forma significativa que permita tomar medidas de gestão adequadamente suportadas, aferidas e validadas, nomeadamente através de métodos de avaliação estatístico-matemática com relevância para instrumentos de cálculo das probabilidades». (ibid.:105)

De salientar que ao nível das metodologias de quantificação tem-se verificado uma evolução significativa, sobretudo nas relacionadas com as atividades financeiras.

Monitorização – Esta atividade é fundamental no processo de *risk management*, uma vez que vai monitorizar continuamente e sistematicamente «o funcionamento e os resultados dos instrumentos utilizados, das medidas definidas e das novas realidades ocorridas» (ibid.: 114), recorrendo-se para tal a mecanismos que possibilitem observar, da forma mais objetiva possível, o seu desempenho.

Para o desenvolvimento destes procedimentos, há que definir:

Os métodos de monitorização, os quais se prendem, essencialmente, com os fluxos de comunicação. Esta deve ser relevante, formal e de fácil acesso aos seus interessados.

Os meios de monitorização, os quais incluem o estabelecimento de indicadores de performance, preferencialmente quantitativos, para cada risco, bem como o respetivo modelo de acompanhamento. Adicionalmente, devem ser estabelecidos os procedimentos a seguir para os casos em que, decorrente de alterações inesperadas, os limites significativos de risco sejam ultrapassados.

Neste ponto é ainda relevante a atitude perante a monitorização, a qual está inteiramente relacionada com o ambiente de controlo promovido pela Administração, no que à cultura de *risk management* diz respeito.

A responsabilidade por esta atividade pode parecer de difícil atribuição, no entanto, se a função do gestor do risco estiver perfeitamente definida, será este o responsável pela coordenação com os demais órgãos (de apoio, *controller* e auditor interno), cabendo-lhe, ainda, o apoio colaborativo aos responsáveis pelas unidades operacionais.

Relato – Constitui a sistematização da informação a produzir. Os resultados deste processo são aspetos fulcrais no apoio à tomada de decisão, pelo que a sua comunicação deverá ser adequadamente difundida. Assim, impõe-se a existência de um modelo normalizado de relatório onde conste de forma sistematizada e organizada, toda a informação relevante sobre este processo, com vista a uma comunicação clara, transparente e atempada.

A responsabilidade pela sua realização pertence ao gestor do risco, esperando-se que o relato do *risk management* seja «**o espelho de uma organização com ampla visão estratégica, profundo conhecimento do negócio e adequados sistemas de informação e controlo.**». (ibid.: 117)

Avaliação Independente – Este procedimento prende-se com a avaliação independente levada a cabo pelos auditores, também independentes, sobre o processo do *risk management* o que, embora a avaliação deste processo não seja efetuada à sua totalidade, lhe confere uma maior transparência e credibilidade.

Tendo em conta a descrição deste processo, verifica-se que a função da gestão de risco não opera de forma isolada na organização, o seu papel consiste na coordenação entre os intervenientes que contribuem para a gestão de risco, atuando de forma transversal, sendo certo que existem relações mais estreitas com determinados setores como é o caso da Auditoria Interna (AI). A contribuição da AI para a gestão de risco é efetuada, quer através dos trabalhos de *Assurance*, quer através dos de Consultoria, uma vez que lhe fornecem informação relevante sobre as várias componentes do CI que se interligam com a gestão de risco, designadamente, o ambiente de controlo, a adequação das medidas de controlo face aos riscos identificados e a monitorização, entre outros aspetos. (IIA c), 2009: 2-3)

Ainda ao nível da Consultoria, a AI pode apoiar a função de risco através da partilha do conhecimento que tem sobre todas as áreas da organização e disponibilizar as ferramentas e práticas que utiliza na avaliação dos riscos e respetivos controlos. (ibib.: 5)

É também a AI que, através da avaliação objetiva e independente sobre os diversos processos e atividades, fornece a informação, à gestão, sobre a eficácia da gestão de risco. (ibib.: 5)

É entendido, quer pelos gestores quer pelos auditores internos, que o trabalho de auditoria acrescenta valor à organização se este der uma fotografia fidedigna do estado da arte sobre a gestão dos principais riscos do negócio, identificando a sua adequação ou os pontos a melhorar, bem como, sobre o funcionamento do SCI, de modo a concluir se este é efetivo ou carece de melhorias.

O processo da gestão de risco aporta custos às organizações, os quais irão ser transformados em benefícios. No entanto, o rácio custo/benefício deverá ser sempre analisado no sentido de se verificar se, efetivamente, o benefício que se irá obter supera o custo em que se irá incorrer, na implementação dos controlos identificados para o tratamento dos riscos. De salientar, que neste processo o apetite ao risco deverá estar perfeitamente definido, para que as medidas de controlo a adotar cubram os riscos que a empresa definiu como prioritários, isto é, os que comprometem o negócio.

Cientes desta premissa, os gestores cada vez mais promovem uma cultura de gestão empresarial assente numa base de risco, sobretudo numa fase de crise económica, como a verificada atualmente, dado que este tipo de gestão contribui para que as organizações desenvolvam os seus negócios de forma sustentável e com perspetivas futuras de crescimento.

Todo este processo deverá ser construído com base em eficientes fluxos de informação, pois quanto melhor conhecimento os gestores tiverem sobre a envolvente externa e interna, melhor será a avaliação dos riscos e melhor será realizada a sua gestão, contribuindo, deste modo, para que as decisões tomadas pela gestão sejam adequadamente suportadas.

2.1.4 Riscos Empresariais

De acordo com a norma ISO 3100, as organizações de todo o tipo e dimensão estão expostas a fatores e influências, internos e externos que tornam incerto se, e quando,

atingirão os seus objetivos, designando-se por risco o efeito que esta incerteza tem na consecução dos objetivos de uma organização. (IPQ, 2012: 6)

Ainda no que se refere ao risco, o efeito pode ser positivo, negativo ou um desvio relativamente ao previsto, remetendo assim para outra definição de risco, o qual pode ser um evento e/ou uma mudança que pode ter consequências no ambiente onde a organização está envolvida. (Airmic, Alarm e Irm, 2010: 4)

O processo de identificação e análise dos riscos, descrito no ponto anterior, inerente à atividade de cada organização é fundamental para a sua gestão. Só desta forma é possível alcançar os objetivos definidos. Importa igualmente priorizar os riscos e identificar se os controlos existentes são adequados e suficientes. (Airmic et al., 2010: 8)

Os riscos existentes no ambiente empresarial estão relacionados com diversas situações que a empresa tem que ter em atenção para que o seu crescimento seja efetivo e sustentável, nomeadamente: novas oportunidades de negócio; o lançamento de novos produtos; a incorrência em custos sobre os quais a certeza de retorno não está sustentada, bem como a entrada em novos mercados sem um aprofundado conhecimento das estruturas políticas, económicas e empresariais existentes nos mesmos. (Vanca e Cocurullo, 2002: 2-3)

Embora os riscos referidos no parágrafo anterior, sejam os que estão diretamente ligados à estratégia, existem ainda os riscos operacionais e os de conformidade que estão relacionados com as atividades de suporte e têm igualmente que ser analisados, pois existem riscos desta natureza que, ao não serem geridos e controlados, podem pôr em causa a estratégia da organização. (ibid.: 2-3)

Destaca-se como exemplo de um risco operacional, uma rotura no processo produtivo por falta de matéria prima (dependência de um único fornecedor), como de conformidade, uma alteração legislativa que possa ter interferência direta na atividade da organização (novo sistema de faturação). Ambos os exemplos têm impacto na estratégia, podendo inclusive levar à sua alteração.

De acordo com um estudo do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) os riscos empresariais foram definidos e classificados da seguinte forma:

Riscos relacionados com o Ambiente Empresarial – Estes são ameaças externas ao ambiente empresarial da organização, os quais podem ter impactos positivos ou negativos

na estratégia definida, bem como provocar alterações à mesma. Neste nível estão identificados «riscos decorrentes da atuação da concorrência, riscos políticos, riscos legais ou decorrentes de situação regulatória, riscos financeiros e riscos de mudanças na demanda.». (ibid.: 2)

Riscos relacionados com processos de negócio e os seus ativos – Tratam-se de ameaças aos processos de negócio desenvolvidos pela organização, bem como o risco de perda de ativos na sua globalidade (físicos e financeiros, entre outros). (ibid.: 2-3)

Risco relacionado com informações – Este tipo de risco prende-se com a qualidade da informação produzida dentro da organização, quer a destinada ao processo da tomada de decisão, quer a destinada a todos os seus *stakeholders*. (ibid.: 2-3) O facto da informação não ser adequada, fidedigna e transparente constitui uma ameaça à continuidade do negócio.

Segundo os mesmos autores (ibid.: 3), «[p]ara analisar, mapear e principalmente tomar decisões em termos de priorização e alocação de recursos para monitoramento de riscos, é sempre recomendável uma categorização dos riscos por natureza e conseqüente relevância», recomendando a seguinte classificação: riscos relacionados com a estratégia; riscos financeiros; riscos relacionados às tecnologias de informação, riscos operacionais, riscos de conformidade e riscos relacionados com o meio ambiente.

Uma vez identificados e classificados os riscos, importa avaliá-los em termos de impacto e probabilidade de ocorrência, conforme referido no ponto anterior, onde se descreve a graduação dos riscos.

Após este processo é possível identificar o apetite ao risco para as diferentes classes de risco, bem como a atitude que a organização tem perante cada tipo de risco e a capacidade que a mesma tem para resistir a cada risco. (Airmic et al., 2010: 14)

Um aspeto também a considerar, é determinar o nível de exposição ao risco tendo em conta os fatores internos e externos de acordo com a Figura 2.1 a seguir apresentada.

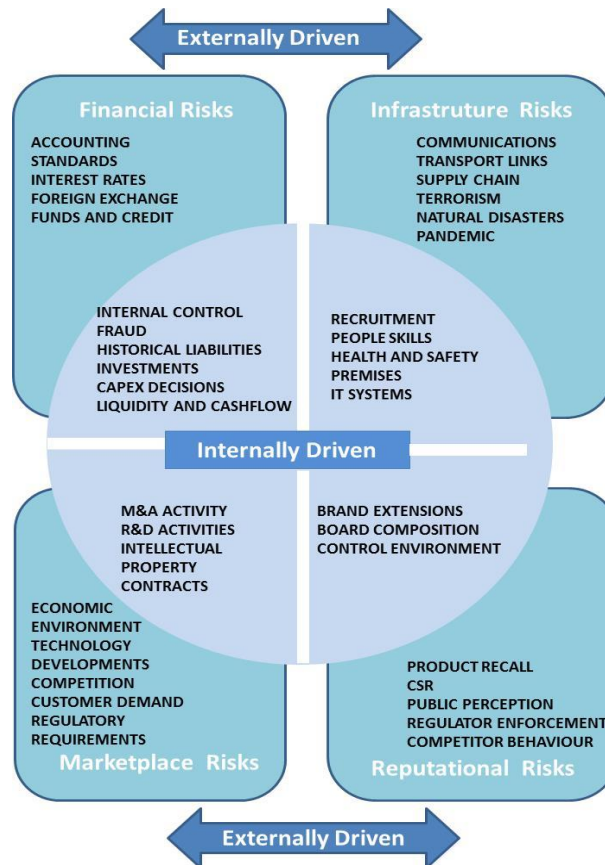


Figura 2.1 - Fatores de riscos internos e externos

Fonte: Adaptado de: (Airmic et al., 2010: 14)

O ambiente de negócio de cada organização apresenta inúmeros riscos, alguns dos quais de elevada complexidade, que, de acordo com um estudo efetuado pelo AICPA e *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), têm vindo a aumentar em volume e em complexidade nos últimos anos.

Segundo este estudo, os entrevistados quer os dos Estados Unidos da América (EUA), quer os entrevistados globais, são de opinião que o nível de exposição ao risco tem aumentado significativamente devido à crise económica mundial. As organizações têm-se deparado com eventos e riscos inesperados, como tal, não estavam preparadas para os controlar. As dificuldades sentidas levaram grande parte dos entrevistados a concluir que os seus processos de controlo e supervisão não estavam suficientemente maduros para gerir os riscos num ambiente extremamente dinâmico. (Beasley, Branson e Hancock, 2010: 1)

Assim, as conclusões do referido estudo apontam, genericamente, para o facto de ainda existirem aspetos a melhorar ao nível da gestão de risco. Em termos de graduação entre elevado, moderado e baixo nível de gestão de risco, muitos dos entrevistados são de

opinião que as suas organizações se encontram no nível moderado quando confrontados com ambientes de risco em constante mudança. (Beasley et al., 2010: 7)

Para desenvolver os seus negócios de forma rentável e sustentável, as organizações têm que antecipar as constantes mudanças no ambiente, que as remete para diferentes graus de exposição ao risco, o que determina a necessidade de maior supervisão dos processos de gestão de risco. (ibid.: 7)

A existência de uma supervisão dos riscos empresariais eficaz será cada vez mais necessária para garantir o alcance dos objetivos estratégicos de cada organização. Sem um controlo eficaz dos riscos, as organizações ficam mais expostas aos riscos da envolvente, podendo ter dificuldades ao nível da sua gestão, a qual tem que estar preparada para lidar com as incertezas presentes e antecipar as futuras decorrentes da economia global e complexa em que nos encontramos.

Atentos aos custos a que uma organização tem que incorrer para a implementação destes processos, se a mesma for bem sucedida, o resultado irá traduzir-se em proporcionar à gestão uma melhor segurança na tomada de decisão, em assegurar os níveis adequados de conformidade, em conferir maior eficiência das operações e a eficácia, quer ao nível estratégico quer ao nível tático. (Airmic et al., 2010: 2)

Todo este processo resulta no aumento da eficiência operacional, em que, sem desprestígio de outros benefícios, se destacam os relacionados com a redução do custo do capital, informação financeira precisa e fidedigna, vantagens competitivas, um melhor entendimento da organização e uma presença mais forte no mercado. (ibid.: 2)

2.1.4.1 Riscos associados à Área de Vendas

Todas as organizações, com fins lucrativos, têm nas vendas a sua principal fonte de receita. Segundo Silva e Silva (2010: 81) «A venda é um contrato entre duas entidades, que consiste na tramitação onerosa de bens ou da prestação de serviços em que uma das partes, o vendedor, se obriga a entregar uma coisa, ou a prestar um serviço, à outra parte, o comprador, mediante pagamento.».

Ainda segundo os mesmos autores, numa «operação de venda há duas questões a considerar:

- Qual a data do reconhecimento contabilístico no balanço; e

- Em que período contabilístico deve ser reconhecido o rendimento (rédito), em resultados.» (ibid.: 81)

A área de vendas de uma organização, em regra é uma área de risco prioritário, uma vez que se trata da principal fonte de rendimentos das organizações, e, simultaneamente, a origem da entrada dos fluxos financeiros. Esta área é suscetível do risco de fraude, por um lado, porque depende de inputs de origem externa, nomeadamente das encomendas ou contratos com clientes, os quais podem ser celebrados por forma a beneficiar ilegitimamente o comprador, por outro lado, ao nível interno, no caso de vendas a pronto, envolve o manuseamento de numerário, e no caso de vendas a crédito o seu recebimento e registo podem ser efetuados de forma incorreta.

Quer os réditos da organização, quer os fluxos financeiros, podem ser afetados pelo funcionamento da referida área, sobretudo, se não existir um SCI com atividades implementadas que abranjam todo o ciclo de receita.

Uma vez definido o ciclo de receita, as suas funções, referentes aos clientes, podem incluir: a celebração do contrato; procedimentos de análise e respetiva aceitação; controlo de crédito; a prestação do serviço; atualização dos dados mestre; faturação; análise das vendas e perspetivas de evolução; contas a receber; provisões para créditos a potenciais clientes de cobrança duvidosa e recebimentos. (Hall, 2004: 2-4)

A Tabela 2.1, reflete as atividades inerentes ao referido ciclo e respetivos riscos.

Tabela 2.1 Atividades e Riscos Associados

Atividades	Risco
Aceitação dos clientes	Deficiente informação e conhecimento
Definição e adequação dos contratos	Condições e preços a praticar
Concessão de crédito	Créditos incobráveis
Termos da prestação do serviço	Como vai ser prestado e em que condições
Registo dos dados que dão origem à faturação	Incorretos e/ou não registados (Erro e/ou Fraude)
Sistemas de Faturação	Ineficazes e passíveis de erros
Emissão da fatura	Erro humano ou de sistema e Fraude
Contas a receber	Deficiente análise de saldos
Reconhecimento de receitas e impostos associados	Deficiente análise de saldos

Fonte: Adaptado de Hall (2004: 2-4)

Dada a dimensão da área de vendas, o seu ciclo abrange, pelo menos, os seguintes processos: vendas, concessão de crédito, faturação e contas a receber. Entre os intervenientes nos referidos processos deverão existir fluxos de comunicação eficientes, de modo a que cada um disponha da informação suficiente, adequada e atempada para o desenvolvimento das suas funções, contribuindo assim, para que todos os serviços prestados sejam faturados e recebidos. (ibid.: 2)

A realização de uma venda não significa o seu recebimento, pelo que, é necessário acompanhar todo o processo e implementar atividades de controlo para que o mesmo seja efetivo.

Salienta-se que é necessário ter respostas adequadas para cada risco, o que impõe a existência de um adequado SCI, existindo, para tal, modelos que endereçam a arquitetura de um sistema que responde perante estas necessidades, como o COSO, etc. No ponto seguinte referem-se alguns desses modelos.

2.1.5 Modelos de Controlo Interno

O CI é um tema que remonta a épocas muito remotas, existindo vestígios desde 5000 a.c na região da Babilónia. Como sistema, surge no início do século XX já com a preocupação de contribuir para uma imagem verdadeira e apropriada do relato financeiro concluindo-se, portanto, que a sua presença na atividade económica não é uma novidade.

Ter adequados SCI tem sido uma preocupação central ao nível empresarial, criando a oportunidade para o desenvolvimento de alguns modelos de CI, proporcionando, desta forma, às empresas a possibilidade de escolherem o que mais se adequa à sua realidade.

Sobre estes modelos, no presente trabalho irão abordar-se, de forma genérica, o COSO e o COSO ERM (*Enterprise Risk Management*), fazendo também uma referência à Lei Sarbanes-Oxley (SOX) que, embora não se trate de um modelo de CI, contribui para que as organizações, abrangidas pela mesma, adotem eficazes e eficientes SCI.

2.1.5.1 COSO e COSO ERM

A globalização financeira é um fenómeno que se caracteriza pelos fortes impactos introduzidos no sistema económico de cada País, devido a fatores como o aumento da concorrência nos mercados internacionais de capitais e a liberalização internacional dos fluxos de capital, levando a que as organizações fiquem expostas à concorrência do

mercado global em detrimento do nacional. Tendo em conta este facto, facilmente se depreende que o ambiente em que as organizações se encontram atualmente é muito dinâmico remetendo para níveis bastante elevados a sua exposição às incertezas e eventos inesperados.

Um dos meios que as organizações têm adotado para dar resposta ao atual ambiente de mudança, é a implementação de sistemas eficazes de CI com vista à eficácia e eficiência das operações, à produção de informação financeira fiável e à conformidade legal e normativa, quer a nível interno quer a nível externo. Neste sentido, o COSO, enquanto modelo de controlo interno, está desenhado para responder a todos estes aspetos, sobre os quais os gestores da atualidade têm como preocupação manter o seu controlo. (AICPA, 2010: 1-2)

De acordo com o Committee (1994: 3), altos executivos têm procurado formas de controlar melhor as suas organizações. A aposta recai sobre controlos internos com vista a orientar a organização para o alcance das metas de rentabilidade, para o cumprimento da sua missão e para minimizar o impacto de eventos imprevistos que possam afetar o desempenho da organização. Desta forma, cada vez mais, o CI é encarado como uma solução para uma variedade de potenciais problemas.

O COSO e o COSO ERM, são modelos amplamente conhecidos cuja implementação começa a ser habitual nas organizações, sobretudo nas de maior dimensão.

Entre 1987 a 1992, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* desenvolve o modelo de CI integrado: COSO Internal Control – Integrated Framework. Este modelo atua como suporte à avaliação e melhoria do SCI. Numa fase inicial, a sua abordagem situava-se ao nível dos controlos e governação, de modo a que a organização obtivesse a certificação. Quanto à preocupação com a gestão de risco, esta surge numa fase posterior.

Este modelo caracteriza-se por ser uma estrutura conceptual de suporte à avaliação e melhoria do SCI, cuja responsabilidade pela sua implementação recai sobre o Conselho de Administração, estendendo-se a sua operacionalização a todos os níveis da organização, isto é, à gestão e outro pessoal.

Dado tratar-se de um sistema adaptável ao ambiente de negócio, o mesmo tem vindo a sofrer desenvolvimentos por forma a acompanhar o dinamismo do mundo empresarial, o

qual expõe as organizações a situações inesperadas, para as quais necessitam de se preparar atempadamente, sob pena de perderem oportunidades que podem pôr em causa a sua continuidade.

Para dar resposta às permanentes ameaças da envolvente empresarial é necessário reforçar os aspetos relacionados com os riscos a que cada vez mais as organizações estão expostas, pelo que, «[e]m 2004, para satisfazer as necessidades decorrentes de uma preocupação e focalização crescentes na gestão de riscos, o COSO emitiu um modelo integrado de gestão de risco (ERM – *Enterprise Risk Management*), desenvolvido pela PWC, sob a sua supervisão e que incorpora dentro de si o modelo de controlo interno COSO». (Pires, 2008: 57)

Enquanto o COSO está focado no CI, o COSO ERM, vai mais além, uma vez que aborda os objetivos da organização, os riscos e as respetivas respostas, estando direcionado para a estratégia e para os riscos que a podem pôr em causa. À semelhança do COSO, também este é efetuado pelo Conselho de Administração da organização, gestão e outro pessoal, aplicado na definição de estratégia e transversal à organização. O mesmo é desenhado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade e gerir o risco de modo a mantê-lo dentro do seu apetite ao risco, para fornecer uma razoável garantia quanto à realização dos objetivos da organização em quatro categorias:

- Estratégico - metas ambiciosas, mas realistas, alinhadas com a missão da organização;
- Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- Relatórios - fiabilidade dos relatórios financeiros;
- Conformidade – observância das leis aplicáveis e regulamentos. (AICPA, 2010:2)

Ao nível do ERM, a estrutura para este tipo de modelo integrado de gestão, atua de forma consistente e continuamente ao longo de toda a organização, em que para além de identificar e avaliar os riscos, decide sobre as respostas aos mesmos e preocupa-se em perceber quais as oportunidades e ameaças que poderão afetar os negócios da organização. Como em cima referido, a responsabilidade pelo ERM é do Conselho de Administração, o qual tem também a função de assegurar a gestão de risco através da delegação da implementação das atividades tendentes ao seu controlo na gestão intermédia. (IIAC, 2009: 2)

Decorrente do acima descrito, ambos os modelos têm como objetivo proporcionar uma maior garantia na consecução dos objetivos, no entanto o ERM ao incluir a categoria da estratégia, é mais abrangente, sobretudo ao nível dos riscos que poderão ter impacto ao nível da estratégia, bem como sobre o apetite de risco da organização. (AICPA, 2010: 2)

Relativamente aos componentes destes modelos, os do COSO ERM para além de conterem os do COSO, acrescentam mais três, como a seguir se enumeram. Os componentes do COSO são: Ambiente de Controlo; Avaliação de Risco; Atividades de Controlo; Informação e Comunicação e Monitorização; a estes cinco o COSO ERM acrescenta: Definição e Objetivos; Identificação de Acontecimentos e Respostas ao Risco. (ibid.: 3) Como se pode verificar, os três componentes adicionais conferem a este modelo uma maior resposta às necessidades das organizações, cujo ambiente é extremamente dinâmico e em que os eventos e mudanças são uma constante da economia global.

Também a autora Berbia (2008: 50-51) apresenta a diferença e a interligação entre os dois sistemas, ao referir que

[e]l informe COSO define al control interno como una pirámide compuesta de cinco componentes interrelacionadas que forman parte del proceso de gestión. Los componentes del control interno son: el ambiente de control, la apreciación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo.

La ERM comprende ocho componentes interrelacionados integrados con el proceso gerencial: el ámbito de control, fijación de objetivos, identificación de acontecimientos, apreciación del riesgo, respuesta, actividades de control, información y comunicación, monitoreo.

Defende ainda a este propósito que, o CI está contido «dentro de la ERM e es una parte integrante de la misma». (ibid.: 50)

Quanto ao significado dos componentes do COSO, importa saber:

- Ambiente de controlo – Aquele que proporciona à organização o entendimento do ambiente de controlo, estabelecendo o caráter da organização, influenciando a perceção do controlo dos seus colaboradores e providenciando a estrutura e disciplina.
- Avaliação de risco – Aquela que serve de base para a gestão de risco. As fontes do risco podem ser externas ou internas, pelo que, aquando da definição da estratégia,

importa identificar os riscos que poderão pôr em causa a realização dos objetivos que a organização se propõe alcançar.

- Atividades de controlo – São políticas e procedimentos, através dos quais se irá dar respostas aos riscos identificados, visando o alcance dos objetivos da organização, e ao cumprimento dos normativos estabelecidos, sendo desenvolvidas por todos os elementos da entidade.

Quanto à sua categoria podem ser: financeiras; operacionais ou de conformidade. No que ao tipo diz respeito, podem ser: preventivas ou detetivas, manuais ou computadorizadas.

Informação e comunicação – Tudo o que é relevante deve ser atempada e adequadamente difundido por toda a organização.

- Monitorização – É necessário avaliar a qualidade do desempenho do sistema ao longo do tempo, através de atividades de monitorização contínua e avaliações separadas, ou da conjugação das duas e proceder aos necessários ajustes.

Quanto aos três componentes adicionais aos atrás expostos, que o COSO ERM incorpora, os mesmos descrevem-se da seguinte forma:

- Definição dos objetivos – Trata-se do desenho das estratégias de negócio, objetivos chave e objetivos relacionados com aqueles que se desdobram pela organização, bem como com a atribuição de responsabilidades aos elementos da mesma pelos objetivos que lhes são propostos.
- Appetite ao risco – É a quantia de risco, a um nível lato, que uma entidade está disposta a aceitar para perseguir um valor.
- Respostas aos riscos – Requer a quantificação da exposição ao risco de modo a decidir qual a opção a selecionar: aceitar, evitar, reduzir ou partilhar o risco. De salientar que existe sempre um risco residual (o que não é possível de mitigar).

Efetivamente, os oito componentes estão inter-relacionados, pelo que tendo em conta a definição de cada componente e de acordo a mesma autora (ibid.: 50-51), existe uma estreita relação entre o conceito de CI e o conceito de ERM, o qual trata da gestão de riscos corporativos, referindo, inclusive, que o CI está contido no ERM. Esta associação é indiscutível uma vez que a gestão de risco pressupõe a existência de um eficiente SCI.

A implementação deste modelo inicia-se com a identificação dos principais riscos inerentes à atividade da organização, seguindo-se a sua priorização em termos de impacto versus probabilidade de ocorrência. (AICPA, 2010: 3)

Posteriormente, procede-se à atividade de análise de riscos, à qual deve ser dada especial atenção, atendendo a que a lista de riscos deverá ser um documento suporte na definição da estratégia a seguir. De salientar que esta lista é dinâmica, uma vez que dependendo das estratégias a seguir, os riscos identificados se podem alterar, logo, quanto melhor forem os fluxos de comunicação na organização, melhor se estabelecem estratégias e se antecipam os riscos. (ibid.: 3)

O CI é um meio de responder aos riscos, mas não é único, por exemplo, os riscos podem ser partilhados, através de seguros; podem-se constituir planos de recuperação de riscos e pode-se diversificar o risco. (ibid.: 3)

Os benefícios do ERM apresentam-se como um contributo essencial na gestão do risco com vista à obtenção dos objetivos, dos quais se destacam as seguintes vantagens:

- *Greater likelihood of achieving those objectives;*
- *Consolidated reporting of disparate risks at board level;*
- *Improved understanding of the key risks and their wider implications;*
- *Identification and sharing of cross business risks;*
- *Greater management focus on the issues that really matter;*
- *Fewer surprises or crises;*
- *More focus internally on doing the right things in the right way;*
- *Increased likelihood of change initiatives being achieved;*
- *Capability to take on greater risk for greater reward and*
- *More informed risk-taking and decision-making. (IIAc), 2009:2-3)*

Dada a abrangência do COSO ERM, modelo que efetua a conjugação entre CI, riscos e estratégia, conclui-se que a sua implementação aporta criação de valor à organização.

2.1.5.2 Lei Sarbanes-Oxley

A SOX, cuja publicação ocorreu em 2002, decorrente dos graves escândalos financeiros, vem reforçar a importância dos SCI, uma vez que na base dos referidos escândalos foram detetadas falhas de controlo graves sem que os seus gestores fossem responsabilizados por estas, facto que está expresso na seguinte afirmação:

[o]s recentes escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “não ter conhecimento” das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprios, etc. A Lei Sarbanes-Oxley foi criada para desencorajar essas alegações através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade dos executivos. De forma ainda mais notável, a Lei Sarbanes-Oxley privilegia o papel crítico do “controle interno”. (Deloitte, 2003: 3)

Esta Lei preconiza que todas as empresas de capital aberto, que em regra, têm estruturas de CI, os redesenhem por forma a formalizar e documentar a sua utilização. Para as empresas que já possuem um SCI suficientemente forte, é esse que irão continuar a adotar. Por último, salienta a importância da existência de uma forte estrutura de controlos internos que, mais do que atender ao cumprimento legal, pode proporcionar benefícios que extrapolam esse cumprimento. (ibid.: 3)

A tónica desta Lei é assegurar a existência de sólidos SCI atribuindo a responsabilidade da sua implementação, avaliação, monitorização e a eficácia dos controlos internos sobre o relato financeiro e divulgações, aos Diretores Executivos e Financeiros (ibid.: 3). Para tal, a SOX introduziu alguns mecanismos, os quais estão expressos na Secção 302 e 404 e que seguidamente se descrevem de forma resumida.

Secção 302: Determina que os Diretores Executivos e Financeiros devem declarar que são responsáveis pelos controlos internos e procedimentos de divulgação. A sua intervenção consiste no desenho, implementação e avaliação do SCI e em assegurar a produção de informação financeira fidedigna. (ibid.: 4)

Os executivos devem igualmente declarar «que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controlos, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu Comitê de Auditoria». (ibid.: 4)

Indo ainda mais longe na sua exigência ao impor a certificação dos controlos internos e procedimentos, para a emissão dos relatórios financeiros. (ibid.: 4)

Secção 404: Determina que anualmente, no momento da emissão dos relatórios financeiros, se avaliem os controlos e procedimentos internos que estiveram na sua base. Adicionalmente, o auditor independente da organização deve produzir um relatório que ateste a afirmação da responsabilidade da gestão pela eficácia dos controlos e procedimentos internos que suportaram a emissão dos relatórios financeiros. (ibid.: 4)

Ainda nas secções 302 e 404 da SOX, é referida a intervenção da AI, uma vez que as funções inerentes a este órgão abrangem a avaliação do SCI, estando evidenciado que o *Chief Audit Executive* (CAE) para além de avaliar as atividades de controlo inerentes ao processo da divulgação dos relatórios financeiros, avalie os riscos organizacionais.

Os CAEs para fornecer uma avaliação independente sobre os riscos e controlos, de modo a contribuir para a gestão de risco, de controlo e governação, conforme descrito nas normas, deverão manter e utilizar eficazmente os recursos necessários na AI, para a adequada realização do trabalho que se espera desta função. (IIAa), 2004: 4-5)

De acordo com o exposto, a SOX altera, de certo modo, a filosofia de governação, uma vez que a ênfase recai sobre a responsabilização do Conselho de Administração pela informação financeira produzida pelas organizações, através da existência de adequados SCI, para os quais também os gestores executivos são responsáveis.

Anteriormente à publicação da SOX, muitas das administrações das organizações, não tinham uma ligação direta com as atividades de controlo das mesmas. Com esta lei este aspeto é radicalmente alterado, pois os administradores ao declararem a sua responsabilidade pela eficácia das atividades de controlo, obrigatoriamente têm que ser eles os mentores do SCI, sob pena de estarem a declarar algo que não conhecem e assumir responsabilidades por algo que não controlam.

Efetivamente, trata-se de uma alteração substancial ao nível da governação com impacto na estrutura, o que fez com que as organizações tivessem incorrido em custos para fazer cumprir a referida Lei. No entanto, de acordo com o Guia da Deloitte (2003:7) os benefícios desta alteração podem exceder o simples cumprimento da SOX, tendo em conta que uma forte estrutura de controlos internos pode ajudar a organização a tomar melhores decisões operacionais e obter as informações tempestivamente; conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores; evitar a perda de recursos; cumprir leis e regulamentos aplicáveis, bem como, obter vantagens competitivas através de operações dinâmicas.

Sem dúvida que a SOX é mais um mecanismo que introduz a necessidade de implementação e manutenção de fortes SCI, em que o COSO e COSO ERM podem ser a resposta a estas exigências.

Tendo em conta a exposição ao risco, cabe a cada organização delinear como irá gerir o ambiente de controlo que pretende implementar e como o irá fazer, uma vez que existem diferentes modelos.

No próximo ponto aborda-se como pode ser levado a cabo o processo de controlo ao nível organizacional.

2.1.6 Desenvolvimento do controlo ao nível organizacional

Uma organização é formada por um conjunto de duas ou mais pessoas que deverão ter em comum os mesmos objetivos. Nesta perspetiva a definição de uma estratégia clara e a sua comunicação às partes interessadas constitui uma boa prática que concorre para que a organização alcance os seus objetivos. (Rodrigues, 2012: 119)

A estratégia de uma organização deverá ser alcançável e compreendida pelos diversos intervenientes nos processos internos, para que os colaboradores se sintam motivados a segui-la criando, assim, uma vantagem competitiva cuja consequência será a criação de valor, quer para a organização quer para os seus *stakeholders*.

Os gestores responsáveis pela formulação da estratégia, para além de a comunicarem têm também que avaliar a sua forma de implementação, recorrendo para tal a alguns instrumentos disponíveis, dos quais se destaca o *Balanced Scorecard* (BS). Este instrumento, que inicialmente era utilizado, basicamente, para avaliar o desempenho da organização, tem vindo a ser desenvolvido no sentido de atuar transversalmente ao nível do processo estratégico da mesma, desde a análise do meio envolvente, à formulação da estratégia, passando pela sua implementação, até à sua avaliação e controlo. O seu largo espectro permite o envolvimento de todos os colaboradores na formulação da estratégia, o que irá contribuir para que cada um se sinta parte integrante da mesma. (ibid.: 120-123)

O BS apresenta quatro perspetivas em que cada uma delas está associada a uma questão:

Financeira – como nos vêm os acionistas?

Clientes – como lidar com os clientes?

Processos internos – onde podemos ser excelentes?

Aprendizagem e crescimento – como podemos continuar a inovar e a criar valor?

Estas perspetivas deverão ter um número ótimo de indicadores associados, isto é, apenas indicadores críticos e cruciais que permitam medir adequadamente cada uma delas. (ibid.: 131)

Segundo o mesmo autor, os dois tipos de indicadores utilizados por este instrumento são:

- «a) os relacionados com os resultados (perspetiva financeira e dos clientes);
- b) os que determinam os resultados (perspetivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento).» (ibid.: 131-132).

Como já referido, o SCI deverá partir da Administração, no entanto, e de acordo com o mesmo autor (ibid.: 148-151), ele é transversal a toda a organização, existindo vários níveis de controlo: controlo de gestão, controlo estratégico, controlo tático e controlo operacional os quais se interligam entre si.

O controlo estratégico situa-se ao mais alto nível da organização, está relacionado com as decisões estratégicas as quais são baseadas em informação externa, relativa à comunidade envolvente e informação interna, recebida através de canais de comunicação formais das diversas áreas da organização. É um controlo transversal a toda a organização «genérico e sintético, orientado para prazos longos». (ibid.: 149)

O controlo tático é o efetuado ao nível intermédio da organização, é específico a cada área organizacional da mesma, é mais pormenorizado e está vocacionado para o médio prazo.

O controlo operacional é o desenvolvido na base da organização, é mais pormenorizado que os anteriores, ainda é mais específico que o tático e centra-se no curto prazo.

Ainda no que ao controlo diz respeito, este caracteriza-se por ser uma função da gestão que, para funcionar de forma adequada, tem que estar associada ao planeamento estratégico. As organizações fixam os seus objetivos com o intuito de que o seu cumprimento contribua para o crescimento das mesmas através da continuidade da sua atividade.

Assim, é fundamental a sua monitorização (comparar o realizado com o planeado) ao longo do tempo no sentido de identificar desvios e, atempadamente, providenciar pela sua correção. Neste âmbito, inserem-se as atividades de controlo que as organizações têm implementadas nas diversas áreas, à medida que se vai monitorizando o desempenho da organização, bem como identificando desvios e respetivas causas, devendo também

avaliar-se se as medidas de controlo implementadas são adequadas ou necessitam de ajustes.

Para que o papel da gestão no controlo, vá mais além do que o simples controlo, segundo Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira e Rodrigues (2010: 110-111) tem que atender aos seguintes programas:

- Função de controlo, a qual tem como objetivo saber em que consiste o controlo, bem como as suas interligações com as funções de planeamento e de organização; saber que a adaptação da organização ao seu meio ambiente depende da utilização do instrumento de controlo; reconhecer que as empresas que controlam sem planear apresentam uma gestão redutora e ter conhecimento da existência dos diferentes níveis de controlo;
- Modelo de controlo, que tem por objetivo
saber quais são e em que consistem as diferentes componentes da metodologia do controlo nas organizações (em função dos objetivos estabelecidos ao planear): definição de critérios e padrões de medição do desempenho e realização dessa medição, determinação de desvios e realização de acções corretivas. (Pinto et al., 2010:110)
- Controlo no tempo, cujo objetivo visa saber o conceito e aplicabilidade de controlo preliminar, controlo de acompanhamento e controlo final;
- Instrumentos de controlo, o objetivo deste programa está associado à compreensão da necessidade de planear e organizar a função do controlo, devendo para tal conhecer as ferramentas disponíveis para auxiliar nessa função, tais como o *tableaux de bord* e o BS;
- Princípios de um sistema de controlo, os quais têm como objetivo: saber em que consiste a aplicação prática de controlos nas diversas áreas da organização; ter presente que, para que um sistema de controlo seja eficaz, é necessária a definição de uma adequada delegação de autoridade; saber a origem da informação de controlo para obter a segurança necessária sobre a fiabilidade, relevância e tempestividade da sua apresentação.

No que se refere ao controlo, este pode ser de vários tipos e deve apresentar um elevado nível de qualidade, o qual está inteiramente ligado com a sua eficácia.

Ao falar de controlo é normal ter como primeira referência indicadores de medição para aferir se o realizado corresponde ao planeado, mas este termo tem uma abrangência bastante maior, «consiste num conjunto de técnicas e metodologias destinadas a assegurar, conjuntamente com a (re)organização e o (re)planeamento, uma constante adaptação do conjunto de atividades à evolução do meio ambiente.» (ibid.: 111)

Quanto aos modelos de controlo, estes iniciam-se na fase de planeamento com o estabelecimento dos objetivos, acompanham a sua evolução através dos critérios e padrões de medição, identificam os desvios entre o previsto e o real, permitindo desta forma adotar, se necessário, medidas corretivas. (ibid.: 114)

No que ao controlo no tempo respeita, Reis e Silva (2012: 116-117), corroboram o anteriormente referido sobre a existência dos três tipos de controlo: preliminar, de acompanhamento e controlo de feedback ou retroativo, os quais define da seguinte forma:

O controlo preliminar atua de forma preventiva e tem em atenção a quantidade e qualidade dos recursos envolvidos, isto é, os recursos humanos afetos a cada atividade deverão estar adequadamente preparados para a realizar. Este tipo de controlo pressupõe a criação de procedimentos e políticas cuja adoção e implementação irão antecipar a resolução de problemas previamente identificados.

O controlo de acompanhamento é uma forma de supervisão exercida pelos gestores, sobre os desenvolvimentos das atividades de modo a garantir o alcance dos objetivos traçados. Este tipo de controlo incide sobre os recursos humanos e sobre os recursos físicos (como equipamentos) utilizados, contribuindo, assim, para garantir a maximização dos mesmos.

O controlo de feedback ou retroativo, é um controlo detetivo. Os gestores tomam decisões sobre as ações corretivas a implementar com base em informação histórica.

O histórico utilizado «pode conter apenas um fator, como níveis de stock, ou podem conter a relação entre muitos fatores, como o volume de vendas.» (ibid.: 117)

Os instrumentos de controlo, são ferramentas (sistemas de informação) que deverão ser desenvolvidas de acordo com o tipo de organização e atividade, por forma a obter informação precisa sobre o nível de desempenho e que a mesma permita efetuar comparações entre o previsto e o real.

No que se refere aos princípios de um sistema de controlo, segundo Pinto et al. (2010: 117) «[o] respeito pela cultura da organização, a adequação dos estilos de direcção e de

comportamento das pessoas, e a observação de certos princípios permitem a criação de um bom sistema de controlo».

Do sistema de controlo espera-se que a sua abrangência vá mais além do que os objetivos de rendibilidade, sendo necessário efetuar um acompanhamento de todos os que se entenderem como relevantes.

Quanto à eficácia de um sistema de controlo, a mesma pode ser verificada através da observância das seguintes características:

- Razoabilidade – se os padrões de controlo forem demasiado elevados podem conduzir à desmotivação, o ideal é que sejam razoáveis e alcançáveis. É fundamental que os colaboradores se revejam neles, os entendam como sendo desafiadores, motivando-os para atingir um elevado nível de desempenho.
- Economia – um sistema de controlo tem que justificar a sua implementação, isto é, os seus benefícios têm que superar os custos incorridos para a sua implementação. Assim, é necessário ter presente que os controlos a implementar são os estritamente necessários ao funcionamento da atividade.
- Ênfase na execução – a capacidade humana é limitada, como tal um gestor não consegue controlar toda a operação, pelo que deverá identificar as atividades mais críticas e colocar aí os seus instrumentos de controlo estratégico.
- Precisão – a informação proveniente de um sistema de controlo deve ser o mais precisa possível, sob pena de remeter uma organização para o fracasso, na medida em que a informação imprecisa pode levar a que o gestor não atue atempadamente em determinada área ou intervenha em áreas que não necessitam (realizando investimentos por exemplo).
- Flexibilidade – os controlos devem ser flexíveis, pois o meio ambiente à volta das organizações é muito dinâmico, pelo que os controlos têm que acompanhar esse dinamismo. Deverão ser flexíveis ao ponto de aproveitar as oportunidades que surgem e antecipar ou superar os novos problemas. (Reis e Silva, 2012: 117)

De entre os objetivos das organizações, este trabalho centra-se no de garantir a receita cujos riscos são: não faturar, faturar indevidamente e não receber, em que para lhe dar resposta é necessário gerir adequadamente estes riscos e implementar as necessárias atividades de controlo, aspetos que irão ser desenvolvidos no próximo ponto relativo à RA.

2.2 Revenue Assurance (Garantia de Receita)

2.2.1 Enquadramento

O conceito de RA surgiu nos Estados Unidos, ligado ao setor das telecomunicações, pelo facto da sua faturação ser bastante complexa. No entanto, esta abordagem pode ser estendida a outros setores, sobretudo se estivermos perante vendas cujo processo de faturação não se apresente de uma forma simples e direta, como é o caso das vendas de serviços relacionadas com a concessão de espaços comerciais, cuja faturação dos serviços prestados apresenta diversas componentes e pode ter a intervenção de vários departamentos dentro da organização.

O termo RA, representa a proteção dos fluxos de receita das empresas e é utilizado para descrever um conjunto de técnicas e ferramentas operacionais cujo objetivo principal é a maximização do reconhecimento das receitas e a minimização de perda de receita. (GRAPA b): 5)

The fundamental objective for revenue assurance activities therefore is to help management with the assessment and containment of the risk of revenue loss due to operational inconsistencies and anomalies, errors, fraud and other sources. At the most fundamental level, revenue assurance can include the detection and elimination of revenue loss exposures, at its most advanced it can include the forecasting of future revenue loss exposures and the proactive participation in development of new products or operational improvements to help prevent the risk exposure in the future.

(ibib.: 5)

A exposição ao risco de perda de receita pode ter diversas origens, sobretudo, se se tratar de vendas cuja faturação e respetivo recebimento não seja efetuado de uma forma simples e se envolver um elevado número de intervenientes, não estando salvaguardada a necessária segregação de funções. Pelo que, a inadequação ou deficiência de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos podem constituir uma das causas do referido risco.

De acordo com a *Global Revenue Assurance Professional Association* (GRAPA), ao nível da integridade, existem três elementos que evidenciam fragilidade, nomeadamente:

Processo de faturação – é necessário que este processo seja entendido por todos os que realizam atividades com ele relacionadas e que esteja desenhado de forma a conseguir

arrecadar todos os réditos, sob pena de constituir uma rutura ao nível da sua operacionalização.

Sistema de informação – o processo de faturação de qualquer organização, em regra, está suportado em sistemas informáticos, pelo que a sua integridade tem que ser continuamente testada, por forma a garantir que os dados são precisos e fiáveis.

Recursos humanos – são o principal ativo das organizações, pelo que devem ser motivados e incentivados a prestar um bom serviço, no entanto, o risco de erro humano está sempre presente (daí a necessidade de verificações por terceiros), sendo também de considerar o risco de fraude. Ainda neste ponto, há que ter em conta a integridade dos clientes, que para além do erro humano, o seu objetivo é o lucro, pelo que quanto menos pagarem maior este será.

Com o objetivo de controlar estes pontos fracos, surge então a RA que irá proteger as receitas das organizações contra o risco de perda de receita, cuja origem pode apresentar os mais diversos fatores de risco, citando-se a título de exemplo:

- A inexistência de uma base de dados de controlo de todos os serviços prestados ao cliente;
- Procedimentos não harmonizados;
- A falha de comunicação entre os diversos intervenientes (vendas, prestação de serviços, faturação, tesouraria, entre outros);
- A não existência de atividades de controlo implementadas nas atividades relacionadas com a prestação de serviços, a faturação, os recebimentos, entre outras.

Deste modo, a responsabilidade pela realização da atividade de RA, estende-se aos vários níveis da organização, especialmente aos recursos afetos aos processos de faturação e aos processos que com este confluem. No entanto, em determinadas organizações, sobretudo as que apresentam processos de faturação complexos, é recomendável a existência de um departamento dedicado a esta atividade, que de uma forma integrada, se preocupe com a identificação e prevenção de eventuais perdas sobre a receita, os riscos associados e a forma de os controlar. (ibib.: 6)

2.2.1.1 Evolução e Relevância

Embora a RA mantenha o seu propósito inicial de identificar os sistemas, os dados e as falhas nos processos que representam perda de receita, nos últimos anos tem-se assistido a uma crescente evolução deste conceito, cujo âmbito se alargou face ao conceito inicial. Hoje em dia, a operacionalização desta atividade passa a incluir plataformas robustas de gestão de dados, de análise, de controlo da fraude e uma maior ênfase na visualização dos resultados. O Departamento de RA começa a ser visto como um órgão fundamental de apoio à gestão na definição da estratégia.

No mundo global em que vivemos, a RA, numa perspetiva de assegurar que todos os serviços prestados ao cliente são faturados, é um ponto crucial para o bom desempenho financeiro das organizações. (Romano e Nicholson, 2006)

O âmbito da RA tem vindo a ser alargado e têm surgido cada vez mais empresas a oferecer este tipo de serviços. A atividade de RA é habitualmente desenvolvida por entidades externas que prestam este tipo de serviços de assessoria às organizações, pelo que, estas entidades procuram oferecer serviços novos e inovadores, cujo propósito é assegurar quer o recebimento de toda a sua faturação, quer a exploração de novos fluxos de receita. (ibid.)

A sua evolução leva a que se operacionalize todo um processo que, para além de considerar a integridade da receita corrente, considera também os custos associados às vendas no sentido de os otimizar, contemplando, desta forma, as duas partes da equação do lucro. (ibid.)

Os gestores responsáveis pelo desenvolvimento destes processos, passaram a ter presente não só os factos ocorridos, mas sim toda a envolvente que os rodeia, cita-se, como exemplo, as ameaças do mercado ou os novos produtos, entre outros aspetos, que no caso das empresas de telecomunicações são um facto muito relevante, pois trata-se de um mercado extremamente dinâmico. Ao tornar o processo da gestão de receita um processo pró-ativo, a sua atuação servirá como facilitador da mudança operacional, por forma a ir de encontro ao dinamismo da envolvente. (ibid.)

Com a integração dos dados de vários departamentos, é possível identificar os vários pontos de controlo que servirão de apoio à análise do fluxo de receita associada a uma única oferta de serviços, bem como de um processo ou grupo de processos e utilizar esta ferramenta para a extração, análise e monitorização dos dados do respetivo processo. Esta

abordagem exige a medição e a monitorização de qualquer processo operacional que poderá ter impacto na receita ou num *driver* de gastos. (ibid.)

Embora este conceito esteja ligado às empresas de telecomunicações, o mesmo é pertinente de ser desenvolvido em determinados setores, nomeadamente os relacionados com prestações de serviços. Facilmente se estabelecem paralelismos entre pontos chave destes tipos de faturação. Os pontos seguintes são exemplo disso:

1) *Revenue Operations*

Processo de gestão de receitas que engloba RA, gestão da fraude e outros factos que conduzem à perda de receita e a custos excessivos. Começou por ser desenvolvido de forma detetiva, isto é, as organizações atuavam perante factos acontecidos, o seu comportamento era reativo. Nos últimos tempos, tem sido preocupação das empresas prestadoras destes serviços desenharem processos de gestão de garantia pró-ativos, que atuem de forma preventiva. (ibid.)

Com a evolução deste processo, tem-se verificado nas empresas de telecomunicações uma nova abordagem, designada por *Revenue Operations*, a qual coloca o cliente como foco principal, pretendendo-se que a faturação ao cliente seja o mais precisa possível e corresponda à expectativa do mesmo, por forma a este efetuar os pagamentos dos serviços prestados sem existir qualquer dúvida e consequentemente não existirem reclamações, representando um menor custo com o cliente. (ibid.)

2) *Revenue Operations Center*

A atual abordagem da atividade de RA, leva a que se identifiquem os pontos-chave de controlo nos fluxos dos processos, nomeadamente os pontos onde podem ocorrer erros relacionados com a integridade dos dados que podem originar a perda de receita ou custos excessivos.

A atividade de RA, ao efetuar uma abordagem integrada das funções de vários departamentos, nomeadamente, gestão da fraude, AI, gestão do risco, *compliance* e controlo de gestão, funciona como uma atividade de suporte à tomada de decisão dos gestores das diferentes áreas de controlo de negócio das organizações.

Desta forma, começa a surgir o conceito de *Revenue Operations Center* (ROC), podendo ser traduzido por Centro de Operação de Receita, que se consubstancia na integração de vários sistemas e processos orientados para a criação, análise e

monitorização dos indicadores chave de desempenho (KPI) considerados como fundamentais para que a organização alcance as suas metas. (ibid.)

Em certos casos, os KPI, monitorizados através do ROC, podem ser apenas a garantia de receita ou a quantificação do valor de fuga de receitas verificada em determinado tipo de serviços prestados. Tomando como exemplo a fuga de receita, a função do ROC passa por identificar e mensurar a mesma e se na sua investigação detetar que esta se deve a um ato fraudulento, irá passar o assunto para o órgão habilitado para o seu tratamento. (ibid.)

Pode, então, considerar-se que o ROC pode ser utilizado como um mecanismo para alcançar uma gestão integrada, em que a sua função tem como objetivo único monitorizar os indicadores relacionados com a garantia de receita, cujos recursos estão especializados nestas funções, no entanto, tem uma visão integrada dos processos da organização que podem ter impacto nestes pontos e para os quais remete as questões que lhe dizem respeito, promovendo, assim, a eficiência de recursos, uma vez que não há duplicação de esforços entre os vários órgãos. (ibid.)

A garantia de receita pró-ativa, a integridade de processos e a gestão das metas a alcançar, afiguram-se como pontos que têm vindo a evoluir no processo de gestão de receita os quais aportam às organizações operações enxutas e lucro sustentável. (ibid.)

Todas as organizações com fins lucrativos, em regra, têm nas vendas a sua principal fonte de receita, pelo que assegurar a receita total é um dos seus principais objetivos, cujo alcance apresenta diversos riscos, daí a grande importância da atividade de RA na gestão de risco na área de vendas, que a seguir se descreve.

2.2.2 Contributo para a gestão de risco na área de Vendas

A RA e a gestão de risco, são atividades que estão interligadas e cujo 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.

A chave para este processo é a determinação do grau de perda ou do risco em termos mensuráveis, informação que deverá ser sempre reportada à gestão. (GRAPAb): 6-7)

Uma vez efetuada a avaliação, a informação a reportar deverá também incluir a forma como deverão ser cobertas as áreas críticas que influenciam a perda de receita, a periodicidade com que as próximas avaliações deverão ser feitas e a criação de controlos operacionais, caso os existentes não se mostrem adequados.

Dependendo do grau de risco identificado e das medidas de controlo implementadas, assim se deverá recomendar a criação de um plano de cobertura de risco que pressuponha a identificação e implementação de controlos.

Estes controlos reportam a mecanismos operacionais (sistemas, relatórios e procedimentos) que irão permitir que a organização tenha um domínio bastante fiável sobre as suas receitas, remetendo o risco de perda de receita para níveis mais baixos.

Os planos de cobertura de risco podem passar por ligeiras mudanças, consubstanciando-se em algumas alterações nos procedimentos existentes ou mudanças de grande dimensão levando à implementação de novas políticas, procedimentos e controlos, ou mesmo a uma mudança ao nível organizacional. (ibib.: 7)

Os referidos planos são desenvolvidos por forma a fornecer à gestão condições que lhe permitam assegurar que o nível de risco de perda de receita é mantido, para cada área, ao nível aceitável pela organização, o qual deverá ser um nível consideravelmente baixo. Quanto à responsabilidade por estes planos, em termos de decisão, cabe ao Conselho de Administração e em termos de operacionalização, cabe ao gestor operacional da respetiva área. (ibib.: 7)

Como já referido, os controlos podem ser preventivos e detetivos. Tratando-se de receitas, sob o ponto de vista da deteção, irão procurar-se os pontos onde a receita a cobrar não foi recebida, de modo a diagnosticar e corrigir as causas de perda da mesma.

No entanto, e dado tratar-se da obtenção de recursos para o desenvolvimento da atividade, neste âmbito os controlos preventivos são recomendáveis no sentido de antecipar situações de potencial fuga de receita e controlar os riscos relacionados com a perda de receita.

O ditado «an ounce of prevention is worth more than a pound of cure» (ibib.: 11) é uma verdade que neste caso tem completa aplicação.

Como tem vindo a ser desenvolvido ao longo de todo o trabalho, os riscos têm que ser geridos, e uma das formas de o fazer é através de implementação de adequados SCI, facto que se aplica a todos os processos da organização, apresentando-se no ponto seguinte os

procedimentos e atividades de controlo a implementar na área de vendas onde o processo de faturação se inclui.

2.2.3 Procedimentos e Atividades de Controlo

As atividades de controlo implementadas na área de vendas, especificamente no processo de faturação, deverão ter como objetivos:

- ✓ Faturação total;
- ✓ Garantir a receita total.

É fundamental que a organização desenvolva mecanismos para assegurar que tudo o que vende é faturado e que tudo o que é faturado é recebido.

Ao nível das vendas existem vários intervenientes que, em regra, são liderados por um gestor operacional. A sua área de atuação centra-se na liderança das pessoas que efetuam as vendas e nos resultados delas obtidos, uma vez que, como já referido, não interessa apenas vender é pois necessários garantir o seu recebimento. (Maria, 2012: 5-6)

Quanto às operações de venda, os recursos humanos são o foco principal do gestor, o qual deve exercer uma liderança que lhe permita um controlo permanente das atividades da equipa de vendas e que a mantenha motivada, recorrendo, para tal, a alguns mecanismos, designadamente ao estabelecimento de objetivos ambiciosos mas realistas, permitindo, assim, efetuar a sua avaliação, tendo por base o seu desempenho e consequente monitorização. Para que estas pessoas não se sintam apenas pressionadas com os números e na perspetiva da adoção de um estilo colaborativo, é também conveniente recorrer a outras medidas de motivação e desempenho, por vezes algo subjetivas e mais complexas, às quais poderão estar associados sistemas de recompensa e reconhecimento. (ibid.: 5-6)

Relativamente aos resultados obtidos das vendas, o seu controlo é feito com base nos montantes que a organização faturou, no lucro e na quota de mercado.

Esta é a área através da qual entra a maioria dos lucros da organização, pelo que o gestor operacional da mesma deverá assumir uma atitude proativa e assertiva em relação à sua equipa. Um gestor de vendas deve ter largas competências ao nível comportamental, uma vez que gere pessoas que fazem com que a organização coloque os seus bens e serviços no mercado e sobre os quais irá receber um determinado montante, necessário ao desenvolvimento da sua atividade.

Entre as qualidades de um gestor desta área, destacam-se o saber comunicar, a transparência e as relações interpessoais com a sua equipa, nomeadamente, equidade no tratamento entre todos os elementos da equipa e efetuar avaliações justas e o mais objetivas possíveis, pelo que, sempre que possível, deve utilizar objetivos quantitativos para o efeito. (ibid.: 6-7). Todos estes elementos contribuem para que a equipa se sinta motivada e constituem um tipo de controlo exercido de forma colaborativa sobre a equipa de vendas, isto é, existe um ambiente de controlo que desincentiva comportamentos menos corretos nesta área, a qual apresenta um elevado nível de exposição ao risco de perda de receita.

Uma venda pressupõe uma contratualização com uma entidade externa à empresa, o cliente, em que logo à partida se coloca uma incerteza quanto à possibilidade deste ter capacidade de pagar, ou não, o bem ou serviço que pretende adquirir, isto é, logo no primeiro contacto com o cliente existe este risco.

Nesta fase, a empresa fornecedora, para além de verificar se tem capacidade para fornecer o bem ou serviço nas condições e datas pretendidas, deverá também perceber que tipo de cliente irá fornecer.

Tratando-se de vendas a crédito, é necessário providenciar também por essa aprovação e, neste caso, se de um cliente antigo se tratar, deverá valer-se do histórico do mesmo por forma a identificar se o crédito a conceder se encontra dentro dos limites estabelecidos para este cliente. Caso se trate de um novo cliente, é de todo aconselhável recorrer a bases de informação, do tipo económico-financeiro, sobre empresas ou recolher informação junto de outras entidades, por forma a ter algum conhecimento que lhe permita decidir sobre a respetiva concessão de crédito. (Russo, 2004: 32)

Relativamente ao controlo das operações, nas vendas a crédito deverá ser seguida toda uma sequência de atividades perfeitamente definida na organização, a qual deverá ter: autorização, aprovação, execução, registo da venda e finalmente a custódia do ativo resultante dessa venda. Para todas estas fases deverão ser definidos quais os responsáveis e quais as verificações a efetuar em cada uma delas. Desta forma, fica garantido na organização que o processo da venda está perfeitamente desenhado e em condições de ser verificado, nomeadamente pela auditoria interna ou externa. (ibid.: 7)

A segurança deste processo pode ainda ser reforçada se o mesmo se realizar com recurso a meios informáticos, onde se possam introduzir controlos automáticos, eliminando assim os potenciais erros humanos. (ibid.: 7-8)

As operações atrás descritas deverão estar perfeitamente formalizadas e divulgadas por todos os intervenientes no processo, no sentido de lhe conferir uma maior segurança, tratando-se, portanto, de atividades de controlo preventivas que irão evitar potenciais perdas de receita.

Adicionalmente, devem também existir instrumentos de gestão para a realização de controlos suportados em sistemas que permitam obter, periodicamente, informação sobre esta atividade destacando-se, para o efeito, a estatística de vendas, a qual é calculada com base na faturação por período, por produto/serviço, por vendedor, ou por cliente, entre outros, dependendo da análise que se pretende. A análise regular deste tipo de informação permite identificar a sua evolução em termos de metas estabelecidas, efetuar comparações com períodos homólogos, com outras entidades do mesmo setor, etc...., por forma a identificar pontos de melhoria e, atempadamente, adotar medidas corretivas. (Pinto et al., 2010: 115-116)

Considerando que uma organização tem um processo de receita definido, este inicia-se com a encomenda ou contratação da prestação de serviços, através da qual o comprador se compromete a pagar, e termina aquando do recebimento relativo ao serviço prestado.

Este processo, embora interiorizado pelos responsáveis pela sua execução, nem sempre está formalmente mapeado, facto que por si só, constitui um risco para a organização, uma vez que tem associado riscos inerentes relevantes, nomeadamente o de fraude e o de fraco controlo interno sobre as receitas.

Uma das formas de mitigar o risco de fraude passa pelo ambiente de controlo, atrás referido, instituído na organização, cuja cultura, baseada em valores éticos, deverá ser fomentada pelo Conselho de Administração.

Relativamente ao SCI nesta área, o mesmo deverá prever mecanismos de controlo em todas as etapas do processo, tais como:

Registo da receita a receber – validação dos dados introduzidos no sistema de faturação;

Emissão de fatura – simulação e validação da fatura;

Envio da fatura ao cliente – certificação das moradas e adequada receção;

Prestação do serviço – verificação se todos os serviços prestados são faturados;

Reconhecimento da receita – (efetua-se após o recebimento), certificação de que tudo o que é faturado é recebido dentro do prazo acordado e de que o reconhecimento da receita é efetuado no momento adequado.

O próximo ponto refere o estudo de caso desenvolvido neste trabalho, bem como a metodologia adotada, a análise e interpretação de dados.

3. Estudo de Caso: Verificar se os procedimentos de controlo na área de vendas (processo de faturação) das empresas consultadas, contribuem para garantia da receita total

3.1 Caracterização do negócio objeto de estudo

O negócio estudado, na presente dissertação, refere-se à exploração e concessão de espaços comerciais.

Este negócio prende-se com a concessão de espaços em infraestruturas, nomeadamente centros comerciais, estações de metro, estações de comboio e aeroportos, cujo proprietário recebe, em regra uma renda mensal, conforme a dimensão, tipo e localização do espaço concedido.

A renda cobrada pelo concedente pode incluir diversas componentes, um valor fixo referente à dimensão do espaço (valor por m²), valores sobre os consumos de eletricidade, água, telefone, internet, entre outros, de acordo com os consumos mensais, e um valor variável calculado sobre o volume de vendas dos concessionários. Estas condições, entre outras, relacionadas com o funcionamento do espaço, são definidas e incluídas em contratos celebrados entre o concedente e o concessionário, estabelecendo-se desta forma uma relação comercial.

O objetivo da exploração destes espaços é a maximização do retorno das suas infraestruturas, por forma a gerar receitas com base nos ativos disponíveis. (Cipriano, 2003)

Tendo em conta a atual conjuntura económica, desfavorável para este negócio, em alguns setores como os centros comerciais, tem registado algumas quedas ao nível da faturação, facto que tem levado os proprietários destas infraestruturas a tomarem algumas medidas no sentido de darem condições mais vantajosas aos potenciais concessionários e com isso conseguir elevados níveis de ocupação. (Pereira, 2012)

De acordo com uma notícia da Lusa (2012) sobre a evolução do modelo de negócio dos centros comerciais «o impacto da crise sobre o consumo privado em Portugal não retirou às empresas gestoras de centros comerciais a crença de que o modelo tem futuro em termos nacionais, ainda que admitam flexibilização de rendas», é visível que este negócio tem futuro, apenas carece de alterações de estratégia para fazer face à atual situação.

Cada vez mais as organizações procuram estabelecer estratégias “win win” as quais visam o desenvolvimento quer da empresa, quer do seu fornecedor, «partindo da velha máxima que juntos somos mais fortes. Assim, se a empresa ajuda o fornecedor a melhorar o seu processo produtivo esta também pode oferecer melhores preços e com uma qualidade crescente.» (Gestor.pt), tendo por objetivo o ganho para ambos. A estratégia “win lose”, em que uma das partes ganha e a outra perde está cada vez mais obsoleta.

Também no negócio em apreço, a estratégia “win win” tem vindo a ser uma constante na forma de gestão. Assim, o desenho de estratégias com recurso ao desenvolvimento de novos modelos económicos e organizacionais, por forma a existirem relações comerciais em que os clientes são vistos como parceiros, começa a ser a forma de gestão por excelência deste modelo. Neste negócio, o parceiro é o concessionário ao qual se pretende proporcionar condições ótimas de exploração do espaço, sobretudo a um menor custo, para que este desenvolva a sua atividade de forma criativa e inovadora, tornando o espaço rentável, contribuindo para que ambas as entidades ganhem. (ANA, 2011: 54-56)

Uma das principais preocupações das entidades concedentes é criar condições para ter os seus espaços todos ocupados por concessionários satisfeitos, com vista à maximização da rentabilidade das infraestruturas, nomeadamente através da flexibilização das rendas, como atrás referido, a qual pode passar pela diminuição do peso dos valores fixos em detrimento dos valores variáveis diretamente relacionados com o volume de vendas, deste modo, grande parte dos encargos dos concessionários varia de acordo com a sua atividade.

Este tipo de negócio é normalmente efetuado através da venda a crédito. Aquando do contrato, estabelecem-se as condições de operacionalização do mesmo e, em regra, o concessionário entrega uma caução como garantia de cumprimento das suas obrigações sob pena de ser executada, caso se verifiquem situações de incumprimento. De seguida descreve-se de uma forma genérica como o processo se desenvolve.

Quanto à atividade de venda, é necessário que consiga despertar no potencial cliente interesse pelos espaços a conceder e estudar quais as condições mais favoráveis, quer para o concessionário, quer para o concedente, de acordo com a referida estratégia “win win”, o que contribui para uma elevada taxa de ocupação. (Pereira, 2012)

Numa fase inicial, a empresa concedente faz a definição do espaços que tem para concessionar de acordo com o conceito de comércio que aí pretende desenvolver,

baseando-se em estudos como por exemplo, o perfil do consumidor que irá frequentar o espaço. Nesta fase importa definir o *layout* e o *mix* de oferta. (Rodolfo, 2012)

Após a identificação das estratégias comerciais a desenvolver, procuram-se os parceiros para ocupação dos espaços a concessionar, podendo-se recorrer a concurso, procurar especificamente o parceiro que se pretende para aquele espaço ou, ainda, recorrer a uma base de dados, entretanto construída, sobre potenciais concessionários existentes no mercado.

Aquando da análise dos potenciais concessionários a selecionar, é estudada a sua situação, quer ao nível financeiro, quer ao nível da sua experiência no negócio que se propõe desenvolver, bem como o seu plano de negócios para a atividade em causa, entre outros aspetos comerciais entendidos como necessários para o conhecimento adequado do potencial parceiro.

Uma vez selecionado o concessionário para ocupação do espaço, é necessário decidir as condições contratuais, onde se inclui as condições de crédito a conceder, o que pressupõem uma análise cuidada na fase anterior.

Seguidamente, procede-se ao estabelecimento do contrato com o concessionário, onde são previstas todas as condições, direitos e obrigações do concedente e do concessionário, incluindo os dados que servem de base à respetiva faturação.

Formalizado o contrato, periodicamente e conforme estabelecido no mesmo, procede-se à emissão da fatura e posterior envio ao cliente. No prazo de pagamento acordado ocorre o respetivo pagamento.

Dependendo da dimensão e organização de cada empresa, a venda deste tipo de prestação de serviços poderá passar por vários departamentos: desenvolvimento de negócio, financeiro, contabilidade e tesouraria, entre outros departamentos que poderão ser chamados a prestar apoio, como é o caso do departamento jurídico, para as matérias relacionadas com os termos contratuais.

Dada a importância deste processo dentro da organização, uma vez que é através dele que a organização recebe uma parte muito significativa dos seus réditos, o mesmo deverá estar desenhado de forma a ser um processo eficiente, pressupondo adequados fluxos de comunicação entre todos os intervenientes.

No presente trabalho, o estudo prende-se com a parte final do processo, que está relacionado com a faturação. Aparentemente, este processo de faturação não se afigura complexo, mas os seus *inputs* podem originar que o valor faturado ao concessionário não seja exatamente o valor que este deva pagar, uma vez que, quer na componente variável, quer na componente fixa da renda, podem existir aspetos de difícil controlo, tais como:

- Declaração do volume de vendas – como é garantido que o concessionário declara a totalidade das suas vendas? De salientar que, em alguns casos, a taxa sobre o volume de vendas é a componente que tem maior peso na renda a pagar pelo concessionário.
- Dados que dão origem à faturação – como é garantido que os dados inseridos no sistema suporte à faturação são os corretos?
- Ocupação – como é garantido que a ocupação do espaço e todos os serviços que lhe estão associados, referentes à manutenção da infraestrutura, nomeadamente consumos, despesas de condomínio, limpeza, segurança, entre outros serviços prestados ao concessionário, estão identificados e devidamente faturados?

Para que se verifique a garantia de receita total, todos estes pontos têm que estar perfeitamente identificados e controlados.

3.2 Metodologia

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, desenvolveu-se uma metodologia que permitisse concluir sobre os mesmos, a qual numa fase inicial, para suporte e enquadramento teórico do tema, consistiu na revisão da literatura abordando os pontos essenciais aqui tratados, nomeadamente: CI, Gestão de Risco e RA.

O tipo de investigação aqui desenvolvido é a investigação aplicável, isto é «pretende-se descobrir factos novos (dados empíricos) que sejam capazes de resolver problemas práticos no curto prazo» (Hill, 2009: 20), cujo objetivo é a apresentação de soluções ou de recomendações sobre a problemática do impacto do CI na área de vendas.

A revisão da literatura foi desenvolvida através da consulta: de monografias sobre os temas em cima referidos; de artigos de revistas científicas; de documentação emitida por entidades que desenvolvem estudos sobre as matérias abordadas, designadamente, IIA, COSO, Deloitte e PWC (no que se refere aos assuntos relacionados com o CI e Gestão de Risco) e GRAPA (no que se refere à RA), entre outras publicações.

Tendo em conta que «[a] revisão da literatura permite encontrar teorias e artigos sobre investigações empíricas apresentada(os) por diversos autores» (ibid.: 21), efetuou-se a análise, avaliação e comparação de trabalhos relevantes para o tema, bem como a consulta de informação, permitindo aprofundar o conhecimento do mesmo, com vista à sua justificação e relevância e obter os dados necessários para formular as hipóteses a testar, através de questionário, na parte empírica.

O desenvolvimento deste trabalho, para além de proporcionar um aprofundamento do conhecimento sobre os CI, Gestão de Risco e RA, remete-nos para a consciencialização da relevância que estes temas têm numa organização.

Tratando-se de temas muito abrangentes, por forma a delimitar o âmbito do estudo, selecionou-se o processo de faturação relacionado com um tipo de vendas específico, prestação de serviços referente à ocupação e exploração de espaços comerciais, conforme descrito no ponto 3.1.

Após o estabelecimento das hipóteses, o desenvolvimento do planeamento da investigação empírica iniciou-se com a caracterização do negócio em estudo, através da consulta a artigos e relatórios e contas de empresas que têm este tipo de atividade.

Uma vez identificado o negócio e as empresas que o desenvolvem, identificou-se o público-alvo do questionário a efetuar.

O objetivo do questionário é o de responder às hipóteses levantadas, possibilitando no final do estudo concluir sobre atividades de controlo adotadas para garantir a receita total.

De acordo com o mesmo autor (ibid.: 83), «[n]uma investigação onde se aplica um questionário, a maioria das variáveis (frequentemente, todas as variáveis) são medidas a partir das perguntas do questionário», neste sentido construíram-se as perguntas norteadas por esse objetivo. O questionário era constituído por vinte e nove perguntas, abertas e fechadas, dando-se preferência às fechadas, devido à facilidade em aplicar análise estatística para analisar as respostas, bem como em sistematizar a análise dos dados.

Assim, para responder às perguntas:

- As atividades de controlo nesta área estão integradas num SCI?
- As atividades de controlo implementadas mitigam os riscos associados à perda de receita?

- Quais os riscos associados à perda de receita?
- Quais as atividades de controlo implementadas na área de vendas para a mitigação dos riscos identificados?
- Os benefícios da implementação destas atividades sobrepõem-se ao seu custo de implementação?

foi desenvolvido um questionário, cujas perguntas possibilitaram a medição das seguintes variáveis:

- Aferir sobre o SCI da organização;
- Identificar como funciona o processo de faturação (atividades);
- Identificar como funciona o processo de faturação (atividades de controlo);
- Identificação dos pontos fracos do processo de faturação (risco de perda de receita, bem como os fatores de risco que estão na sua origem);
- Identificar a importância que as atividades de controlo têm, se asseguram a garantia de receita e se o benefício da sua implementação supera o custo.

No ponto seguinte segue-se a explicação sobre a recolha dos dados através de questionário.

3.2.1 Recolha de Dados

O questionário sobre Controlo Interno no Processo de Faturação relativo a Vendas relacionadas com Concessão de Espaços Comerciais, em formato *online* e incógnito, foi endereçado aos colaboradores das empresas que apresentam um negócio com características semelhantes, nomeadamente empresas gestoras de aeroportos nacionais e de dois estrangeiros, de estações de metro e de comboio e de centros comerciais.

Foram selecionadas sete empresas e dentro das quais, solicitado aos colaboradores com funções no processo de faturação que respondessem ao questionário (Apêndice 1), efetuando-se, desta forma um levantamento de constrangimentos e procedimentos adotados nesta área, visando a identificação quer dos pontos fracos nos sistemas de faturação de cada uma, quer das atividades de controlo implementadas para colmatar as potenciais fugas de receita.

Das sete empresas a quem foi enviado o questionário, seis reponderam, tendo-se obtido nove questionários preenchidos, dado que em alguns casos respondeu mais que um colaborador por empresa.

Assim, através da consulta aos documentos base à caracterização do negócio e das respostas obtidas através do questionário, foi possível a obtenção dos dados primários.

No ponto seguinte, apresentam-se os dados, tratados, e respetiva análise.

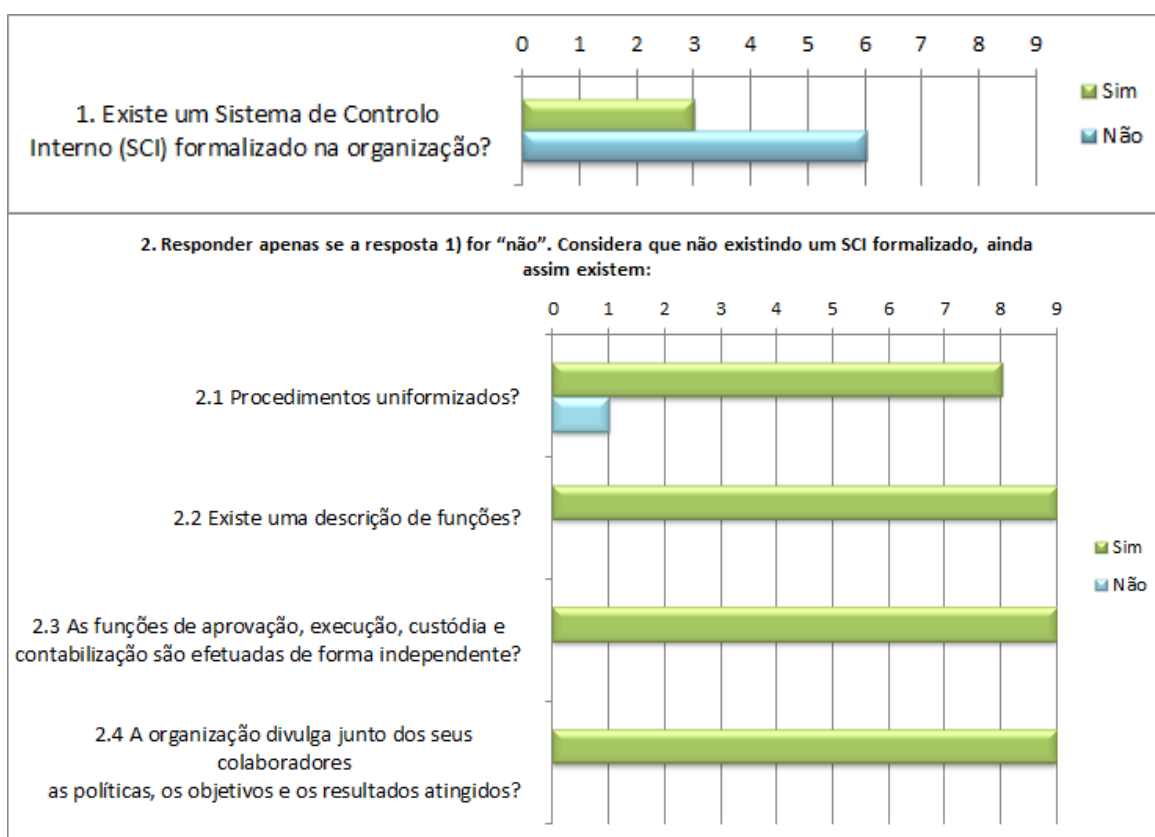
3.2.2 Análise e tratamento de dados

A análise dos dados obtidos através dos questionários efetuados, foi direcionada para aferir as variáveis definidas na metodologia, estando cada uma associada a um grupo de perguntas.

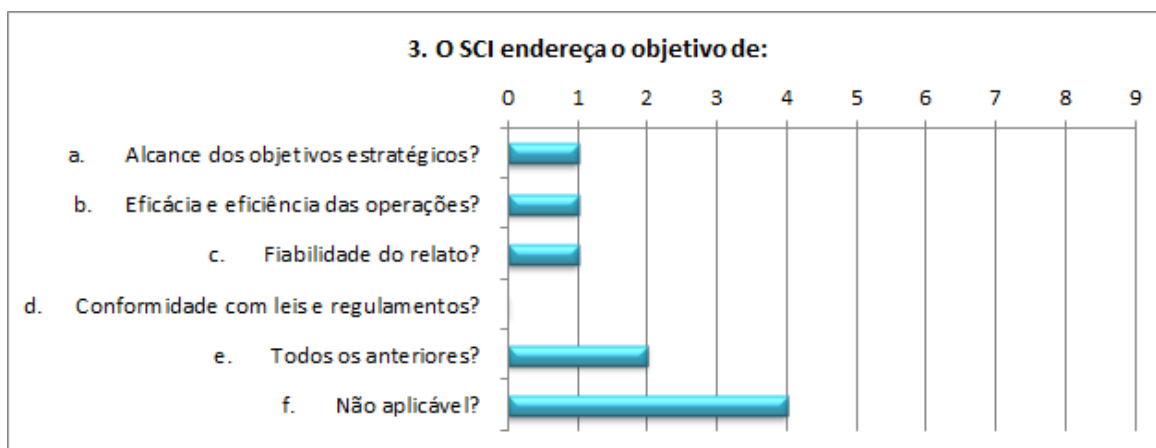
Do tratamento dos dados recebidos, via *online*, obteve-se um gráfico por pergunta ou grupo de perguntas que seguidamente se apresenta por grupo e respetiva variável.

Variável 1: Aferir sobre o SCI da organização - está relacionada com as perguntas 1 a 3 cujos resultados se podem observar no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Gráficos das respostas 1-3



Cont.(Quadro 3.1)

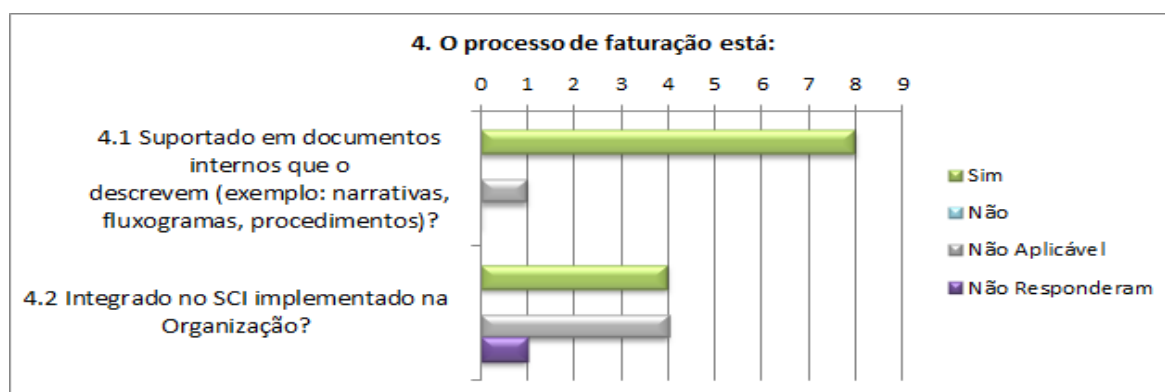


Da análise efetuada aos gráficos do quadro anterior, retira-se que 3 dos inquiridos referem existir SCI formalizado na Organização e 6 responderam de forma negativa. Relativamente à questão número 2, apenas se pedia que respondesse quem na anterior resposta respondesse de “não”, no entanto, a totalidade de inquiridos (9) respondeu a todas a alíneas em que, à exceção de 1 que referiu não existir procedimentos uniformizados, todos responderam que dispõem dos procedimentos que concorrem para a existência de um adequado nível de CI na organização, enumerados na pergunta.

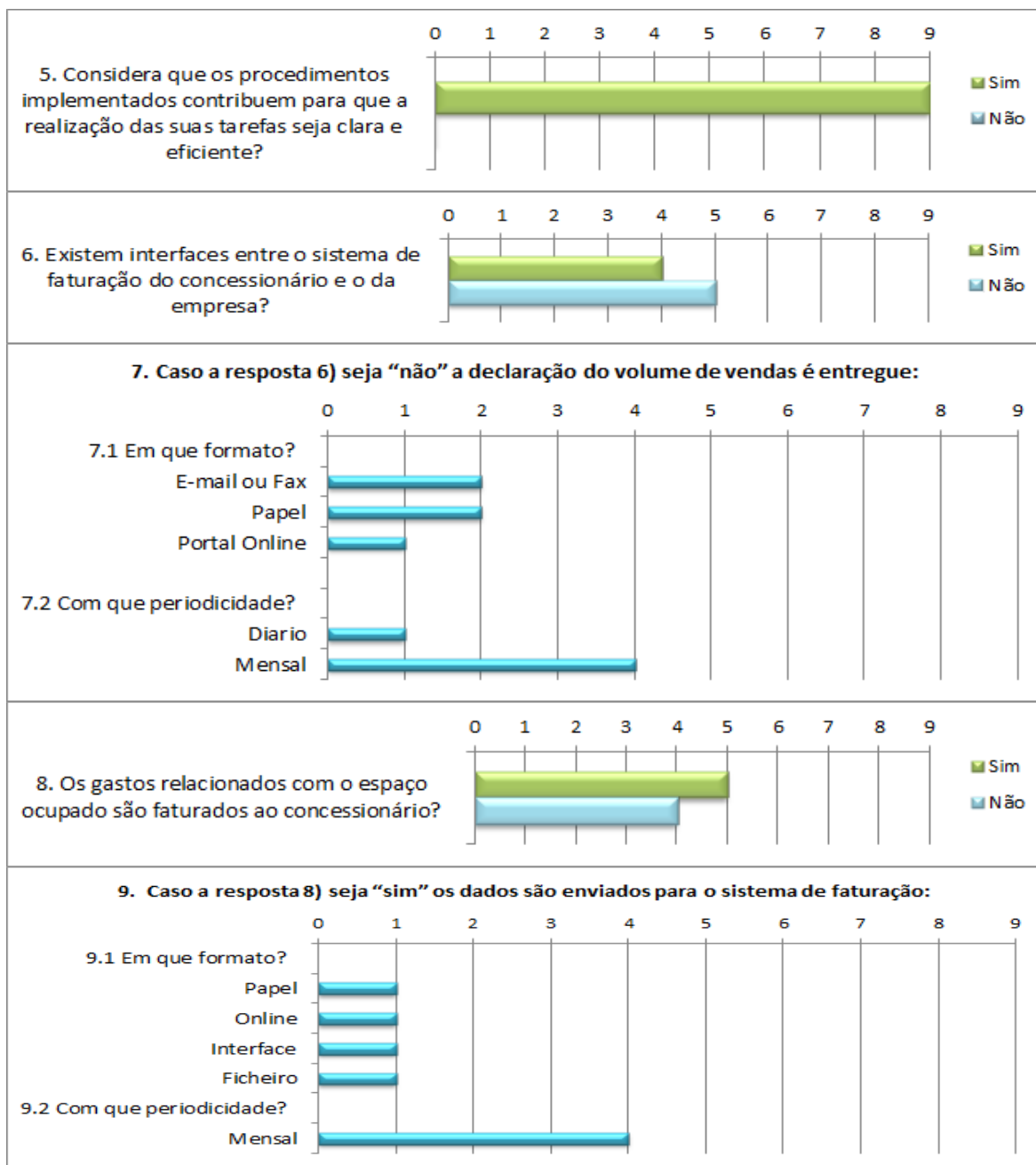
Quanto aos objetivos subjacentes ao SCI, as respostas dos inquiridos demonstram que nem sempre os mesmos são conseguidos. Apenas 2 inquiridos responderam que o SCI endereçava todos os objetivos, os restantes, 4 responderam não aplicável e 3 que, dos quatro objetivos do SCI, só um se verificava.

Variável 2: Identificar como funciona o processo de faturação (atividades) - a sua aferição está indexada às perguntas 4 a 9, apresentando-se os seus resultados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 - Gráficos das respostas 4-9



Cont.(Quadro 3.2)



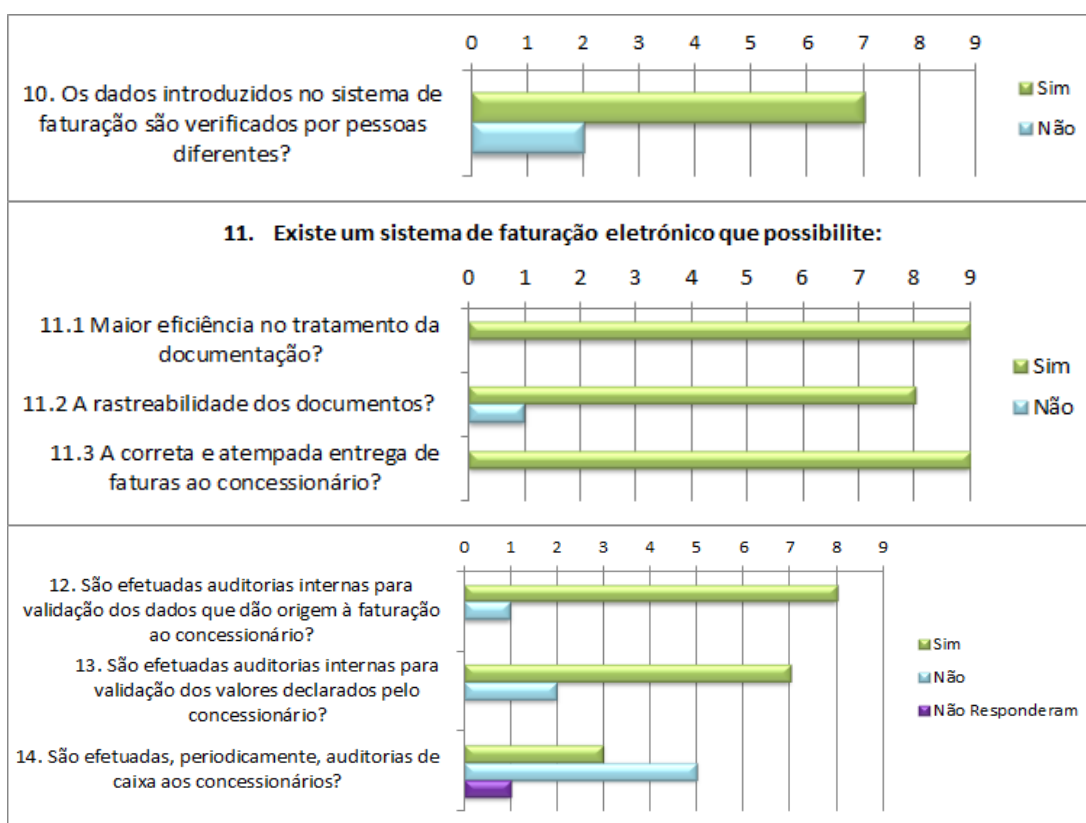
Tendo em conta os resultados apresentados no quadro anterior, refere-se que se verifica a existência de procedimentos de suporte às atividades desenvolvidas no âmbito do processo de faturação e que a sua operacionalização é efetuada de forma distinta entre os inquiridos.

Quanto ao suporte do processo de faturação em documentos internos, à exceção de 1 inquirido, todos respondem afirmativamente, já sobre a sua integração no SCI da Organização, as respostas afirmativas são 4.

Relativamente à sua operacionalização, quanto à forma de obtenção dos dados para faturação, 4 dos inquiridos respondem que é através de interface e os restantes não. Para estes últimos, a informação é recebida em diversos formatos: e-mail, fax, papel e *online*, para 1 inquirido com uma periodicidade diária e os restantes mensal. Relativamente aos gastos relacionados com o espaço ocupado, 4 inquiridos responderam que não faturam esses gastos e 5 que faturam, destes 4 indicaram em que formato e com que periodicidade recebem essa informação, obtendo-se as seguintes respostas: formato: papel, *online*, interface e ficheiro; periodicidade: todos mensal.

Variável 3: Identificar como funciona o processo de faturação (atividades de controlo) - para a sua avaliação foram desenvolvidas as perguntas 10 a 14, cujos resultados se apresentam no Quadro 3.3.

Quadro 3.3 - Gráficos das respostas 10-14



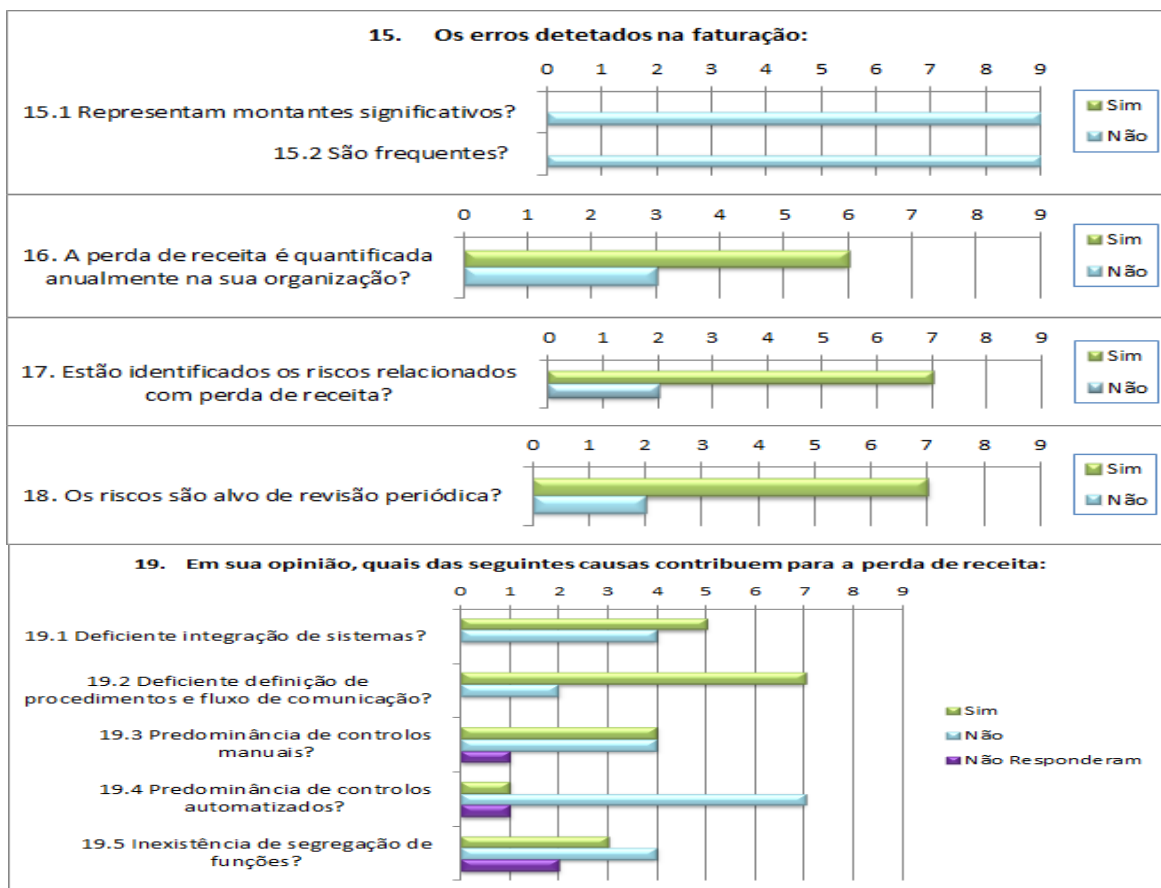
Da análise aos gráficos apresentados no quadro anterior, observa-se que, na sua maioria, existem atividades de controlo no processo de faturação.

Dos 9 inquiridos apenas 2 responde que não existe verificação dos dados introduzidos no sistema por pessoas diferentes. Relativamente aos sistemas de faturação, todos responderam que os mesmos possibilitam uma maior eficiência no tratamento da documentação, a rastreabilidade dos documentos (à exceção de 1 inquirido) e a correta e atempada entrega de faturas ao concessionário.

Por último, no que se refere à existência de auditorias internas em dois aspetos essenciais do processo, nomeadamente: validação dos dados que dão origem à faturação ao concessionário e validação dos dados declarados pelo mesmo, à primeira apenas 1 inquirido refere não existir e à segunda 2 responderam não. Sobre a existência de auditorias de caixa aos concessionários: 3 inquiridos responderam sim, 5 não e 1 não respondeu.

Variável 4: Identificação dos pontos fracos do processo de faturação (Risco de perda de receita, bem como os fatores de risco que estão na sua origem) - a sua avaliação está relacionada com as perguntas 15- 19, apresentando-se os respetivos resultados no Quadro 3.4.

Quadro 3.4 - Gráficos das respostas 15-19



Com base nos dados apresentados no quadro anterior, refere-se que os pontos fracos no processo de faturação não são relevantes, no entanto há melhorias que se podem introduzir.

Relativamente aos erros de faturação, todos responderam que não são significativos nem frequentes. Quanto à perda de receita, 6 inquiridos responderam que a mesma é quantificada anualmente e 3 responderam que não. Sobre a identificação dos riscos que estão na sua origem, 7 inquiridos respondem que estão identificados e 2 que não.

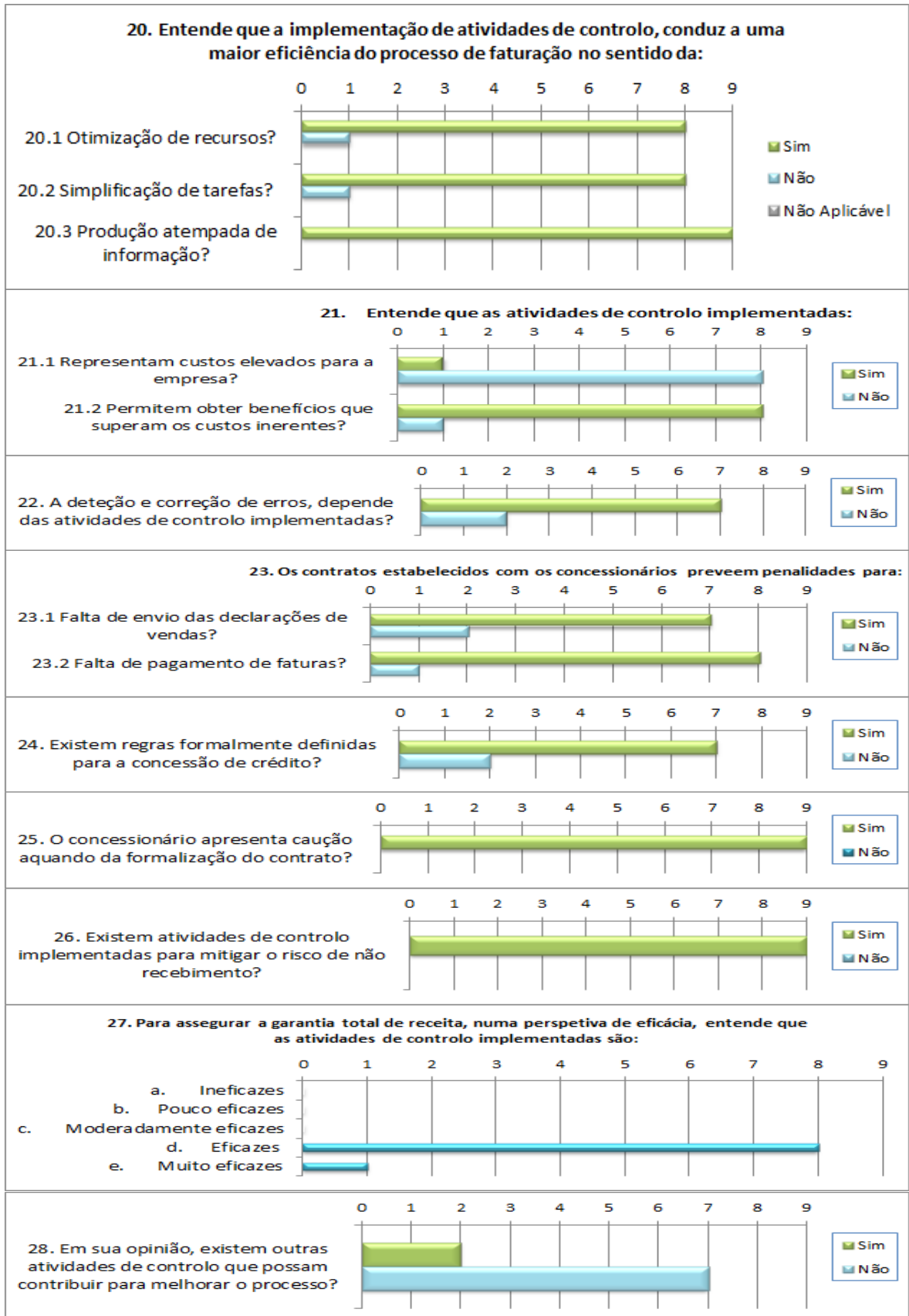
A resposta à pergunta 18. referente à revisão periódica dos riscos, em que 7 inquiridos responderam que é efetuada e 2 que não, incluía uma pergunta aberta sobre qual o departamento que realiza esta revisão, tendo-se obtido as seguintes respostas: Departamento de Retalho em cooperação com controlo de negócios; Auditoria Interna; Departamento Comercial e Departamento Financeiro, através do *Controller* atribuído à empresa.

As causas para a perda de receita são várias, das apresentadas aos inquiridos as mais consideradas foram, em primeiro lugar a “Deficiente definição de procedimentos e fluxo de comunicação”, seguindo-se a “Deficiente integração de sistemas” e a “Predominância de controlos manuais”. No que se refere à causa que contribui menos para a perda de receita, a grande maioria refere a “Predominância de controlos automáticos”.

Nesta questão, em pergunta aberta, solicitou-se aos inquiridos para indicarem eventuais causas de perda de receita aqui não previstas, obtendo-se uma resposta, “Evolução da atividade económica”.

Variável 5: Identificar a importância que as atividades de controlo têm, se asseguram a garantia de receita e se o benefício da sua implementação supera o custo – para a sua medição definiram-se as perguntas 20-29, cujos resultados se podem observar no Quadro 3.5.

Quadro 3.5- Gráficos das respostas 20-28



Os dados constantes do quadro anterior, evidenciam a existência de atividades de controle no sentido de assegurarem a garantia de receita, bem como, que o benefício da sua implementação pode superar o custo incorrido.

Quanto à percepção sobre se a implementação de atividades de controle, conduz a uma maior eficiência do processo de faturação, à exceção de 1 inquirido, todos os restantes entendem que sim, através da otimização de recursos e da simplificação de tarefas. No que respeita à produção atempada de informação a concordância dos inquiridos é geral.

Relativamente ao custo benefício das atividades de controle implementadas, 8 inquiridos entendem que não representam custos elevados para a empresa e, igualmente, 8 entendem que permitem obter benefícios que superam os custos inerentes. Ambas as questões apresentam 1 opinião inversa.

Sobre a questão da deteção e correção de erros, 7 inquiridos responderam que depende das atividades de controle implementadas e 2 que não.

Às questões colocadas aos inquiridos sobre condições contratuais, negociadas com o concessionário, no sentido de prever penalidades em caso de incumprimento, nomeadamente: falta de envio das declarações de vendas e falta de pagamento de faturas, a maioria dos inquiridos refere que existem penalidades, para a primeira 7 e para a segunda 8 inquiridos responderam afirmativamente.

No que respeita às regras para concessão de crédito, dos 9 inquiridos 7 referem que as mesmas estão formalmente definidas.

Todos os inquiridos referem que o concessionário apresenta caução aquando da formalização do contrato e que existem atividades de controle implementadas para mitigar o risco de não recebimento.

Sobre a perspetiva da eficácia para assegurar a garantia total de receita, 8 dos inquiridos entendem que as atividades de controle implementadas são eficazes e 1 entende que são muito eficazes.

Por fim à pergunta: “Em sua opinião, existem outras atividades de controle que possam contribuir para melhorar o processo?” 2 inquiridos responderam que sim e os restantes que não. Para quem respondeu sim, foi solicitado, em pergunta aberta, a indicação de duas

atividades de controlo, tendo-se obtido as seguintes respostas: Avanço Tecnológico; Melhor integração de dados no sistema de gestão comercial; Melhor interface informático entre os serviços comerciais e os serviços financeiros.

No ponto seguinte faz-se uma breve análise e interpretação dos resultados aqui apresentados.

3.2.3 Análise e interpretação dos resultados

A análise e interpretação dos resultados obtidos, representados nos quadros do ponto anterior, teve por objetivo avaliar situações cujos resultados se apresentaram de forma contraditória ou inesperada e atender às questões colocadas inicialmente, a saber:

- As atividades de controlo nesta área estão integradas num SCI?
- As atividades de controlo implementadas mitigam os riscos associados à perda de receita?
- Quais os riscos associados à perda de receita?
- Quais as atividades de controlo implementadas na área de vendas para a mitigação dos riscos identificados?
- Os benefícios da implementação destas atividades sobrepõem-se ao seu custo de implementação?

Nem todas as entidades consultadas dispõem de SCI formalizados, mas todas dispõem de atividades de controlo nos seus processos de faturação. Referindo-se, a propósito, que o facto de não existir formalmente implementado um SCI não significa que não existam atividades de controlo estabelecidas para suporte aos processos das organizações.

Neste ponto salienta-se uma questão referente às perguntas sobre a existência de SCI formalizado e sobre se o processo de faturação está integrado no SCI implementado na organização, em que à primeira foram 3 os inquiridos que responderam afirmativamente e à segunda foram 4, podendo haver alguma incoerência nos resultados destas respostas. Pois se 3 dos inquiridos responderam “sim” à existência do SCI formalizado, também apenas 3 deveriam ter respondido “sim” sobre a integração do processo de faturação no SCI.

Quanto às atividades desenvolvidas no âmbito do processo de faturação com vista à mitigação de riscos relacionados com a perda de receita, destaca-se o facto de existirem

documentos internos que o descrevem promovendo, desta forma, a existência de procedimentos uniformizados que contribuem para o desenvolvimento das respetivas atividades de forma clara e eficiente.

No âmbito das atividades desenvolvidas para operacionalização do processo, relativamente à obtenção dos dados para faturação, as entidades consultadas têm formas distintas de realizar esta atividade, umas por interface, recebendo os dados no momento em que a venda é realizada, e as restantes em diversos formatos, cuja periodicidade é mensal e/ou diária. Neste ponto refere-se que, dependendo do formato em que é recebida a informação assim será o maior ou menor o risco de perda de receita, isto é, quanto maior for a intervenção humana maior será a probabilidade de erro relativamente ao registo dos dados para faturação.

Relativamente aos gastos relacionados com o espaço ocupado pelo concessionário, nem todas as entidades consultadas têm por prática a sua faturação. Este facto pode ter dois significados:

- i) Política de incentivos no sentido de flexibilizar as rendas de modo a que o concessionário tenha menos custos fixos;
- ii) Perda de um fluxo de receita, uma vez que os custos de manutenção (consumos, telecomunicações, limpeza, segurança, etc...) do espaço ocupado pelo concessionário são suportados pela entidade concedente.

Ao nível das atividades de controlo necessárias ao bom desempenho deste processo, refere-se que as questões colocadas sobre esta matéria, nomeadamente no que se refere à validação por pessoas diferentes dos dados para faturação inseridos no sistema, à utilização de sistema de faturação eletrónico que possibilitem uma maior eficiência no tratamento da documentação, à rastreabilidade dos documentos, à correta e atempada entrega de faturas ao concessionário e à realização de auditorias, na grande maioria todos os inquiridos corroboram a existência destas práticas nas suas organizações, à exceção do desenvolvimento de auditorias de caixa.

Quando questionados sobre se os erros detetados na faturação representam montantes significativos todos responderam não, não obstante, a resposta à pergunta seguinte sobre a quantificação da perda de receita anual, 3 dos inquiridos responderam que não é realizada. Efetivamente pode não existir uma relação direta entre estas duas questões, no entanto,

partindo-se do princípio que todos calculam o montante relacionado com os erros de faturação, essa informação tinha um valor acrescentado se a mesma fosse integrada no cálculo da perda de receita global.

Os riscos que contribuem para a perda de receita são diversos e têm subjacente causas internas e externas, sendo a sua identificação fundamental para assegurar a receita que a organização deve arrecadar. Dos resultados obtidos, a maioria (78%) respondeu que a identificação destes riscos é realizada e que periodicamente é efetuada a sua revisão, tarefa que se impõe dado o ambiente dinâmico em que as organizações se inserem.

No que se refere às opiniões sobre as causas que contribuem para a perda de receita, dos resultados obtidos, salienta-se o seguinte:

- O número de inquiridos que respondeu que a deficiente integração de sistemas contribui para a perda de receita, é igual ao número de inquiridos que respondeu “não” à pergunta sobre a existência de interfaces entre o sistema de faturação do concessionário e da empresa.
- Quanto ao facto da predominância de controlos manuais e/ou automáticos constituir uma causa à perda de receita, para os controlos automáticos é notável uma opinião no sentido inverso, isto é, 78% responderam que não constitui uma causa de perda de receita, enquanto que para os controlos manuais, são desta opinião 44%.
- A inexistência de segregação de funções como causa de perda de receita é uma questão cujas opiniões se apresentam de forma algo dispersa, 33% dos inquiridos entendem que sim, 44% entendem que não e 22% não responderam. Salientando-se que a maior percentagem de inquiridos entende que esta causa não contribui para a perda de receita. Atendendo a que a existência de segregação de funções contribui de forma decisiva para o combate ao risco de fraude, era expectável que a maioria dos inquiridos respondesse que a inexistência de segregação de funções representa uma causa à perda de receita, ainda que assumissem a opção de aceitar este risco.

Com este estudo foi possível identificar que as entidades sobre as quais recaiu o inquérito têm implementadas atividades de controlo preventivas no sentido de assegurar a garantia de receita, destacando-se o estabelecimento de penalidades por incumprimento por parte do concessionário, apresentação de caução aquando da formalização do contrato, bem como regras definidas para concessão de crédito.

Quanto ao rácio custo/benefício relacionado com a implementação de atividades de controlo, de uma forma geral, as respostas dos inquiridos apontam no sentido dos benefícios superarem os custos.

4. Conclusões

O atual contexto económico ditou novas regras de concorrência e competitividade, para tal, as organizações têm cada vez mais que estar empenhadas na obtenção, utilização e otimização dos seus recursos de forma a atingir os seus objetivos. Assim, a implementação de um adequado SCI é fundamental para que uma organização tenha um elevado desempenho, proporcionando-lhe também vantagens competitivas.

O SCI e a gestão de risco caracterizam-se por serem processos transversais a todas as áreas da organização, entre as quais se encontra a área de vendas, especificamente o processo de faturação abordado neste estudo, concluindo-se que o recurso a procedimentos formalizados, integrantes ou não, de um SCI e a gestão do risco relacionada com a perda de receita conferem, ao referido processo, uma maior eficiência e eficácia.

O processo de faturação numa entidade deve ser formalmente definido e documentado, no sentido de assegurar as melhores práticas na sua operacionalização, uma vez que é a porta de entrada de recursos necessários ao desenvolvimento da atividade das organizações, aspeto ao qual a RA dá resposta uma vez que o seu objetivo assenta na obtenção da receita total.

O estudo efetuado demonstra que as entidades abordadas estão atentas aos aspetos fundamentais neste processo, nomeadamente: CI, Gestão do Risco de Perda de Receita e Garantia de Receita Total.

Assim, embora algumas entidades refiram não existir SCI formalizados, todas dispõem de procedimentos formalizados e atividades de controlo relativamente ao processo de faturação.

Das atividades do controlo que contribuem para a elevada performance do processo de faturação referem-se as seguintes:

- Validação por pessoas diferentes de dados suporte à faturação;
- Recurso a sistemas de faturação eletrónicos que possibilitem uma maior eficiência no tratamento da documentação, a rastreabilidade dos documentos e a correta e atempada entrega de faturas ao concessionário;
- Realização de auditorias internas no âmbito dos dados que dão origem à faturação e dos dados declarados pelo concessionário;

- Segregação de funções e Auditorias de caixa, atividades essenciais na prevenção ao risco de fraude e que a maioria dos inquiridos não considerou, facto que deverá ser ponderado no sentido de identificar se o risco de fraude está identificado e quais as atividades de controlos implementadas para o combater.

Os riscos relacionados com a perda de receita apresentam-se de forma diversa e são dinâmicos, o que significa que a sua gestão deverá ser efetuada de forma contínua para acompanhar as mudanças existentes no ambiente em que a organização está inserida. Das respostas obtidas às perguntas relacionadas com esta questão, salienta-se que existe o conhecimento desta necessidade na maioria dos casos, mas ainda há um caminho a percorrer.

Efetivamente, as causas de perda de receita, dependem do ambiente interno e externo onde a organização se insere. No entanto, a nível interno, há causas comuns a qualquer organização que se apresentam como potenciadoras de perda de receita, destacando-se: a deficiente definição de procedimentos e fluxos de comunicação; a deficiente integração de sistemas; a predominância de controlos manuais e a inexistência de segregação de funções.

No que se refere às causas externas no negócio em apreço, uma vez que se tratam de contratos que estão dependentes das vendas efetuadas pelos concessionários e pelas volatilidades do mercado, que se prendem com tendências, moda, entre outros fatores, podem os mesmos não gerar receita mensal suficiente para cobrir o valor da renda. Também numa tentativa de omitir os valores reais das vendas sujeitas a faturação, podem manipular os valores relativos às mesmas por forma a não declarar a sua totalidade à entidade concedente.

Na perspetiva de garantir a receita total, o caminho a seguir passa pela gestão do risco associado à perda de receita e respetivas causas, cujo adequado ambiente de controlo existente na organização é fundamental.

Assim, deverão implementar-se atividades de controlo, suficientes e adequadas, no sentido de conferir eficiência ao processo de faturação e aos processos integrantes do ciclo de receita, promovendo a otimização de recursos, a simplificação de tarefas e a obtenção e produção de informação atempada, bem como estabelecer regras sólidas quanto aos termos da concessão de crédito.

Ao nível da relação com o concessionário, também deverão ser tomadas medidas no sentido de assegurar que este cumpre o estabelecido contratualmente, prevenindo penalidades para um eventual incumprimento e garantias a favor da entidade concedente.

De acordo com o que tem vindo a ser defendido ao longo deste trabalho, os controlos conferem eficiência aos processos, mas não pode ser descurado o rácio custo/benefício associado à sua implementação. Refira-se que a implementação de atividades de controlo tem um custo, daí a importância da sua suficiência e adequação. A este respeito, do estudo efetuado, salienta-se que de acordo com a opinião da maioria dos inquiridos, o custo é superado pelos benefícios que estas atividades de controlo aportam à organização.

Em conclusão, a existência de políticas e procedimentos conjugados com a adoção de atividades de controlo nos pontos chave dos processos relacionados com o ciclo de receita, revelam-se fatores que contribuem para conferir eficiência aos referidos processos.

A RA é um tema que culturalmente está associado ao negócio das telecomunicações, mercado onde surgiu pela primeira vez. Não obstante, devido à sua importância e ao valor que pode aportar às organizações, uma vez que se centra na garantia de receita, aspeto que constitui uma das prioridades dos gestores pelo facto de proporcionar a entrada de recursos necessários ao desenvolvimento da atividade da organização, o mesmo poderá ser estendido a outras áreas de negócio, conforme o estudo alvo desta dissertação.

O propósito da RA assenta, sobretudo em assegurar que a organização arrecade a receita total das suas vendas e está, normalmente, associada a processos de faturação complexos como é o caso da prestação de serviços no âmbito das telecomunicações.

De acordo com o que foi referido neste trabalho sobre a RA, esta matéria tem uma estreita ligação com o CI e a gestão de risco, áreas que atualmente a grande maioria das organizações inclui nos seus processos de suporte.

Assim, propõem-se o desenvolvimento de estudos no sentido de identificar outros tipos de negócio, com um grau de complexidade na faturação que o justifique, cuja introdução da RA nos processos relacionados com o ciclo de receita possa contribuir para a garantia total de receita.

Bibliografia

AICPA. **Adding Value, Not Bureaucracy: Linking Governance, Enterprise Risk Management and Internal Controls**. [Texto policopiado], 2010.

AIRMIC, ALARM, IRM. **A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000**. [Texto policopiado], 2010

ALBINO, Francisco de Melo – **Introdução ao Controlo e Auditoria Interna**, [Texto policopiado], Manual de Formação, Lisboa: IPAI, 2011

ALMEIDA, Domingos M. Sequeira de. **Gestão de Risco nas Organizações**. [Em Linha]. (2008) [Consult.17 mar. 2013] Disponível em <http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/documentos/Seminarios/SonaeDomingosAlmeida.pdf>

ANA, SA. **Relatório de Gestão e Contas 2011**. [Em Linha]. (2011) [Consult. 15 maio 2013] Disponível em http://www.ana.pt/SiteCollectionDocuments/Sobre%20a%20ANA/InformacaoFinanceira/2011_RelatorioContas.pdf

AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves de. **Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos**. 8ª ed. Lisboa: UCE, 2006. ISBN 972-54-0149-2

BAKER Tilly. **Revenue Assurance**. [Texto policopiado]. 2012

BEASLEY, Mark S.; BRANSON, Bruce C.; HANCOCK, Bonnie V.. **Enterprise risk oversight A global analysis**. CIMA and AICPA research series. [Em Linha]. (2010). [Consult. 25 maio 2013] Disponível em <http://poole.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/erm-aicpa-cima-2010.pdf>

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

BERBIA, Patricia – **Evaluación Eficaz del Sistema de Controlo Interno**. Florida: - The Institute Of Internal Auditors Reseach Foudation (IIARF), 2008. ISBN 978-0-89413-621-4.

bi4all Consultores de Gestão. **Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco - Risk Management e Controlo Interno**. [Em Linha]. (2005)

[Consult. 20 fev. 2013]. Disponível em http://www.bi4all.pt/docs/organizacao_processos.pdf

CASTANHEIRA, Nuno; RODRIGUES, Lúcia Lima. **Gestão de Risco: Da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM)**. [Em Linha]. (2006) [Consult. 17 mar. 2013] Disponível em http://www.oroc.pt/fotos/editor2/R34_Pag_58-61_Gestao.pdf

CAVALCANTI, Carlos Diego. **Gestão de Riscos: Abordagem de Conceitos e Aplicações**. [Em Linha]. [Consult. 8 abril 2013] Disponível em http://www.valcann.com/publicacoes/riscos_conceitosaplicacoes.pdf

CIPRIANO, Carlos. **Refer compra à CP exploração dos espaços comerciais nas estações**. [Em Linha]. (2003) [Consult. 9 mar. 2013] Disponível em <http://www.publico.pt/economia/noticia/refer-compra-a-cp-exploracao-dos-espacos-comerciais-nas-estacoes-1169136>

COMMITTEE, Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - **Internal Control – Integrated Framework**. [Texto policopiado]. 1994

COMMITTEE, Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. [Texto policopiado] 2004

COSO. **Effective Enterprise Risk Oversight**. [Em Linha]. (2009) [Consult. 12 maio 2013] Disponível em http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409_001.pdf

COSTA, Carlos Baptista - **Auditoria Financeira Teoria e Prática**. 9ª ed. Lisboa: Rei dos Livros, 2010. ISBN 9789898305114

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

DELOITTE. **Revenue assurance**. [Em Linha]. [Consult. 9 mar. 2013] Disponível em http://www.deloitte.com/view/en_BE/be/services/aers/riskandgovernance/revenueassurance/index.htm

DUARTE, Pedro Filipe dos Santos Mendes - **A importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria**. [Texto policopiado]. Coimbra: Faculdade de Economia, 2011. Relatório de Estágio.

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

GESTOR. Pt Gestão de empresas e negócios. **Estratégia Win Win**. [Em Linha]. [Consult. 22 maio 2013] Disponível em <http://gestor.pt/estrategia-win-win/>

GRAPA a), Global Revenue Assurance Professional Association.. **GRAPA Standards: IV. Principles and Guidelines**. [Em Linha]. [Consult.13 abril 2013] 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]. [Consult.11 mar. 2013] Disponível em <http://www.grapatel.info/A-GRAPA/05-Standards/Print/GRAPA%20Standards.pdf>

HALL, James A.. **The Revenue Cycle in Accounting Information Systems**. 4^a. ed. South-Western Publishing Co., 2004. Chapter 4

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por Questionário**. 2^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-273-3

IIA, a) The Institute of Internal Auditors). **Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the U.S Sarbanes- Oxley Act of 2002**. [Texto policopiado], Copyright © 2004 by The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs: 2004

IIA b), The Institute of Internal Auditors. **Practice Advisory 2130-1: Assessing the Adequacy of Control Processes Primary**. [Texto policopiado], Copyright © 2013 by The Institute of Internal Auditors Inc. 2009.

IIA c), The Institute of Internal Auditors. **The Role of Internal Auditing in Enterprise -Wide Risk Management**, in Position Paper [Em Linha]. (2009) [Consult.27 abr. 2013]. Disponível em <https://na.theiia.org/standards->

guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf

IPQ, Instituto Português da Qualidade. **Norma Portuguesa (NP-ISO) 31000: Gestão do Risco: Princípios e Linhas de Orientação**. [Texto Policopiado], Lisboa: 2012

LUSA. **Empresas acreditam que modelo de negócio dos centros comerciais continua a ter futuro**. [Em Linha]. (2012) [Consult.22 maio 2013] Disponível em <http://expresso.sapo.pt/empresas-acreditam-que-modelo-de-negocio-dos-centros-comerciais-continua-a-ter-futuro=f772473>

LUTHI, Thomas. **Revenue Assurance Survey 2012**. Questionário sobre Garantia de Receita 2012 - [Em Linha]. (2012) [Consult.7 mar. 2013] Disponível em www.tmforum.org/browse.aspx?linkid=47979&docid=16863%20

MARÇAL, Nelson; MARQUES, Fernando Luís – **Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público**. Lisboa: Edições Silabo, 2011. ISBN 978-972-618-623-6

MARIA, Jéssica. **Paradoxos num Sistema de Gestão de Vendas na Perspetiva dos seus Agentes**. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga, 2012. Dissertação de mestrado. [Em Linha]. [Consult.3 fev. 2013]. Disponível em <http://repositorio.ismt.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/127/Tese%20Jessica%20Alegre.pdf?sequence=1>

MATTISON, Rob. **Revenue Assurance: Where Do We Go from Here?** [Em Linha]. (2010) [Consult. 13 abril 2013] http://bswan.org/where_do_we_go.asp

METRO do Porto. **Consulta para a Exploração de Espaços Comerciais na Rede do Metro do Porto**: Termos de Referência da Consulta. [Texto policopiado], Porto: 2011. Termos de referência da consulta.

MORAIS, Acácio N. D. Sistema de Controlo Interno: **Gestão e Finalidades in Cadernos de Auditoria Interna Ano 3 - Nº1**. Lisboa: Banco de Portugal. 2000. ISBN 0873-9397

PEREIRA, Pedro. Concurso para 31 lojas: **Metro do Porto quer potenciar comércio nas estações**. [Em Linha]. (2011) [Consult. 9 mar. 2013] Disponível em <http://www.transportesemrevista.com/Default.aspx?tabid=210&language=pt-PT&id=2955>

PEREIRA, Sónia Santos. **Sonae Sierra lança novo conceito de loja no País.** [Em Linha]. (2012) [Consult. 9 mar. 2013] Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/sonae-sierra-lanca-novo-conceito-de-loja-no-pais_154799.html

PINHEIRO, Joaquim Leite – **Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos.** Lisboa: Rei dos Livros, 2008. ISBN 978-972-51-1137-6

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

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.

PIRES, José Pedro Fernandes Andrade da Silva. **Contributo da Auditoria Interna da Detecção e Mitigação de Riscos Empresariais.** [Texto policopiado], Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2010. Dissertação de mestrado.

PWC a). **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos -Estrutura Integrada.** 2007 [Em Linha]. [Consult. 24 maio 2013] Disponível http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf

PWC b). **A practical guide to risk assessment. How principles-based risk assessment enables organizations to take the right risks.** 2008 [Em Linha]. [Consult. 12 maio 2013] Disponível em http://www.pwc.com/en_US/us/issues/enterprise-risk-management/assets/risk_assessment_guide.pdf

PWC c). **Introdução ao controlo interno.** [Texto policopiado], Lisboa: 2012. Manual de Formação

PWC d). **A gestão do risco e o controlo Interno.** [Texto policopiado], Lisboa: 2012. Manual de Formação

REGO, Antônio Marcos Passos de Souza; BRUNI, Adriano Leal; JUNIOR, César Valentim de Oliveira Carvalho; SILVA, Sérgio Chamadoira Mendonça. **A Utilização do**

COSO na Controladoria: Um Estudo no Brasil. [Em Linha]. [Consult.6 mar. 2013] Disponível em http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a0704_IntCustos_COSO.pdf

REIS, Filipa Lopes dos Reis; SILVA, Maria João Rosa. **Princípios de Gestão.** Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN: 978-972-618-699-1

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno Dentro das Organizações.** Revista de Administração Nobel, N° 03, p. 33-44, jan./jun.2004. [Em Linha]. (2004) [Consult.16 fev. 2013]. Disponível em <http://paulodantas.com.br/importancia%20dos%20controles%20internos.pdf>

RODOLFO, António Luis. **Receitas do retalho mantêm aeroportos nacionais competitivos.** [Em Linha]. (2012) [Consult. 9 mar. 2013] Disponível em <http://www.livening.net/article/receitas-do-retalho-mant%C3%A4m-aeroportos-nacionais-competitivos>

RODRIGUES, Jorge (Coordenador). **Estratégia Organizacional: Do mercado à Ética.** Lisboa: Escolar Editora. 2012. ISBN 978-972-592-335-1

ROMANO, Kathy; 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. 30 maio 2013] Disponível em 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.** [Em Linha]. (2004) [Consult. 3 mar. 2013] Disponível em <http://joaorusso.com.sapo.pt/ControloInternoEmpresas19122004.pdf>

SILVA, Eusébio Pires da; SILVA, Ana Cristina da. SNC: **Manual de Contabilidade.** Lisboa: Rei dos Livros, 2010. ISBN 978-989-8305-12-1

TEIXEIRA, Cecília Raquel. **Importância Atribuída pelos Empresários da Grande Lisboa ao Controlo Interno.** [Texto policopiado]. Aveiro: Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 2009. Dissertação de mestrado.

VANCA, Paulo M.; COCURULLO, António. **A importância da Gestão de Riscos nos processos de auditoria.** [Texto policopiado]. PWC: 2002

WIKINVESTES. **Controlo interno**. (2007) [Consult. 8 jun. 2013] Disponível em http://www.associacaodeinvestidores.com/wikinveste/index.php?title=Controlo_interno

WIKIPEDIA. **Revenue Assurance** [Em Linha]. [Consult.7 mar. 2013] Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Revenue_assurance

Apêndice 1: Questionário - Controlo Interno no Processo de Faturação relativo a Vendas relacionadas com Concessão de Espaços Comerciais

Questionário: Controlo Interno no processo de faturação relativo a vendas relacionadas com Concessão de Espaços Comerciais

O presente questionário tem por objetivo a obtenção de informação para integrar a dissertação de mestrado sobre o tema – A problemática do Controlo Interno na Área das Vendas (especificamente nas vendas relacionadas com concessão de espaços comerciais: ocupação e exploração) – no âmbito do Mestrado em Auditoria do ISCAL.

Assim, solicito a vossa colaboração no preenchimento do presente questionário, o qual é constituído por 29 perguntas, que se pretende sejam respondidas de acordo com a experiência de cada um.

De salientar que todos os dados recolhidos, serão apenas alvo de tratamento informático para posteriormente retirar conclusões globais, não existindo qualquer referência ao seu autor (colaborador ou organização).

Agradeço a vossa atenção e colaboração, colocando-se ao dispor para qualquer questão.

hmcorreia@ana.pt

Telemóvel: 966764256

Antecipadamente grata pelo vosso contributo, apresento os melhores cumprimentos,

Helena Correia (Mestranda)

- 1) Existe um Sistema de Controlo Interno (SCI) formalizado na organização? Sim/não
- 2) Responder apenas se a resposta 1) for “não”. Considera que não existindo um SCI formalizado, ainda assim existem:
 - a. Procedimentos uniformizados? Sim/não
 - b. Existe uma descrição de funções? Sim/não
 - c. As funções de aprovação, execução, custódia e contabilização são efetuadas de forma independente? Sim/não
 - d. A organização divulga junto dos seus colaboradores as políticas, os objetivos e os resultados atingidos? Sim/não
- 3) O SCI endereça o objetivo de:
 - a. Alcance dos objetivos estratégicos?
 - b. Eficácia e eficiência das operações?
 - c. Fiabilidade do relato?
 - d. Conformidade com leis e regulamentos?
 - e. Todos os anteriores?
 - f. Não aplicável?
- 4) O processo de faturação está:
 - a. Suportado em documentos internos que o descrevem (exemplo: narrativas, fluxogramas, procedimentos)? Sim/não/ não aplicável
 - b. Integrado no SCI implementado na Organização? Sim/não/ não aplicável
- 5) Considera que os procedimentos implementados contribuem para que a realização das suas tarefas seja clara e eficiente? sim/não
- 6) Existem interfaces entre o sistema de faturação do concessionário e o da empresa? Sim/não
- 7) Caso a resposta 6) seja “não” a declaração do volume de vendas é entregue:
 - a. Em que formato? _____
 - b. Com que periodicidade? _____
- 8) Os gastos relacionados com o espaço ocupado são faturados ao concessionário? Sim/não
- 9) Caso a resposta 8) seja “sim” os dados são enviados para o sistema de faturação:

- a. Em que formato? _____
 - b. Com que periodicidade? _____
- 10) Os dados introduzidos no sistema de faturação são verificados por pessoas diferentes? Sim / não
- 11) Existe um sistema de faturação eletrónico que possibilite:
- a. Maior eficiência no tratamento da documentação? Sim/não
 - b. A rastreabilidade dos documentos? Sim/não
 - c. A correta e atempada entrega de faturas ao concessionário? Sim/não
- 12) São efetuadas auditorias internas para validação dos dados que dão origem à faturação ao concessionário? Sim/não
- 13) São efetuadas auditorias internas para validação dos valores declarados pelo concessionário? Sim/não
- 14) São efetuadas, periodicamente, auditorias de caixa aos concessionários? Sim/não
- 15) Os erros detetados na faturação:
- a. Representam montantes significativos? Sim/não
 - b. São frequentes? Sim/não
- 16) A perda de receita é quantificada anualmente na sua organização? Sim/não
- 17) Estão identificados os riscos relacionados com perda de receita? Sim / não
- 18) Os riscos são alvo de revisão periódica? sim/não
- a. Se sim, a que departamento compete essa revisão: _____
- 19) Em sua opinião, quais das seguintes causas contribuem para a perda de receita:
- a. Deficiente integração de sistemas? sim/não
 - b. Deficiente definição de procedimentos e fluxo de comunicação? sim/não
 - c. Predominância de controlos manuais? sim/não
 - d. Predominância de controlos automatizados? sim/não
 - e. Inexistência de segregação de funções? sim/não
 - f. Outras? Identifique quais: _____

- 20) Entende que a implementação de atividades de controlo, conduz a uma maior eficiência do processo de faturação no sentido da:
- a. Otimização de recursos? sim/não/não aplicável
 - b. Simplificação de tarefas? sim/não/não aplicável
 - c. Produção atempada de informação? sim/não/não aplicável
- 21) Entende que as atividades de controlo implementadas:
- b. Representam custos elevados para a empresa? sim/não:
 - c. Permitem obter benefícios que superam os custos inerentes? sim/não
- 22) A deteção e correção de erros, depende das atividades de controlo implementadas?
Sim/não
- 23) Os contratos estabelecidos com os concessionários preveem penalidades para:
- a. Falta de envio das declarações de vendas? sim/não
 - b. Falta de pagamento de faturas? sim/não
- 24) Existem regras formalmente definidas para a concessão de crédito? sim/ não
- 25) O concessionário apresenta caução aquando da formalização do contrato? Sim/não
- 26) Existem atividades de controlo implementadas para mitigar o risco de não recebimento?
sim/não
- 27) Para assegurar a garantia total de receita, numa perspetiva de eficácia, entende que as atividades de controlo implementadas são:
- a. Ineficazes
 - b. Pouco eficazes
 - c. Moderadamente eficazes
 - d. Eficazes
 - e. Muito eficazes
- 28) Em sua opinião, existem outras atividades de controlo que possam contribuir para melhorar o processo? sim/não
- 29) Se sim, indique duas:
- 1. _____
 - 2. _____