

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



ISCAL

O SISTEMA DE CONTROLO
INTERNO NO ALOJAMENTO LOCAL
CAMÕES – ESTUDO DO CASO

João Camões Pereira

Lisboa, Setembro de 2018

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

O SISTEMA DE CONTROLO
INTERNO NO ALOJAMENTO LOCAL
CAMÕES – ESTUDO DO CASO

João Camões Pereira

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

Constituição do Júri:

Presidente _____	Prof. Especialista Gabriel C. Alves
Arguente _____	Prof.a Maria Albertina Rodrigues
Vogal _____	Prof.a Especialista Ana Marinho Pires

Lisboa, Setembro de 2018

Dedicatória

À minha mãe por correr atrás de mim
com uma colher de pau para eu estudar,
quando era criança.

Agradecimentos

No decurso deste trabalho contei com a colaboração e incentivo de várias pessoas, às quais pretendo agradecer.

Agradeço à minha orientadora Mestre Ana Marinho Pires, docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), pelas orientações dadas, assim como pela sua disponibilidade.

Ao ISCAL e a todos os professores que participaram no mestrado.

Ao empreendimento ApartResi *Camões* Apartamentos Alojamento Local pela informação disponibilizada e possibilidade de visitar as instalações.

Aos meus pais Isabel e João, à minha Jana e à minha Patrícia.

Resumo

O sucesso empresarial está condicionado pelo sucesso do seu sistema de controlo interno. Assim a principal motivação para a escolha deste tema foi a possibilidade de criação de valor para o Alojamento Local Camões, entidade de exploração por familiares, de forma a melhorar o seu desempenho e promover boas-práticas de Controlo Interno, através da formalização do mesmo.

O objeto de estudo deste trabalho de projeto é o estudo do Sistema de Controlo Interno do Alojamento Local Camões em Almodôvar e tem como principal objetivo caracterizar o Sistema de Controlo Interno aplicado no setor hoteleiro de pequena dimensão.

Tendo em conta a dimensão deste sector, considera-se que as ilações retiradas deste trabalho de projeto poderão ser pertinentes para os responsáveis dos estabelecimentos de alojamento local.

A opção metodológica recaiu sobre o método de investigação Estudo de Caso de onde derivou uma proposta de manual de Controlo Interno para a organização, suportado na estrutura conceptual COSO.

Foi possível concluir que a entidade objeto de estudo tem em vigor controlos necessários ao bom funcionamento do estabelecimento mas que beneficiariam ao serem complementados com procedimentos adicionais, merecendo aqui particular destaque os associados aos processos de Gestão das Existências, Compras e Recebimentos.

Palavras-chave: Estudo de Caso, Sistema de Controlo Interno, Processos, Alojamento Local

Abstract

Business success is conditioned by the success of its internal control system. The main motivation for the choice of this theme was the possibility of creating value for the Alojamento Local Camões, in order to improve its performance and promote good practices of Internal Control, through the formalization of it.

The subject of study of this project work is the study of the Internal Control System of the Alojamento Local Camões in Almodôvar and its main objective is to characterize the Internal Control System applied in the small hotel sector.

Given the size of this sector, the lessons learned from this project may be relevant to those responsible for local accommodation establishments.

The methodological option chosen for this research was the Case Study method. A proposal for Internal Control manual for the organization was based on the COSO conceptual framework.

To conclude, the entity studied already has the necessary controls for the proper functioning of the establishment. Nevertheless, implementing additional procedures would benefit the entity.

Key words: Case Study, Internal Control System, Processes, Local Lodging.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Objeto da Investigação.....	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	1
1.3. Relevância do Tema em termos Científicos e Empresariais.....	1
1.4. Estrutura do Trabalho de Projeto.....	2
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Controlo Interno.....	3
2.2. Levantamento de Processos.....	34
2.3. Gestão de Risco.....	36
2.4. Gestão Hoteleira.....	38
3. Enquadramento da Entidade Objeto do Estudo.....	44
3.1. Apresentação do Alojamento Local Camões.....	44
3.2. Enquadramento Geográfico.....	46
3.3. Setor Hoteleiro em Portugal.....	47
4. Metodologia.....	48
4.1. Estudo do Caso.....	48
4.2. Método da Recolha de Dados.....	49
5. Levantamento dos Processos.....	51
5.1. Gestão de Existências.....	51
5.2. Compras e FSE.....	52
5.3. Serviços Prestados.....	53
5.4. Recebimentos.....	55
6. Proposta de Implementação de Sistema de Controlo Interno.....	56

6.1. Gestão de Existências	57
6.2. Compras e FSE	59
6.3. Serviços Prestados	62
6.4. Recebimentos.....	63
7. Conclusão.....	66
7.1. Conclusões	66
7.2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação	68
Bibliografia.....	69
Referências Bibliográficas.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Modelos do COSO	23
Tabela 6.1: Atividades de Controlo na Gestão de Existências	58
Tabela 6.2: Atividades de Controlo nas Compras e FSE	60
Tabela 6.3: Atividades de Controlo nos Serviços Prestados	62
Tabela 6.4: Atividades de Controlo nos Recebimentos	64

Índice de Figuras

Figura 2.1: Cubo do COSO (1992). Fonte: Vieira (2015)	18
Figura 2.2: Cubo do COSO (2004). Fonte: Vieira (2015)	20
Figura 2.3: Cubo do COSO (2013). Fonte: Vieira (2015)	22
Figura 2.4: Simbologia utilizada nos fluxogramas. Fonte: Vilarigues (2015)	34
Figura 6.1: Fluxograma de Gestão de Existências. Fonte: Autoria Própria	57
Figura 6.2: Fluxograma de Compras e FSE. Fonte: Autoria Própria	59
Figura 6.3: Fluxograma de Serviços Prestados. Fonte: Autoria Própria	61
Figura 6.4: Fluxograma de Recebimentos. Fonte: Autoria Própria	63

Lista de Abreviaturas

a.C. – Antes de Cristo

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

AL – Alojamento Local

ASB – Auditing Standard Executive Committee

CI – Controlo Interno

CICA – Canadian Institute of Chartered Accountants

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

CoCo – Criteria of Control Board

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

FRC – Financial Reporting Council

FSE – Fornecimento Serviços Externos

IFAC – International Federation of Accountants

ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England and Wales

IIA – Institute of Internal Auditors

ISA – International Standards on Auditing

ISACF – Information Systems Audit and Control Foundation's

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

OROC – Ordem de Revisores Oficiais de Contas

RH – Recursos Humanos

SAS – Statement on Auditing Standards

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SOX – Sarbanes-Oxley

TC – Tribunal de Contas

1. Introdução

1.1. Objeto da Investigação

O objeto de estudo deste trabalho de projeto é o levantamento do Sistema de Controlo Interno de um estabelecimento do setor hoteleiro, nomeadamente o Alojamento Local Camões em Almodôvar. No presente estudo será feita a caracterização dos processos de controlo interno envolvidos, isto é, a Gestão de Existências, as Compras, os Serviços Prestados e os Recebimentos, de forma a aferir o alcance dos principais objetivos de cada uma das seguintes categorias: Fiabilidade do relato financeiro, Eficácia e eficiência das operações e Conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis.

1.2. Objetivos da Investigação

Este estudo tem como principal objetivo caracterizar o Sistema de Controlo Interno aplicado no setor hoteleiro de pequena dimensão. Em relação aos objetivos específicos do trabalho de projeto, estes são a identificação dos fatores críticos e principais riscos neste setor, analisar as atividades de controlo já existentes no estabelecimento referido, identificar quais as limitações do Controlo Interno neste caso específico e fazer uma proposta de melhoria do SCI no Alojamento Local Camões, incluindo a sua formalização.

Esta proposta de trabalho de projeto é realizada para ser obtido o grau de mestre em Auditoria pelo Instituto Superior de contabilidade e Administração de Lisboa.

1.3. Relevância do Tema em termos Científicos e Empresariais

Segundo as Estatísticas do Turismo 2016, o alojamento local foi o setor com maior número de estabelecimentos (1 831, correspondente a 38,1%) e disponibilizou certa de 55,8 mil das camas (14,7%). Comparativamente, a hotelaria representou 34,7% do total de estabelecimentos e 79,4% da capacidade camas, enquanto que, o turismo no espaço rural e de habitação representou 27,2% do total de estabelecimentos a que corresponderam 5,9% das camas oferecidas.

Segundo o mesmo estudo verificou-se também que o alojamento local recebeu 2,6 milhões de hóspedes, um aumento de 13,3% relativamente ao ano anterior, que corresponderam a 6,3 milhões de dormidas, um aumento de 19,1%.

Tendo em conta a dimensão deste sector, considera-se que as ilações retiradas deste trabalho de projeto poderão ser pertinentes para os responsáveis dos estabelecimentos de alojamento local, na medida em que poderão contribuir para o melhoramento ou implementação de um Sistema de Controlo Interno formalizado de forma a alcançar os objetivos definidos.

Em termos científicos, este trabalho enriquecerá a literatura existente relativamente ao Controlo Interno, contribuindo com um caso prático relevante para o alojamento local em Portugal.

1.4. Estrutura do Trabalho de Projeto

Este trabalho de projeto está subdividido em seis capítulos principais, são estes o Enquadramento Teórico, o Enquadramento da Entidade Objeto do Estudo, a Metodologia, o Levantamento dos Processos, a Proposta de Implementação de Sistema de Controlo Interno e as Conclusões.

No Enquadramento Teórico são desenvolvidas as temáticas de Controlo Interno, Levantamento de Processos, Gestão de Risco e Gestão Hoteleira. No Controlo Interno, foram explorados o seu Conceito, Enquadramento Histórico, Responsabilidade, Objetivos, Modelos, Vantagens e Limitações

Relativamente ao Enquadramento da Entidade Objeto do Estudo, são apresentados o Alojamento Local Camões e os seus respetivos enquadramentos Geográfico e de Setor. No capítulo Metodologia, é explorado o método de Estudo do Caso, a justificação a escolha deste método e qual Método da Recolha de Dados a utilizar.

O capítulo seguinte, Levantamento dos Processos, está subdividido por áreas de negócio, nomeadamente, Gestão de Existências, Compras e FSE, Serviços Prestados e Recebimentos.

Após o levantamento dos processos, é apresentada a Proposta de Implementação de Sistema de Controlo Interno, também ela subdividida nas mesmas cinco áreas de negócio. Esta proposta inclui também uma análise à Conformidade dos Procedimentos com os Objetivos do Controlo Interno.

2. Enquadramento Teórico

Neste segundo capítulo será feita a revisão de literatura relativa ao Controlo Interno e posteriormente a outras matérias, tais como, o Levantamento de Processos, a Gestão de Risco e a Gestão Hoteleira, visto estas serem as temáticas fundamentais ao trabalho.

A revisão de literatura será feita com base na leitura e análise de obras relevantes aos temas enumerados no parágrafo anterior, designadamente as *frameworks* existentes, documentos institucionais e científicos, teses e dissertações retiradas de base de dados.

2.1. Controlo Interno

2.1.1. Conceito

Independentemente da dimensão da empresa ou da sua área de atividade, o Controlo Interno (CI) está sempre presente, no entanto, pode ser utilizado de diferentes formas e ser mais ou menos complexo, dependendo da empresa, das suas práticas de gestão e do ajustamento do processo de controlo à própria empresa. Nenhuma empresa, mesmo que esta seja de pequenas dimensões, sobrevive sem um sistema de controlo interno (SCI), mesmo que informal (Gomes, 2010). De acordo com Neves (2008), “todas as empresas, por mais pequenas que sejam, possuem um sistema de controlo interno. A grande questão é a adequação do referido sistema face à organização. Para se avaliar a adequação do sistema de controlo interno deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação obtida) e análise do custo/benefício (a sua implementação deve gerar mais vantagens do que o seu custo). Na sua essência, a importância do controlo interno, fica resumida pelo sistema que garante que os processos ocorreram dentro do pré-estabelecido”.

De acordo com Dupuy e Roland (1991), a palavra *controlo* pode ser interpretada de duas formas: associada à noção de vigilância, onde “controlar significa verificar que as coisas se desenrolam de acordo com o que se deseja. O desejo pode, aliás, ser formulado de maneira mais ou menos precisa, sob a forma de objetivo”; e outra associada à ideia de poder, de dominar, “o que, implicitamente, supões previamente – ou melhor, ao mesmo tempo – vigiar. Fala-se, por exemplo, de controlar a bola, controlar o carro, controlar o processo de produção, controlar uma empresa”.

Enquanto instrumento de gestão, é possível constatar que o controle interno tem bastante relevância na vida organizacional e no sucesso da empresa, sendo “vital para o desenrolar de todas as operações da empresa, e por conseguinte, para a sua sobrevivência e crescimento” (Neves, 2008). A empresa tem que controlar as suas operações para saber se os seus objetivos estão a ser cumpridos ou não, quais os custos e os lucros que está a ter, isto é, a empresa tem que ter conhecimento do que acontece no seu dia-a-dia e no seu interior, a nível financeiro e a nível operacional. É fundamental para qualquer empresa ter um sistema contabilístico fiável e credível, devendo este primar por um “sistema de controle interno adequado. Só assim se pode confiar na informação por ele gerada. Informações contabilísticas distorcidas podem levar a conclusões erradas e consequentes tomadas de decisão danosas para a empresa” (Neves, 2008). Assim sendo, pode-se considerar que o controle interno, como instrumento de gestão, constitui o fio condutor da empresa, ou seja, este indica o rumo que a mesma deve seguir, garantindo a legitimidade das suas atividades, assim como a fiabilidade da informação, a proteção dos ativos, a utilização eficaz dos seus recursos humanos (RH), recursos financeiros e recursos materiais e também o cumprimento dos regulamentos internos (Barata, 1999). Este procedimento auxilia o difícil processo de gestão e quando eficaz, o controle interno ajuda a gerência a responder a questões de diferentes temas (estratégico, operacional e de gestão), entre elas:

- A atividade está a correr bem ou mal?
- Que problemas devem ser investigados?
- Dos diversos métodos de execução de uma tarefa, qual a mais apropriada? (Neves, 2008).

O controle interno e a informação resultante, auxiliam a equipa de gestão na tomada de decisões relativas à empresa, isto porque, assegura a proteção dos bens e garante a validade e integridade dos dados e das informações referentes à contabilidade da empresa. Portanto, “as informações extraídas das diversas operações devem gerar resultados fidedignos e atempados, que por sua vez são o ponto de análise para a tomada de decisão do órgão de gestão. Resultados pouco fiáveis, errados, ou temporalmente atrasados, podem levar a decisões inadequadas. Assim sendo, o sistema de controle interno deve possibilitar que as informações que chegam ao órgão de gestão sejam as corretas” (Neves, 2008).

Apesar da importância do Controlo Interno para as organizações ser reconhecida unanimemente entre entidades e organismos internacionais, a sua definição não reúne consenso. Desta forma diferentes autores e organismos internacionais desenvolveram a sua própria definição de Controlo Interno.

Na perspetiva de Attie (2000), o controlo interno engloba “todos os meios de planeamento de numa entidade para dirigir, restringir, governar e conferir as várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controlo incluem, entre outros, a forma de organização, as políticas, os sistemas, os procedimentos, os registos, os métodos, a segregação de funções e o sistema de autorização e aprovação”. Attie defende também que para melhor compreender este processo, é necessário ter em conta alguns aspetos, entre os quais:

- Plano de organização: definido em função do modo de organização de um sistema;
- Métodos e medidas: procedimentos que indicam o rumo e os meios de comparação e avaliação para atingir um objetivo;
- Salvaguarda de ativos: como são protegidos os bens e direitos da organização;
- Adequabilidade e confiabilidade da informação contabilística: permite averiguar a conformidade da informação contabilística com aos elementos que constam na contabilidade;
- Eficiência operacional: é a passagem da teoria à prática, ou seja, refere-se à ação que vai ser posta em prática nas transações efetuadas pela empresa;
- Políticas estabelecidas pela gestão: são elas que estabelecem o sistema de regras no que diz respeito à direção dos negócios e à adoção e implementação dos princípios, regras e responsabilidades de forma a alcançar determinados objetivos e resultados.

Segundo Barata (1999), o controlo interno contempla “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados e adotados por uma empresa para salvaguardar os seus bens, comprovar a eficiência e veracidade dos dados contabilísticos; promover a eficiência, operacionalidade e estimular a adesão aos métodos prescritos pela administração”. Pinto (2004) considera que este instrumento de gestão reflete o plano da organização, dos métodos e das medidas adotadas pela empresa, a fim de cumprir os seguintes objetivos: proteger os ativos; averiguar a exatidão, fidedignidade e transparência da informação contabilística; estimular a eficácia operacional; e divulgar o cumprimento das políticas aprovadas e implementadas pelos gestores.

Por seu lado, para Barbier (1999), o controlo interno reúne “o conjunto das disposições incluídas nas organizações e processos, cujo objetivo consiste em assegurar a qualidade da informação, a proteção do património, o respeito das leis, planos e políticas da direção geral, assim como a eficácia do funcionamento da empresa”. Segundo Barros (2006), o controlo interno é igualmente importante ao nível da prevenção e desta forma, trata-se de uma ferramenta que além de detetar e corrigir erros e falhas, permite também preveni-los. Seguindo este raciocínio, Carmichael, Willingham e Schaller (1996) defendem que o controlo interno tem a função de prevenir e identificar irregularidades e possíveis distorções, contudo, explicam que se este controlo fosse absoluto, iria implicar custos avultados e possivelmente, a sua implementação não seria exequível.

Em 1934, o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) apresentou uma definição de controlo interno, entendendo que este “compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão” (Morais & Martins, 2013).

O *Institute of Internal Auditors* (IIA), através do *International Professional Practices Framework*, definiu como finalidades do controlo interno a salvaguarda dos ativos, a confiança e integridade da informação, a conformidade, e respetivo cumprimento, com as políticas, planos, procedimentos, leis, contratos e regulamentos, a gestão e aplicação eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais e, por fim, a eficiência das operações de modo a se alcançarem os objetivos definidos (Costa, 2010).

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) assume o conceito de controlo interno como multidimensional, de tal forma que, é necessário ter em conta as suas diversas dimensões, descrevendo-o como um processo que é orientado pelo conselho de administração, gestão e outros colaboradores da empresa, concebido com a finalidade de assegurar os seus objetivos: confiança dos dados financeiros; eficácia e eficiência operacional; e cumprimento da legislação e regulamentos existentes (COSO, 2004). Assim sendo, aponta quatro elementos fundamentais para este processo:

- Processo: o controlo interno constitui um meio para alcançar um objetivo, abrangendo uma série de ações que têm em conta todas as atividades, tarefas e processos da empresa;

- Efetuado por pessoas: para além de um manual de políticas, regulamentos e documentos, o controlo interno é também um processo desenvolvido e implementado por pessoas, considerando a intervenção de todos os colaboradores da empresa;
- Confiança razoável: mesmo um sistema de controlo interno muito bem desenvolvido e bastante sofisticado, o nível de segurança e confiança nunca é total mas sim razoável, uma vez que, o controlo interno não elimina a totalidade dos riscos;
- Concretização dos objetivos: o controlo interno deve ser desenvolvido com vista ao alcance dos objetivos da empresa, definidos para as diversas categorias.

O *International Federation of Accountants* (IFAC) ao definir controlo interno, explica que se trata de um processo que é desenvolvido, implementado e mantido pelos responsáveis da governação, gestão e outros intervenientes, a fim de garantir, razoavelmente, o alcance das metas definidas pela empresa relativamente à fiabilidade dos dados financeiros, ao cumprimento devido das leis, regulamentos e políticas e à eficácia e eficiência operacional (IFAC, 2009), por via do *International Standard on Auditing 315* (ISA 315) – *Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and its Environment*.

No contexto nacional, o conceito de controlo interno apresentado pela Ordem de Revisores Oficiais de Contas (OROC) aproxima-se do apresentado pelo IFAC. A OROC direciona a sua perspetiva de controlo interno para as metas que se pretendem atingir por meio da implementação deste processo e na Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 pode-se encontrar a definição por ela adotada, entendendo que o sistema de controlo interno está relacionado com “todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gerência de uma entidade para contribuir para a obtenção do objetivo da gerência de assegurar, tanto quanto possível, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas de gestão, salvaguardando os ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, e a preparação tempestiva de informação financeira credível” (OROC, 2000).

Dada a importância do controlo interno para o sucesso das empresas, várias investigações com diferentes focos têm sido realizadas. As investigações de Floriano (2008), Gomes (2010) e Lehmann (2010) aplicam o seu foco na importância do controlo interno. Floriano (2008) evidencia a importância dos instrumentos de controlo interno na gestão das

organizações, afirmando que o sistema de controlo interno é benéfico e contribui para o alcance de bons desempenhos por parte das empresas. Através do seu estudo, verificou ainda que para se obterem bons resultados, é necessário um aperfeiçoamento e melhoramento da mentalidade e da cultura da organização, especialmente no que diz respeito à ética e à credibilidade. Gomes (2010) constatou que o controlo interno contribui para o cumprimento dos procedimentos necessários para reunir, de forma fiável e credível, a informação financeira da empresa. No entanto, encontrou algumas limitações, nomeadamente ao nível: da dimensão da empresa, do desequilíbrio entre custo e benefício, das irregularidades e da utilização e/ou manipulação do sistema informático. Lehmann (2010) demonstrou, através da sua investigação, que um sistema de controlo interno forte promove o cumprimento dos objetivos da empresa e, simultaneamente, reduz a probabilidade de ocorrer uma fraude.

Focando na adoção do controlo interno pelas empresas, Neves (2009) realizou uma investigação que avalia a sensibilidade das Pequenas e Médias Empresas (PME) face ao controlo interno, especialmente no que diz respeito à sua implementação, práticas e lacunas. A investigação demonstrou que o sucesso empresarial tem uma relação positiva com um sistema de controlo interno eficaz. Rocha (2009) centrou-se no sistema de controlo interno e no *feedback* financeiro da EDP, elencando algumas sugestões que visam a melhoria do sistema de controlo interno. Além disso, demonstrou que o sistema de controlo interno contribui para a consciencialização dos colaboradores face à temática do controlo interno, possibilitando, ao mesmo tempo, uma pormenorizada avaliação de processos.

Raymond (2010), ao focar-se na relação entre controlo interno e fraude, verificou que, além de ter em conta a possibilidade de fraude, a empresa tem também que ter em conta o desperdício e o abuso. Além disso, aponta ainda que, a fraca qualidade aliada ao controlo interno, origina perdas de fundos e de confiança, por parte do público.

As investigações de Souza (2008), Silva (2009), Alves e Reis (2002) e Brito e Ferreira (2006) aplicam o seu foco na implementação do controlo interno ao nível público. Souza (2008) investigou o controlo interno na gestão de prestação de serviços extraordinários na polícia civil do Estado da Bahia, Brasil, tendo desenvolvido um novo modelo de gestão que responde às exigências da administração pública face à adequada utilização dos recursos escassos, isto é, práticas de controlo e de acompanhamento e contas mais transparentes, rápidas e precisas. Silva (2009) realizou uma investigação onde procurou

aferir o nível de implementação do controlo interno nas aquisições de bens e serviços pelas Juntas de Freguesia do Concelho de Ovar. Os resultados demonstraram que existe um regulamento de controlo interno, contudo, este não está a ser cumprido. Alves e Reis (2002) focaram-se na auditoria interna no setor público, destacando a importância do controlo interno enquanto ferramenta essencial que permite às empresas assegurar a transparência e a veracidade dos documentos e informações. Concluíram ainda que o controlo interno é uma ferramenta de controlo social, composta por uma série de procedimentos e técnicas que visam avaliar a adequação, eficácia e legitimidade dos dados financeiros e operacionais dos serviços públicos. Brito e Ferreira (2006) debruçaram-se sobre a importância da auditoria interna hospitalar na gestão estratégica dos custos hospitalares. Estes verificaram que a informação sobre os custos é importante para disponibilizar uma imagem global do hospital que auxilia na identificação e elaboração de estratégias de contenção de gastos.

O controlo interno é um instrumento de gestão fundamental para as empresas, uma vez que visa identificar e prevenir erros, falhas e irregularidades que as possam prejudicar. Ainda que numa fase inicial da empresa este não assuma um papel de relevo, uma vez que os recursos humanos e as áreas operacionais são poucas, quando a empresa começa a crescer, o que resulta num aumento da complexidade das suas operações e atividades, constitui-se como um requisito essencial (Nunes, 2012).

Segundo Marçal e Marques (2011), é necessário ter em conta alguns princípios que dotam o sistema de controlo interno de maior resistência e consistência, de forma a ser mais eficaz e eficiente. São estes princípios os seguintes:

- Segregação de funções: visa a separação de funções incompatíveis, ou seja, impedir que a um colaborador sejam designadas duas ou mais funções que não possam ser conciliadas, para deste modo, diminuir a probabilidade de ocorrência de irregularidades;
- Controlo das operações: acompanhamento e verificação das operações pelo que este controlo deve ser realizado por pessoas que não intervêm na sua realização;
- Definição de autoridade e responsabilidade: visa a definição clara e rigorosa da estrutura de autoridade e responsabilidade numa operação. É necessário que exista um plano organizacional que contemple e apresente uma distribuição funcional de autoridade e responsabilidade e onde estabeleça as funções de todos os colaboradores;

- Competências do pessoal: cada colaborador deve possuir as habilitações académicas e a experiência profissional necessária para assumir o cargo que lhe foi atribuído;
- Registo dos factos: está associado aos registos contabilísticos e por esta razão, tem como objetivos a garantia de uma adequada averiguação da relação entre os vários serviços que a empresa possui, bem como a rapidez no registo das operações e o preciso, claro e rápido fornecimento da informação aos gestores responsáveis. Este princípio do controlo interno contempla dois requisitos fundamentais: a conformidade com as regras contabilísticas; e os comprovativos estarem numerados de forma sequencial e, mediante a anulação de documentos, os mesmos devem ser guardados e conservados.

O IFAC (2009), o COSO (2011) e a OROC (2000) apontam o Ambiente de Controlo, o Processo de Avaliação do Risco, o Sistema de Informação e Comunicação, as Atividades de Controlo e as Atividades de Monitorização como os componentes do controlo interno.

O Ambiente de Controlo é o primeiro componente do sistema de controlo interno (Marden, Holstrum & Schneider, 1997), estando associada à conformidade filosofia de gestão, assim como dos valores éticos, estilo operacional, estrutura da organização, definição de autoridade e de responsabilidade (IFAC, 2009). Os principais conceitos desta componente são a conduta, atitude, consciência, competência e estilo de gestão (OROC, 2000). Esta componente traduz-se nas “normas, processos e estruturas que orientam as pessoas nos vários níveis no exercício das suas responsabilidades para o controlo interno e a tomada de decisões na prossecução dos objetivos da entidade” (COSO, 2011).

O Processo de Avaliação de Risco foca-se nas mudanças no meio operacional, na reestruturação da empresa e nas novas tecnologias (IFAC, 2009), sendo um processo caracterizado pela dinâmica e interação da deteção, análise e gestão dos riscos (COSO, 2011). Na DRA 410, a avaliação de risco diz respeito à “identificação, análise e gestão dos riscos relevantes na preparação das demonstrações financeiras para que sejam apresentadas de forma verdadeira e apropriada em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites. Os riscos relevantes para um relato financeiro verdadeiro e apropriado também estão relacionados com transações ou eventos específicos” (OROC, 2000). A avaliação de risco é extremamente importante, uma vez que permite aferir a probabilidade de ocorrência de um acontecimento ou situação que irá ter um impacto, negativo ou positivo, na realização dos objetivos definidos, permitindo

prever ameaças e oportunidades (COSO, 2011; IIA, 2004; Lemant, 2001). Ainda no que diz respeito à avaliação de risco, importa referir que o nível de risco a que a empresa está exposta e sujeita sofre a influência de múltiplos fatores (ambientais, regulamentares e organizacionais) sendo eles os seguintes (COSO, 2011; IFAC, 2009): Alterações no ambiente operacional; Reestruturação empresarial; novas diretrizes contabilísticas; nova tecnologia; grandes mudanças ao nível dos colaboradores; mudanças no modelo de negócio, produtos ou atividades; expansão de operações no mercado internacional.

As Atividades de Controlo são decisivos para a auditoria da empresa e concretizam-se por via de políticas, práticas e procedimentos adotados que visam garantir que as diretivas da gestão são seguidas e que os objetivos operacionais são alcançados (IFAC, 2009, OROC, 2000), minimizando os riscos evidenciados pela avaliação de risco, de forma a alcançar os objetivos organizacionais previamente estabelecidos para todos os níveis (COSO, 2011).

O Sistema de Informação e Comunicação tem como finalidade fornecimento de suporte ao controlo interno, transmitindo as diretrizes da gestão aos colaboradores e os relatos e resultados dos funcionários à administração (OROC, 2000). O sistema de informação, segundo Costa (2010), é constituído por várias infraestruturas, nomeadamente, pessoas, *hardware*, *software*, procedimentos e dados, as quais suportam os procedimentos e registos e asseguram a responsabilidade quanto aos elementos patrimoniais. Este inclui os processos negociais que são cruciais para o relato financeiro (IFAC, 2009). Por sua vez, o sistema de comunicação garante que a comunicação ocorre entre toda a empresa, entendendo-se por comunicação um processo contínuo e interativo de disponibilização, partilha e obtenção da informação, seja a nível interno ou externo (COSO, 2011).

As Atividades de Monitorização de controlos, traduzem-se no “processo que avalia a qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo. Envolve a avaliação da conceção e do funcionamento dos controlos numa base periódica, com vista a se tomarem ações corretivas. Este processo é alcançado através da monitorização permanente dos procedimentos, com a avaliação em separado ou através de várias combinações dos dois. Em muitas entidades, os auditores internos contribuem para a monitorização dos procedimentos de uma entidade. Os procedimentos de monitorização podem incluir a utilização de informação de comunicações com entidades externas, tais como, queixas de clientes e comentários de entidades reguladoras que podem indicar problemas ou alertar para áreas que necessitam de melhoramentos” (OROC, 2000). Estas atividades permitem

averiguar se os controlos estão a decorrer como o previsto e se os mesmos vão sendo alterados de forma a acompanhar as mudanças das condições (IFAC, 2009). Segundo o COSO (2011), são atividades que têm o objetivo de avaliar, de forma contínua, todos os componentes do sistema de controlo interno e verificar se estes estão a funcionar corretamente e se não estiverem, corrigir as irregularidades encontradas.

De acordo com o AICPA existem dois tipos de controlo interno: o administrativo e o contabilístico. Quanto ao CI administrativo, pode dizer-se que este “inclui, embora não se limite, o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pela administração. Tal autorização é uma função da administração diretamente associada com a capacidade de alcançar os objetivos da organização sendo o ponto de partida para um controlo interno contabilístico sobre transações” (Costa, 2010). Costa acrescenta também que o controlo interno administrativo não inclui as demonstrações financeiras, abrange sim o plano de organização, os procedimentos e registos que estão associados ao processo de decisão e que resultam na autorização das transações pelo órgão de gestão.

Já o controlo interno contabilístico inclui o plano da organização, os registos e procedimentos face à proteção dos ativos e à confiança que os dados contabilísticos transmitem e que proporcionam segurança razoável quanto ao facto de que as transações são executadas em função de uma autorização geral ou específica dos órgãos de gestão (Costa, 2010). Este controlo interno permite que as transações sejam registadas, para que assim seja possível preparar demonstrações financeiras que estejam em sintonia com princípios de contabilidade (Costa, 2010). Costa (2010), afirma que o controlo interno contabilístico envolve o “plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda de ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, consequentemente, proporcionem uma razoável certeza”. Além disso, este tem a função de garantir que o acesso aos ativos depende da autorização da administração, bem como que os registos contabilísticos dos ativos são, frequentemente, comparados com os próprios ativos (Costa, 2010). Este controlo interno, ao contrário do controlo interno administrativo, foca-se nas demonstrações financeiras. Segundo Morais e Martins (2013), o controlo interno administrativo pode ser dividido nos seguintes controlos:

- Preventivos: têm como finalidade prevenir a ocorrência de factos ou acontecimentos não desejados. Adotam procedimentos como, por exemplo, a

comparação das faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento, a adoção de um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica e a análise exata das faturas antes do pagamento.

- **Detetivos:** visam detetar erros e factos que já aconteceram e corrigir os seus efeitos negativos. Adotam procedimentos como, por exemplo, contagens físicas, solicitação de certidões de dívidas, conciliações de extratos de contas com terceiros e reconciliações bancárias.
- **Corretivos:** têm como finalidade verificar e retificar algum problema ou erro. Adotam procedimentos como, por exemplo, recurso a listas de reclamações de clientes, relatórios de atrasos de cobrança de dívidas e relatórios de atraso de pagamentos a fornecedores e outros credores.
- **Diretivos:** procuram estimular a ocorrência de factos positivos. Adotam procedimentos como, por exemplo, regulamentos internos da entidade, estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal e criação de instruções para os documentos em circulação na entidade.
- **Compensatórios:** servem de compensação face a possíveis fragilidades ao nível do sistema de controlo interno. Adotam procedimentos como, por exemplo, o cruzamento do valor das entradas registadas pelo armazém com a contabilidade através da conciliação da conta compras e o cruzamento dos totais das vendas por produto registados pela área comercial com o total dos créditos das vendas na contabilidade.

Por outro lado, Marçal e Marques (2011) defendem que o controlo interno pode ser classificado em três tipos: Controlo da Organização; Controlo dos Procedimentos; e Controlo dos Sistemas de Informação. Definem o Controlo da Organização como definição e atribuição de responsabilidades e funções e delegação de autoridade, responsabilizando os indivíduos a quem são designadas estas responsabilidades, em diferentes níveis hierárquicos, pelas tomadas de decisão. Para que este controlo seja eficaz, é necessária uma clara e precisa definição das responsabilidades e da autoridade de cada indivíduo de cada nível hierárquico, acompanhada de uma correta segregação de funções (Marçal & Marques, 2011). O Controlo dos Procedimentos está relacionado com o processamento e registo de determinadas transações, de modo que inclui o controlo contabilístico, o qual tem por objetivo a proteção dos ativos, a garantia da fiabilidade dos registos contabilísticos e a revisão das operações financeiras (Marçal & Marques, 2011).

O Controlo dos Sistemas de Informação processa-se segundo os dispositivos que produzem e facultam a informação aos gestores responsáveis, para que possa ser acompanhada, avaliada e utilizada (Marçal & Marques, 2011).

Carvalho *et al.* (2006) defendem que o controlo interno pode ser de natureza política ou de natureza administrativa. O controlo interno de natureza política está associado ao controlo que é realizado pelos órgãos deliberativos e o controlo interno de natureza administrativa pode refletir-se em autocontrolo pelos órgãos de gestão e administração ou em pontos de controlo.

2.1.2. Enquadramento Histórico

Segundo Victor Z. Brink (1982), o conceito de Auditoria Interna remota à existência das primeiras relações humanas substanciais, onde o homem começou a sentir a necessidade de controlar, gerir e proteger os seus bens. Consta-se que a preocupação com as propriedades e a riqueza está presente no homem da Antiguidade e ao longo do tempo, à medida que as atividades foram crescendo em dimensão e complexidade, este teve que ir melhorando o seu instrumento de avaliação patrimonial (Iudicibus & Mariom, 2001). Um dos primeiros e mais importantes instrumentos de controlo interno foi o *tally stick*, uma vara esculpida onde eram registados diversos assuntos e bens (Apostolou & Crumbley, 2008). Contudo as origens do controlo interno podem ser documentadas a partir de 5000 a.C. nas civilizações da Caldeia e Babilónia.

De acordo com Parveen P. Gupta (1991), estas civilizações foram as primeiras a organizarem-se como estados soberanos e a desenvolverem-se economicamente e politicamente, subseqüentemente os governos destes impérios impuseram impostos sobre indivíduos e negócios. Foi criado então um elaborado sistema de verificações e reverificações com o objetivo de haver uma melhor contabilização e a cobrança desses impostos, de forma a minimizar os erros e salvaguardar a propriedade do estado.

Em 3000 a.C., as civilizações da Mesopotâmia também utilizavam sistemas de Controlo Interno, nomeadamente, sumários de transações preparados por escribas e documentos com diferentes tipos de marcas de verificação como riscos e pontos (Gupta, 1991).

Segundo Wiliard E. Stone (1969), a Civilização Egípcia terá desenvolvido e implementado outros controlos necessários à gestão de mercadorias, que proporcionassem uma maior salvaguarda de ativos. Desta forma, os escribas registavam

os saldos, as entradas e as saídas de mercadorias na presença de um observador, faziam o cruzamento de registos em caso de transferências de matérias e havia uma verificação destes registos por um terceiro indivíduo. Os registos contabilísticos eram anotados no papiro, que esteve na origem dos livros de contabilidade (Iudicibus & Mariom, 2001; Sá, 1998). Vários autores acreditam que com o desenvolvimento do sistema de registos, a escrita da contabilidade originou a escrita como a conhecemos hoje e não o contrário (Iudicibus & Mariom, 2001). Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), foram encontrados registos contabilísticos onde se apontavam os tributos de cereais e linhaça pelo uso de água para irrigação pelos egípcios. Sá (2002) acrescenta ainda que num museu do Cairo está exposta uma pequena parte de um livro de registo da corte em Tebas, datado de 3800 a.C., e onde constam as entradas, as saídas e os saldos dos bens, registados em cadernos ou livro de papiro.

Os registos contabilísticos tiveram um papel muito importantes para a Grécia antiga, entre os séculos VI e V a.C., dado o crescimento do comércio e do aumento da riqueza dos templos (Carqueja, 2002). O mármore e a pedra calcária eram utilizadas para registar a contabilidade pública.

Entre a queda do Império Romano e a Idade Média, a contabilidade entrou em regressão, verificada em toda a Europa. No entanto, na Idade Média, o controlo interno ganhou um novo impulso e começou a ser utilizado novamente e melhorado (Henriques, 2015). Segundo Henriques (2015), a adoção do método das partidas dobradas, em 1494, da responsabilidade de Frei Luca Pacioli, é um marco histórico do controlo interno, uma vez que constitui a chegada oficial da escrituração contabilística, a qual teve origem na necessidade de controlo das transações comerciais, que eram cada vez mais complexas.

Entre o Renascimento e a Revolução Industrial, o controlo interno começa a ganhar maior visibilidade e a suscitar maior interesse por parte dos intelectuais, sendo publicadas diversas obras literárias dedicadas a esta matéria. Em 1586, o monge Ângelo Pietra publicou o livro *Indirizzo degli Economi*, que se centra nas formas de registo dos factos (Brown, 2003) e no século XVII, Simon Stevin, contabilista e auditor, publicou a obra *Verreching Van Domenine*, onde designou de mecanismos engenhosos o que hoje designados de controlo interno (Pires, 2008).

O controlo interno começou a ganhar cada vez mais destaque ao longo do tempo e segundo Brown (1962), este viu-lhe ser reconhecida a sua importância em 1905, com a publicação do livro *Auditing*, por Lawrence Dicksee., Segundo Heier, Dugan e Sayers

(2005), a partir desta data até 2004, o controlo interno enquanto instrumento de contabilidade, o debate gerado em volta do seu conceito e as diversas interpretações e perspectivas existentes, são indicativas da sua grande evolução.

Em 1929, ocorreu a queda da bolsa de Nova Iorque, presenciando-se o *crash* dos mercados de capitais, tendo ficado conhecido, como a *quinta-feira negra*. O facto de não haver solicitação para os 70 milhões de ações colocadas no mercado, levou momentaneamente à sua desvalorização (Henriques, 2015). Este acontecimento não só teve impacto negativo na economia americana, como depois se fez sentir os seus efeitos à escala mundial, culminando na primeira crise económica mundial (Henriques, 2015).

Em 1972, o AICPA criou o *Auditing Standard Executive Committee*, reforçando as normas SAP (*Statement on Audit Procedure*) através de um documento intitulado de *Statement on Auditing Standards* (SAS), no entanto, não surtiu grande efeito, nem contribuiu em muito para o aperfeiçoamento do controlo interno (Tenório, 2007).

Nos anos 80 e 90, devido à falta de controlo, ocorreram diversos escândalos e fraudes históricas, que evidenciaram a necessidade de controlo interno.

Na década de 80 salienta-se o escândalo da Savings and Loans (S&L), onde as pressões competitivas originaram a sua falência, antes da crise financeira de 2008, esta foi a maior crise bancária pós-depressão dos EUA (Garcia & Giambiagi, 2010). Perante a desregulamentação das companhias aéreas americanas que trabalhavam com poupança e investimento, estas foram autorizadas a conceder empréstimos aos seus próprios donos e tal culminou numa espiral crescente de corrupção e ganância que lesou o estado americano em 1.400 biliões de dólares, sendo este considerado o maior roubo da história mundial (Boyle, 2003).

Também na década de 80, o escândalo associado a Robert Maxwell demonstrou o desvio das pensões dos trabalhadores, que viram as suas pensões serem reduzidas (Boyle, 2003). Esta fraude resultou no colapso das atividades editoriais de Maxwell, o qual roubou 730 milhões de libras dos fundos de pensão, sendo que o julgamento deste caso é considerado o julgamento mais caro da história do Reino Unido (Roberts, 2000).

O Barings Public Limited Company (Barings PLC) foi fundado em 1762 e foi uma importante instituição bancária britânica, tendo sido considerado, no século XIX, como a sexta maior potência europeia (Oliveira, Garcia & Marques, 2013). O Barings PLC sofreu uma grande crise, em 1890, porém foi em 1995 que sofreu o golpe que levou à sua

insolvência (Oliveira, Garcia & Marques, 2013). Foram encontraram graves falhas de controlo interno do banco, nomeadamente, ausência de segregação de funções no registo das operações e respetiva aprovação, ausência de controlo dos limites operacionais diários e deficiência de *compliance*, uma vez que a auditoria interna era realizada por funcionários não qualificados para estas funções.

A fraude associada ao Banco de Crédito e Comércio Internacional (BCCI) é considerada como a maior fraude bancária da história. Os seus clientes e investidores foram lesados em mais de 5 biliões de dólares. Este escândalo está associado à lavagem de dinheiro de traficantes de drogas internacionais e terroristas (Roberts, 2000). O desmantelamento de toda a operação custou ao BCCI 14,8 milhões de dólares, resultando na prisão de alguns colaboradores do banco, e no encerramento em 1991, por ação conjunta de diversos países (Roberts, 2000).

Estes escândalos originaram a fundação da *National Commission on Fraudulent Financial Report – Treadway Commission*, que tinha a função de investigar as fraudes financeiras e apresentar sugestões para diminuir a possibilidade de ocorrência de fraudes e corrigir as falhas (Ge & McVay, 2005). Esta comissão atribuiu grande importância ao controlo interno e destacando o ambiente de controlo, a ética e a conduta, a auditoria interna, facultou critérios às empresas que desejassem implementar o controlo interno e avaliar a sua aplicabilidade (D’Avila & Oliveira, 2002).

Posteriormente, a *Treadway Commission* passou a designar-se *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) e publicou, em 1992, o *Internal Control – Integrated Framework*, este documento era composto por quatro volumes: Sumário Executivo, Estrutura, Relatório para Partes Externas e Ferramentas de Avaliação (Heier, Dugan & Sayers, 2005). O segundo volume esteve na origem da SAS 78, que procedeu à alteração da SAS 55 – *Consideration of Internal Control Structure in Financial Statement Audit*, publicada pelo ASB em 1988, reconhecendo a abordagem de controlo interno apresentada no COSO I (Henriques, 2015).

Em 1992, o COSO I definiu o controlo interno como a ferramenta que permite obter uma visão mais abrangente de toda a empresa e apresenta as orientações que apoiam os departamentos, permitindo que os gestores possam detetar e avaliar as falhas existentes ao nível do controlo, auxiliando a tomada de decisão (Vieira, 2015). Este relatório defende que o controlo interno se deve focar na organização como um todo, apresentando

um modelo de controlo interno sustentado numa estrutura tridimensional, o Cubo do COSO.



Figura 2.1: Cubo do COSO (1992). Fonte: Vieira (2015)

O modelo do COSO de 1992 relaciona os seguintes cinco componentes do controlo interno: ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo, atividades de monitorização e sistema de comunicação e informação. Tem em consideração os objetivos da avaliação, assim como as categorias das atividades e as componentes do controlo. Segundo Vieira (2015), baseando-se nas ideias de Pickett (2005), o COSO apresenta cinco questões básicas para cada um dos cinco componentes, que são as seguintes:

- Ambiente de Controlo - “Temos as fundações corretas para controlar o nosso negócio?”
- Avaliação de Risco - “Entendemos todos os riscos que nos impedem de controlar o negócio?”
- Atividades de Controlo - “Implementamos atividades de controlo adequadas para lidar com os riscos do nosso negócio?”
- Atividades de Monitorização - “Somos capazes de monitorizar a forma como o negócio é controlado?”

- Sistema de Comunicação e Informação - “A mensagem de controlo é conduzida até aos níveis operacionais da organização? Os problemas associados e ideias são comunicados de forma transversal?”

Em 1996, o *Information Systems Audit and Control Foudation's* (ISACF) publicou a primeira versão do COBIT, *Control Objectives for Information and Related Technology*, à qual se seguiu uma segunda versão, em 1998, e em 2000 é publicada uma terceira versão, onde é apresentado o *IT Governance Institute* como o principal promotor do COBIT (Vieira, 2015).

Os desenvolvimentos de *corporate governance* têm estado na base de vários relatórios e modelos de controlo interno e o Relatório Turnbull é um deles (Albuquerque, Marcelino & Lima, 2015). Em 1999, como resposta ao *Combined Code of Corporate Governance*, o *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW) publicou este relatório, focando-se no controlo interno e na gestão de risco. O nome Relatório de Turnbull advém do presidente do ICAEW, Nigel Turnbull, sendo um relatório intitulado de *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (Vilarigues, 2015). Neste documento, é clara a necessidade e a importância de se divulgarem os riscos a que as empresas estão sujeitas, para assim ser possível melhorar a sua própria gestão (Pires, 2008).

Em 2002, foi decretada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que foi impulsionada pelos escândalos financeiros americanos, uma resposta dos EUA a estas fraudes, que tiveram um efeito negativo na confiança dos investidores e no relato financeiro das empresas (Vieira, 2015). Segundo Albuquerque, Marcelino e Lima (2015), “veio a comprovar-se que a SOX gerou influências em termos de regulação à escala mundial, designadamente na União Europeia, na medida em que os cuidados com a transparência manifestados naquele documento têm sido considerados, na generalidade, como recomendáveis em termos de prática empresarial e de políticas a implementar, promovendo uma automatização nos SCI, ainda que o seu conteúdo e metodologia possam ser discutidos”.

O modelo proposto pelo COSO, em 1992, é revisto pela primeira vez em 2004, pelo que a Comissão direciona o seu foco para a avaliação de risco, surgindo o COSO-ERM (*Enterprise Risk Management*). Este novo modelo amplia a componente da avaliação de risco e assume a gestão de risco eficaz como essencial para um controlo interno que se deseja eficaz e eficiente (Vieira, 2015), considerando que para se alcançarem os objetivos

da missão e visão da organização, a gestão de risco deve considerar as seguintes categorias: Estratégias, onde as metas estão em sintonia com a missão da empresa; Operações, onde a empresa utiliza de forma eficaz e eficiente os seus recursos; Comunicação, a qual é efetuada através de relatórios credíveis com informações de decisões e resultados; e Conformidade, onde as leis e regulamentos estabelecidos devem ser cumpridos.



Figura 2.2: Cubo do COSO (2004). Fonte: Vieira (2015)

No ano seguinte, o código combinado do Relatório de Turnbull foi revisto pela primeira vez pelo *Financial Reporting Council* (FRC) (Vilarigues, 2015).

Perante o maior entendimento do controlo interno, a par da evolução do seu conceito e do reconhecimento crescente da sua importância para a vida organizacional, em 2012, o COBIT é revisto pela quinta vez, pelo ISACF, originando o COBIT 5: a última versão das boas práticas de governança e gestão empresarial (Chiari, 2018). Este surgiu em 1996, sendo que em 1998 surge a segunda versão e dois anos depois este é revisto pela terceira vez, seguindo-se uma quarta alteração em 2005 e em 2012, é apresentada a quinta versão, a qual se mantém até hoje, e tem como fundamento o conceito de governança corporativa e das Tecnologias de Informação (ISACF, 2012). Esta última versão do COBIT apresenta uma estrutura compreensiva que visa ajudar as empresas a atingirem os objetivos por elas estabelecidos face à governança e às tecnologias de informação, defendendo uma abordagem integral, que considera a empresa como um todo e que integra as várias áreas de negócio da empresa e as tecnologias de informação (Pereira & Ferreira, 2015). Em

termos de estrutura, este encontra-se organizado em quatro domínios: o planeamento e a organização, a aquisição e implementação, a entrega e suporte e a monitorização (Revista BW, 20130). Relativamente à estrutura do controlo interno, segundo o COBIT 5, este deve obedecer a cinco princípios fundamentais (Chiari, 2018; Pereira & Ferreira, 2015):

- A satisfação das necessidades das partes interessadas;
- A assunção da organização como um todo;
- A aplicação de uma estrutura de controlo interno integrada e única;
- O fornecimento de uma visão holística;
- A separação da governança e da gestão.

Em 2013, ocorreu nova alteração do COSO e da qual resultou o COSO-ICIF (*Internal Control Integrated Framework*), um modelo em que a estrutura do controlo interno foi aperfeiçoada, abrangendo a categoria de objetivos de divulgação financeira para integrar outros formatos importantes de divulgação, sendo exemplo disso as divulgações internas e não financeiras (Vieira, 2015). Neste modelo, o COSO apresentou algumas recomendações, nomeadamente ao nível das avaliações do controlo interno face aos relatórios financeiros, destacando a formalização de conceitos essenciais que são introduzidos na estrutura original e a passagem dos conceitos a princípios essenciais do controlo interno, que são associados às cinco componentes (Vieira, 2015).

Neste modelo, o sistema de controlo interno é eficaz se os cinco componentes estiverem presentes e funcionarem eficazmente ao nível operacional, bem como ao nível dos relatórios financeiros e da conformidade da legislação e regulamentos, devendo o controlo interno adaptar-se à realidade de cada empresa (Vieira, 2015). Trata-se de um modelo direcionado para os gestores, uma vez que dá recomendações acerca da gestão das organizações e também da avaliação e melhoria nos controlos (Dutra et al., 2009).



Figura 2.3: Cubo do COSO (2013). Fonte: Vieira (2015)

Por fim, em 2014, o Relatório de Turnbull teve segunda revisão, versão que ainda está em vigor, sob o título de *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting*. Este último relatório demonstra a preocupação em assegurar melhores práticas de gestão de risco, que são proporcionadas por um controle interno forte, sólido e eficaz, que deve estar integrado no modelo operacional da empresa e que deve ser revisto regularmente e deve ser apoiado pelos devidos relatórios (Vilarigues, 2015).

Concluindo, o controle interno não é uma prática recente nem inovadora, porém foi sofrendo diversas alterações ao longo do tempo. Além disso, constata-se que o controle interno também foi acompanhando a evolução da sociedade, verificando-se avanços e retrocessos ao longo de toda a sua evolução.

Na tabela 2.1, são enumeradas esquematicamente os principais modelos de Controle Interno e respectivas características.

Tabela 2.1: Modelos do COSO

Modelo	Definição	Componentes
Cubo do COSO 1992	Controlo interno focado na organização como um todo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de Controlo ▪ Avaliação de Risco ▪ Atividades de Controlo ▪ Atividades de Monitorização ▪ Sistema de Comunicação e Informação
COSO-ERM 2014	Amplia a componente da avaliação de risco e assume a gestão de risco eficaz como essencial para um controlo interno que se deseja eficaz e eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorização ▪ Informação e comunicação ▪ Atividades de controlo ▪ Resposta ao risco ▪ Avaliação de risco ▪ Identificação de eventos ▪ Definição de objetivos ▪ Ambiente interno
COSO-ICIF 2013	Trata-se de um modelo direcionado para os gestores, uma vez que dá recomendações acerca da gestão das organizações e também da avaliação e melhoria nos controlos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades de monitorização ▪ Informação e comunicação ▪ Atividades de controlo ▪ Avaliação de risco ▪ Ambiente de controlo

2.1.3. Responsabilidade

Uma vez que o controlo interno deve funcionar como um todo, este não é exclusivamente da responsabilidade da administração. Esta responsabilidade estende-se a todos os colaboradores da empresa, pelo que todos eles são responsáveis pela implementação de procedimentos de controlo que assegurem a eficácia do sistema de controlo interno, pela atenuação do risco inerente às operações e por não colocarem em causa o alcance dos objetivos organizacionais (Henriques, 2015).

Segundo o *Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)*, o controlo interno abrange os recursos, mas também os sistemas, os processos, o planeamento, a aprendizagem contínua e o acompanhamento, por meio de indicadores de desempenho organizacional que contribuem para que a empresa alcance os seus objetivos, gerindo e atenuando os riscos com que a mesma se confronta (Carreira, 2013).

Em 1997, o CICA elaborou o *Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles* (Modelo CoCo), um modelo que visa apoiar os órgãos de gestão quanto à implementação e avaliação de um ambiente de controlo que permite alcançar as metas definidas, seja em termos operacionais, seja em termos estratégicos (Carreira, 2013). Seguindo este modelo, são atribuídas ao presidente da empresa diversas responsabilidades de controlo interno,

uma vez que é o presidente quem define a estratégia a seguir, devendo este contemplar os riscos na definição do controlo (Carreira, 2013).

Simão *et al.* (2015) atribuem a responsabilidade do controlo interno ao dirigente da empresa, presidente ou diretor, porém reforça a intervenção de outros colaboradores da empresa. Segundo os autores, o presidente da empresa é o principal responsável pelo “estabelecimento e manutenção do sistema de gestão financeira e controlos internos, em nível de entidade, para que as atividades de planeamento, programação, orçamento, contabilidade, controlo, comunicação, arquivamento e monitorização funcionem bem. Mas, ressalve-se que o dirigente máximo não faz tudo sozinho, há outros atores-chave que cooperam para isso. Entre eles, os gerentes operacionais, o diretor financeiro e os fornecedores de garantia, como os auditores internos, além de todos os funcionários” (Simão, 2015).

O Relatório de Turnbull atribui a responsabilidade pela divulgação da informação referente ao controlo interno, bem como pela eficácia do sistema de controlo interno e da gestão de risco à administração da empresa (Vilarigues, 2015).

Segundo o COSO, a implementação correta de sistemas contabilísticos e de sistema de controlo interno é da responsabilidade dos gestores da empresa, de quem está dependente a aprovação, ou não, destes mesmos sistemas, entendendo que o ambiente de controlo, o espírito de liderança e as orientações são determinantes para um controlo interno que se pretende eficaz e eficiente (Carreira, 2013). No entanto, na realidade, verifica-se que “na maioria dos casos são os gestores de primeira linha, os técnicos de organização e métodos, os auditores internos, o diretor administrativo e financeiro ou os consultores externos, que têm a tarefa de definir regras, procedimentos e responsabilidades relativas ao controlo interno, assim como, de os divulgar e implementar” (Carreira, 2013).

Em Portugal, o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE, 2014) atribui a responsabilidade do controlo interno aos gestores, ou seja, atribui a responsabilidade da implementação e manutenção do sistema de controlo interno ao órgão de gestão.

Para o IIA (2013) o modelo de Três Linhas de Defesa traduz-se numa metodologia simples e eficaz que visa melhorar a comunicação da gestão de risco e controlo através da definição e atribuição dos principais papéis e responsabilidades. Segundo o mesmo, “a alta administração e os órgãos de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a

definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos” (IIA, 2013).

Concluindo, embora todos os colaboradores de determinada empresa sejam responsáveis pelo controlo interno, o principal responsável pelo controlo interno, bem como pelo seu desenvolvimento e implementação, é o presidente ou diretor da empresa, pois é ele quem toma todas as decisões relacionadas com a empresa, ainda que auxiliado por outros funcionários.

2.1.4. Objetivos

O controlo interno procura auxiliar o processo de gestão da empresa, uma vez que apoia e orienta os gestores na tomada de decisão e garantir a legitimidade das atividades de controlo interno, bem como, a fiabilidade e credibilidade da informação decorrente das atividades de controlo interno, a proteção dos ativos, a utilização eficaz dos diversos recursos humanos, financeiros e materiais e a conformidade com a legislação em vigor e os regulamentos da empresa. Segundo D’Avila e Oliveira (2002), “o alcance dos objetivos de controle interno é fundamental para a salvaguarda dos ativos, alavancagem da lucratividade das operações e minimização do risco de descumprimento das normas que regulam a atividade”.

Mateus (2004), autor do *Guia Prático de Implementação de um SCI na Administração Pública*, defende que o controlo interno constitui uma forma de organização que visa mensurar o grau de eficiência de todos os sistemas de controlo, de modo a se aferir o nível de confiança e detetar possíveis irregularidades. Assim sendo, na sua perspetiva, o controlo interno deve contemplar a fiabilidade, a integridade e a oportunidade da informação contabilística e operacional, o cumprimento da legislação em função das políticas, regulamentos, planos e procedimentos, a salvaguarda de ativos, a utilização eficiente e económica dos recursos humanos, materiais e financeiros e o cumprimento dos objetivos e metas da empresa.

Por sua vez, Almeida (2003) assume que o controlo interno tem dois objetivos principais: a produção de dados contabilísticos fiáveis e o auxílio prestado à administração aquando da condução ordenada dos negócios da empresa.

No plano internacional, o IIA (2017), no documento intitulado de *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, realça que os objetivos do controlo interno passam por promover:

- Proteção dos ativos;
- Confiança e integridade da informação;
- Cumprimento das políticas, planos, procedimentos, legislação e regulamentos;
- Utilização eficaz e eficiente dos diversos recursos de que a empresa dispõe.

O AICPA (1976) refere que do controlo interno resulta um plano de organização de todos os métodos e medidas adotados pela empresa e define como finalidades deste processo: promover a eficiência das operações; garantia dos ativos; promover as políticas e regulamentos definidos pela gerência; e averiguar a adequabilidade, confiabilidade e fiabilidade da informação contabilística.

O COSO (2011) adota uma postura semelhante à do IIA e do AICPA, destacando os seguintes objetivos do controlo interno:

- Proporcionar uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos de eficácia e eficiência das operações;
- Fiabilidade dos relatórios financeiros;
- Conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis.

A COSO classifica os objetivos do controlo interno como: operacionais, que procuram alcançar eficácia e eficiência das operações, promovendo a melhoria da qualidade, da tecnologia e da satisfação dos clientes e dos funcionários, bem como a redução dos custos; de relato, que se referem ao grau de confiabilidade dos relatórios emitidos pela organização, relatórios internos e externos, e relatórios financeiros e não-financeiros; e de conformidade, que assentam no cumprimento das exigências impostas pela legislação, normas e regulamentos a que a empresa está sujeita.

De acordo com o Relatório de Turnbull, o controlo interno tem como objetivo “o alinhamento das operações da organização, para que não sejam tratados como uma iniciativa independente, a capacidade de identificar os riscos interna e externamente, aplicação de sistemas de controlo de maneira apropriada e relacionada aos riscos, sempre focada aos acionistas”. Este relatório estabelece como objetivos do controlo interno (Vilarigues, 2015):

- Assegurar os níveis adequados de informação e comunicação interna e externa;
- Acordar na forma como os principais riscos deverão ser geridos ou mitigados por forma a reduzir a sua probabilidade de ocorrência ou respetivo impacto;
- Assegurar o desenho e implementação de uma adequada gestão de risco e sistema de controlo interno que permitam identificar os riscos existentes e assegurar a avaliação dos principais riscos;
- Assegurar a existência de uma cultura apropriada e sistemas de remuneração devidamente incorporados;
- Monitorizar e rever a gestão de riscos e sistema de controlo interno, que a mesma é feita pelos gestores que garantem o seu funcionamento eficaz e que as medidas corretivas necessárias são efetuadas sempre que necessário;
- Determinar a natureza e extensão dos principais riscos existentes e aqueles que a empresa está disposta a aceitar para atingir os seus objetivos estratégicos.

O COBIT, um modelo de controlo interno direcionado para as tecnologias da informação, visa acompanhar as práticas de controlo e segurança dos ambientes de controlo das tecnologias da informação, bem como fornecer os fundamentos para a governação das tecnologias da informação e facultar uma estrutura que avalia a conformidade dos negócios, maximizando os benefícios dos processos de tecnologias da informação (Sobral, 2015).

Relativamente à lei SOX, esta visa aumentar a confiança dos investidores na bolsa americana (Lisboa, 2010). A secção 302 - *Corporate Responsibility for Financial Reports*, refere-se às certificações, salientando que o diretor executivo (CEO) e o diretor financeiro (CFO) devem declarar pessoalmente, a sua responsabilidade face aos controlos e procedimentos de divulgação (Oliveira & Linhares, 2007). Adicionalmente, na secção 404 - *Management Assessment of Internal Controls* é estabelecida a avaliação anual dos controlos e dos procedimentos internos das empresas face aos *reports* financeiros (Oliveira & Linhares, 2007).

No contexto nacional, o Tribunal de Contas (TC, 2009), orientado pelo IIA, defende que um sistema de controlo interno integra diversos procedimentos implementados numa empresa, de forma a assegurar:

- A eficácia da gestão e a qualidade da informação;
- A legalidade e regularidade das operações;

- A execução das políticas e planos definidos;
- A salvaguarda dos ativos;
- A integridade e exatidão dos registos contabilísticos.

Para Marçal e Marques (2011), estes objetivos devem possibilitar:

- “Identificar os tipos de operações mais relevantes;
- Identificar os principais fluxos de processamento das operações das áreas chave do controlo;
- Fazer uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos de modo a conhecer os pontos fortes e fracos do controlo;
- Determinar o grau de confiança, avaliando a segurança e fiabilidade de informação, e a sua eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades;
- Determinar a profundidade de eventuais testes de auditoria”.

2.1.5. Modelos

Diferentes organizações, teóricos especializados e relatórios publicados focados no controlo interno apresentam vários modelos de controlo interno distintos entre si.

O COSO propôs um modelo de controlo interno que hoje ainda é uma referência mundial para o estudo do controlo interno (Boyton, Johnson & Kell, 2002; Vidal, 2004). Este modelo de controlo interno foca-se na organização e no controlo interno como um todo, tendo “várias referências à sua universalidade e também o facto de ter sido introduzido pela Comissão Europeia como modelo de suporte ao seu sistema de controlo interno” (Morgan, 2011 cit. in Santos, Vasconcelos & Tribolet, 2014). No entanto, tendo em conta os modelos anteriores, publicados em 1992 e em 2004, verifica-se que o COSO I está voltado para o controlo interno, a par que o COSO-ERM acrescenta a abordagem aos objetivos da empresa, bem como os riscos e as respetivas soluções, estando mais direcionado para a estratégia e para os riscos que podem colocar em causa esta mesma estratégia (Correia, 2014). O COSO-ERM “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” (Correia, 2014).

Atualmente, está em vigor o COSO de 2013, o qual “é reconhecido como um quadro de liderança para a conceção, implementação e realização de controlo interno e avaliação da

sua eficácia” (COSO, 2013). Este foi desenvolvido tendo por base o modelo anterior, e foi a sua revisão que permitiu “às organizações desenvolver e manter sistemas de controlo interno que podem aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos da entidade de forma eficaz e eficiente e de se adaptar às mudanças nos ambientes de negócios e operacionais” (Henriques, 2015). Trata-se de um modelo direcionado para os gestores, facultando recomendações acerca da gestão das organizações e também da avaliação e melhoria nos controlos (Dutra *et al.*, 2009), disponibilizando (COSO, 2013):

- Uma forma de aplicar o controlo interno a qualquer empresa, de tipos de indústria diferentes, estruturas jurídicas, unidades operacionais ou funções;
- Uma abordagem orientada por princípios, oferecendo flexibilidade e permitindo o julgamento na conceção, implementação e realização de princípios de controlo interno que possam ser aplicados a nível operacional e funcional;
- Requisitos para um sistema eficaz de controlo interno, tendo em conta como os componentes e os princípios estão presentes e de que forma se relacionam;
- Um meio para identificar e analisar os riscos, desenvolver e gerir soluções adequadas e com maior foco nas medidas anti-fraude;
- Uma oportunidade para expandir a aplicação dos controlos internos para além dos relatórios financeiros, operações e objetivos de conformidade;
- Uma oportunidade para eliminar controlos ineficazes, redundantes ou ineficientes que diminuem para níveis mínimos os riscos de não alcançar os objetivos da entidade.

Seguindo este modelo, o sistema de controlo interno é eficaz se os cinco componentes estiverem presentes e funcionarem eficazmente ao nível operacional, ao nível dos relatórios financeiros e da conformidade da legislação e regulamentos, devendo o controlo interno ser adaptado à realidade de cada empresa (Vieira, 2015).

O CICA desenvolveu o *Criteria of Control Board* (CoCo), um modelo que tem como referência o COSO, porém, este é apontado como um modelo mais fácil de utilizar e que tem por base uma pirâmide de componentes e elementos inter-relacionados que assentam em vinte critérios gerais e os quais podem ser usados para desenhar, desenvolver, modificar e avaliar o controlo tendo em conta todo os funcionários da empresa (Menta, 2003). O CoCo é um modelo que visa um maior entendimento do controlo interno e visa também apresentar uma resposta relativamente (Menta, 2003):

- Ao impacto da tecnologia e corte de estruturas organizacionais;
- À ênfase das autoridades para estabelecer controlo interno, a fim de salvaguardar os interesses dos acionistas;
- À crescente procura pública de informações sobre a eficácia do controlo interno.

O COBIT constitui um modelo de controlo interno aplicado às tecnologias de informação, a partir da metodologia do COSO (Henriques, 2015). Está direcionado para o negócio, funcionando como uma entidade de padronização, definindo os métodos documentados para orientar a área das tecnologias de informação, tendo em consideração a qualidade de *software*, níveis de maturidade e segurança da informação (Sortica *et al.*, 2017).

O modelo COBIT diferencia os processos de tecnologias de informação em duas áreas de atividade: a governança, que é “da responsabilidade do conselho de administração. Contém um domínio: avaliar, dirigir e monitorizar, com 5 processos que definem a responsabilidade da administração para avaliar, direcionar e monitorizar o uso dos ativos de tecnologias de informação para a criação de valor” (Henriques, 2015); e a gestão, que é da “responsabilidade do corpo executivo, congrega quatro domínios, de acordo com as áreas de responsabilidade de planear, construir, executar e monitorizar, o que fornece uma cobertura total de tecnologias de informação na organização. Assim, os quatro domínios são: Alinhar, Planear e Organizar; Construir, Adquirir e Implementar; Entregar, Servir e Suportar e Monitorizar, Verificar e Avaliar” (Henriques, 2015). Este modelo integra 37 processos e 17 objetivos, os quais se encontram nas práticas de governança e/ou gestão.

O Relatório de Turnbull apresenta o Código Combinado de Governança Corporativa, enfatizando a análise de risco (Henriques, 2015). Segundo este modelo, é aconselhada a “adoção de um adequado sistema de controlo interno, baseado nos riscos do negócio. A gestão apenas dos controlos internos financeiros é insuficiente, devem ser observados também os riscos de proteção dos ativos e dos acionistas para um ambiente de sucesso” (Maia *et al.*, 2005).

O Relatório de Turnbull evidencia também a importância da gestão de risco, referindo que esta pode colocar em causa os objetivos da empresa, e segundo o seu artigo 19.º, um sistema de controlo interno integra as políticas, processos, tarefas, comportamentos e outros aspetos de uma empresa que, em conjunto permite:

- O seu funcionamento eficaz e eficiente, permitindo-lhe responder adequadamente aos riscos de negócio operacionais, financeiros e de conformidade para atingir os

objetivos da empresa, incluindo a salvaguarda de ativos do uso inadequado ou de perdas e fraudes e garantir que as responsabilidades são identificadas e geridas;

- Garantir a qualidade da informação interna e externa, o que requer a manutenção de registos e processos adequados que geram um fluxo de informação oportuna, relevante e confiável a partir de dentro e fora da organização;
- Contribuir para o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis e também das políticas internas em relação ao governo dos negócios (FRC, 2005).

Importa salientar que a Lei SOX visa recompor os danos provocados pela perda de credibilidade do mercado americano e, ao mesmo tempo, enaltecer a relevância dos padrões éticos na preparação das demonstrações financeiras (Henriques, 2015). De acordo com Deloitte (2003), os “recentes escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam não ter conhecimento” das atividades duvidosas praticadas pelas suas companhias, nomeadamente, participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprios, etc. A Lei SOX foi criada para desencorajar essas alegações através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade dos executivos. A Lei Sarbanes-Oxley privilegia o papel crítico do controlo interno. Esta lei visou um maior controlo das atividades e responsabilidade corporativa para salvaguardar os investidores e por outro lado, acalmar os ânimos dos mercados (Tenório, 2007). As secções 302 e 404 são as secções mais importantes no que diz respeito ao controlo interno e às boas práticas de governança corporativa (Farias, De Luca & Machado, 2009).

2.1.6. Vantagens e Limitações

Enquanto instrumento de gestão, o controlo interno apresenta vantagens mas também desvantagens. Como referido anteriormente, o objetivo do controlo interno passa por providenciar uma segurança razoável, esta segurança não pode ser tida como total pois o controlo interno apresenta limitações. Limitações relacionadas com a dimensão da empresa, com a relação custo/benefício, o conluio, os erros e omissões nas transações, *management override* e com as transações ocasionais.

Os benefícios associados ao controlo interno são os seguintes: a maior credibilidade, segurança e integridade do relato financeiro; a atenuação do risco; proporcionar uma garantia razoável, mas não absoluta, quanto aos objetivos a atingir; incentivar uma maior

padronização de processo, dado que a implementação de um sistema de controlo interno eficaz não acarreta, obrigatoriamente, custos adicionais (Henriques, 2015).

Também relativamente às vantagens do controlo interno, importa destacar que este é essencial para a evolução da empresa, e que “no caso de uma empresa de reduzida dimensão, consegue controlar grande parte da atividade, com o seu crescimento, muitos processos deixam de estar ao seu alcance e controlo. Com o crescimento da atividade, a organização estrutural vai ficando mais complexa e torna-se imperativo criar mecanismos capazes de controlar as atividades que anteriormente eram supervisionadas diretamente pelo administrador” (Neves, 2008). Neves afirma também que controlo interno é um instrumento que diminui a probabilidade de ocorrência de ações que possam ter um efeito negativo na empresa, ou seja, que a possam prejudicar, na medida em que face a “um controlo rigoroso das diversas operações a probabilidade de ocorrência de erro ou fraude é inferior” (Neves, 2008).

Por outro lado, também existem algumas desvantagens associadas à aplicação do controlo interno. De acordo com Marçal e Marques (2011), o Tribunal de Contas no *Manual de Auditoria e de Procedimentos* aponta as seguintes desvantagens do controlo interno:

- A segregação de funções dificulta mas não pode evitar por si só o conluio ou a cumplicidade;
- Os poderes de autorização de operações podem utilizá-los de forma abusiva ou arbitrária por quem está responsável por eles;
- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, apesar dos cuidados postos na sua seleção e formação;
- A direção do organismo pode em muitos casos ultrapassar as técnicas de controlo por si implantadas, ou não se sentir motivada para a implementação de um bom sistema de controlo interno, caso pretenda que não sejam atingidos os objetivos do mesmo, nomeadamente a integridade da informação;
- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco recorrentes;
- Um controlo interno só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é superior ao custo dos riscos que visa cobrir.

O simples facto de ter um sistema de controlo interno não significa que a empresa está protegida contra todos os erros e falhas. Um exemplo disso mesmo pode ser a inexistência manutenção ou manutenção deficiente de um bom sistema de controlo, verificando-se que, por vezes, a própria administração não se sente motivada para implementar sistema de controlo interno bom e adequado (Costa, 2010). Além disso, um sistema de controlo interno não é irredutível, querendo-se com isto dizer que nem todas as irregularidades da empresa são detetadas através do controlo interno, pelo que estas devem ser contempladas no momento da avaliação do risco inerente (Kinney, 1989 *cit. in* Barros, 2006).

Outra limitação do controlo interno é o facto de este poder ser limitado pela dimensão da empresa, verificando-se que a implementação de um sistema de controlo interno numa empresa de maiores dimensões, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, é mais fácil, contudo, por outro lado, a segregação de funções é mais fácil em empresas de menor dimensões.

Pode-se apontar também a relação entre custos e benefícios como uma desvantagem do controlo interno, uma vez que a empresa deve ter em conta se os custos inerentes à implementação do sistema de controlo interno, não são superiores aos benefícios que dele decorrem (Costa, 2010).

É também importante realçar que os sistemas de informação e comunicação podem apresentar um obstáculo ao controlo interno, na medida em que estes podem facilitar o acesso a certos documentos, sendo importante definir quem pode ter acesso a determinados ficheiros.

Convém relembrar que os recursos humanos podem colocar um obstáculo ao controlo interno, uma vez que se “as pessoas que trabalham numa empresa (e sobretudo aquelas que exercem funções de maior responsabilidade) não forem razoavelmente competentes e moralmente íntegras, o sistema de controlo interno, por mais sofisticado que seja, será forçosamente falível” (Costa, 2010), podendo resultar em falhas do sistema ou até mesmo em fraudes.

Em suma, relativamente às desvantagens do controlo interno, estas podem ser ao nível:

- Conluio de trabalhadores na apropriação de bens da empresa (Crepaldi, 2000);
- Dos erros e falhas provocadas pela falta de competência e/ou qualificação para realizar as funções associadas à administração (Crepaldi, 2000);

- Dos erros provocados pela errónea interpretação, negligência ou distração dos colaboradores aquando da realização das tarefas que lhes foram atribuídas (Crepaldi, 2000);
- Das falhas de juízo na tomada das decisões (Boyton, Jonhson & Kell, 2002).

2.2. Levantamento de Processos

O levantamento de processos é essencial ao controlo interno, podendo ser entendido como “o desenho dos processos ‘Core’” (Pinheiro, 2008). Este corresponde à primeira etapa do processo para a realização do estudo e avaliação do controlo interno (Portal de Auditoria, 2017).

Segundo Vilarigues (2015), este método é extremamente importante para a gestão das atividades da empresa, sendo particularmente relevante para a identificação dos principais riscos e das eventuais melhorias do processo em causa. Além disso, a autora ainda explica que qualquer processo que tenha impacto financeiro material nas demonstrações financeiras, como por exemplo, a demonstração de resultados ou o balanço, deve ser submetido a corretos e adequados níveis de controlo interno (Vilarigues, 2015).

A implementação de um sistema de controlo interno passa pelo levantamento e documentação dos processos existentes, sendo fundamental que os funcionários participem neste processo, uma vez que são eles quem melhor conhece as atividades desenvolvidas (Vilarigues, 2015).

Apesar da diversidade de formas de documentação de um processo, os fluxogramas assumem especial relevância no controlo interno, na medida em que constituem uma “forma de representação gráfica, que se socorre de vários símbolos para apresentar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno existentes em cada uma das diferentes áreas operacionais da empresa” (Costa, 2010). Os fluxogramas permitem apresentar informação, de forma simples, clara, concisa e resumida, acerca do fluxo do processo em análise, que pode ser analisada de forma rápida e fácil.

Segundo o Portal de Auditoria (2017), este método é “muito utilizado pelas empresas, por ser uma forma bastante clara de representar o ciclo operacional da empresa graficamente e tem sido usado com bons resultados. Os fluxogramas desenvolvidos com a utilização de símbolos padronizados têm ajudado ainda mais o entendimento do sistema, por serem símbolos conhecidos e as pessoas se familiarizarem com os mesmos”.

Pinto (2008) afirma que os fluxogramas são, na verdade, uma “forma gráfica de representar o fluxo, podendo ser de pessoas, materiais, informação ou capital, de um processo. O facto de recorrer a uma simbologia uniformizada faz do fluxograma uma ferramenta de larga aplicação”. Deste modo os fluxogramas são simples, e possibilitam uma leitura rápida e resumida dos processos em análise, o que por sua vez facilita a deteção de eventuais irregularidades ou riscos (Vilarigues, 2015).

De acordo com Vilarigues (2015), um processo deve contemplar, no mínimo, cinco elementos, sendo eles o início, a entrada, um processamento, uma saída e um fim. Veja-se a figura que se segue.

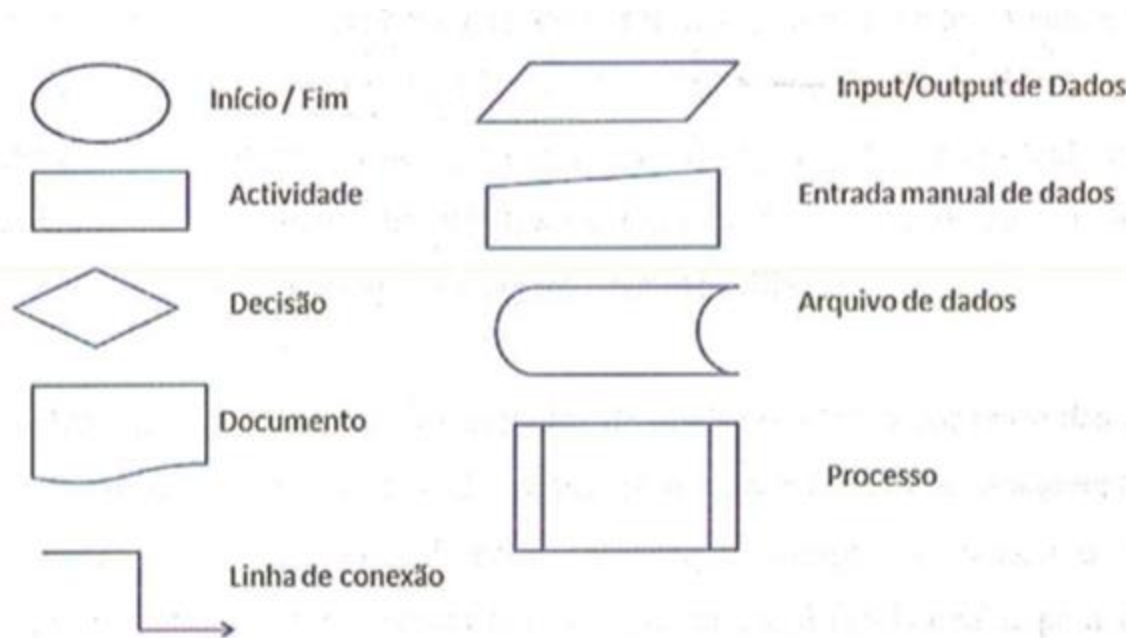


Figura 2.4: Simbologia utilizada nos fluxogramas. Fonte: Vilarigues (2015)

Alonço (2017) afirma que “por meio de figuras geométricas e outros elementos similares, um fluxograma quando bem elaborado consegue simplificar o fluxo de informações, o fluxo das atividades e entre outros elementos que compõem cada tipo de processo em uma organização”. Guilherme Alonço sugere as seguintes descrições de utilização para cada um dos símbolos de fluxograma:

- Início ou fim: iniciar ou terminar o fluxograma de um determinado processo;

- Decisão: ponto de decisão que dependendo da situação ou decisão tomada poderão sinalizar dois ou mais caminhos;
- Atividade: é o símbolo mais utilizado, serve para indicar as etapas fundamentais no fluxo contínuo do processo;
- Operação manual: representa manuais existentes no fluxo de um processo e etapas não automatizadas;
- Documento: etapa em que é gerado um documento;
- Linha de conexão: utilizado como conector entre símbolos de um processo, serve para indicar a direção em que os processos ocorrem. (Alonço, 2017)

Existe ainda o método descritivo, que é mais adequado a “trabalhos de pequena escala. É um método que deve ter informações detalhadas das características do sistema que se está conhecendo, onde deve conter procedimentos, registros, arquivos, empregados e departamentos envolvidos no sistema” (Portal de Auditoria, 2017). E por fim, o método de questionário, o qual é bastante utilizado por auditores independentes e onde “são utilizadas listas de perguntas relacionadas ao sistema e são divididas por departamentos. São usados também por auditores internos, na execução de trabalhos especiais” (Portal de Auditoria, 2017).

2.3. Gestão de Risco

Segundo o IFAC (2012), o sistema de controlo interno constitui uma parte integrante do processo de gestão do risco em qualquer organização, independentemente da dimensão e complexidade da sua estrutura. Ou seja, “constata-se que qualquer organização, qualquer que seja a sua dimensão e a complexidade da sua estrutura, tem sempre implementado um processo de gestão do risco, seja a nível macro, seja através do próprio sistema de controlo interno da entidade. Assim, uma pequena entidade, mesmo que não tenha implementada uma estrutura macro de gestão do risco, terá sempre uma vertente de avaliação do risco, desde que tenha um sistema de controlo interno adequadamente implementado, isto é, estruturado de acordo com as cinco componentes fundamentais definidas pelo COSO (2011)” (Ferreira, 2014).

A gestão de risco desenvolve-se ao longo de quatro etapas, sendo elas a prevenção de falhas, prevenção da propagação, a mitigação de consequências no local e finalmente a mitigação de consequências externamente (Kumamoto & Henley, 1996). A prevenção de

falhas e a prevenção da propagação são conhecidas como a prevenção do acidente e as outras duas são associadas à gestão do acidente.

De acordo com Todinov (2007), o processo da gestão de riscos operacionais desenvolve-se ao longo de três estágios: Análise, Estratégia e Implementação. Segundo Todinov, a Análise consiste na identificação de possíveis cenários de falhas, na estimativa da frequência e consequência em cada cenário, na priorização dos riscos de acordo com a sua magnitude e na estimativa do risco total. O mesmo autor descreve que a Estratégia pode passar por evitar o risco, reduzir o risco através de técnicas adequadas à quantificação e redução do risco, aceitar o risco considerado “aceitável”, transferir o risco parcial ou totalmente ou distribuir o risco. A Implementação consiste na monitorização das medidas implementadas.

A gestão de risco é essencial para as empresas, uma vez que lhes permite monitorizar e acompanhar os riscos ao longo da fase de operação da tarefa, sendo este processo “composto pelas funções de identificação dos perigos, avaliação dos riscos, comparação com o risco tolerado e o tratamento dos riscos” (Cardella, 1999). Veja-se a figura que se segue. Segundo Cardella (1999), o processo de gestão de risco está dividido sequencialmente em Identificação de perigos, avaliação de riscos, comparação com risco tolerado e tratamento de riscos.

Caso a empresa deseje implementar uma estratégia de gestão de riscos, esta deve ter como ponto de partida o planeamento, onde identifica os fatores de risco (Jeynes, 2002), devendo responder às seguintes questões Jeynes (2002):

- Ações requeridas? – Implementação de técnicas de análise de risco; formação especializada; substituição de equipamento.
- Onde? – Unidade de negócio diretamente afetada; localização da atividade; equipa técnica interna ou externa.
- Recursos? – Trabalhadores envolvidos; alocação de responsabilidades.
- Quando? – Calendarização das atividades.

Relativamente ao sistema de controlo interno, a avaliação do risco assenta num processo dinâmico de identificação, análise e gestão dos riscos, aferindo a probabilidade de ocorrência de um evento que irá ter impacto no alcance dos objetivos definidos (COSO, 2011; IIA, 2004). Quando implementada ao nível macro, esta traduz-se num processo que é desenvolvido e implementado pela empresa, gestão e restantes colaboradores da

empresa, aplicado na definição e implementação da estratégia, bem como em todos os níveis da empresa, a fim de detetar e gerir os acontecimentos e situações que podem afetar a empresa (Ferreira, 2014).

2.4. Gestão Hoteleira

O setor da hotelaria tem evoluído bastante nos últimos tempos, o que se deve às evoluções do mercado, como também se deve à maior procura e à maior oferta (Correia, 2015). Este setor é considerado uma “indústria de bens e serviços. E como qualquer ramo industrial possui características próprias de organização e sua finalidade principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes” (Maurício & Ramos, 2011).

Relativamente à sua evolução, Costa (2012), Gallego (2007) e O’ Fallon e Rutherford (2012) realçam que esta teve efeitos ao nível da gestão operacional, da gestão de recursos humanos, da organização, da estrutura, do planeamento e estratégia, e da gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas.

Ao nível da gestão operacional, verifica-se que se abandonou o modelo baseado na gestão de tarefas manuais, para um modelo de gestão de sistemas, processos e padrões (Correia, 2015). Correia (2015) aponta os seguintes exemplos de práticas de gestão hoteleira ao nível operacional:

- Informatização, através de *hardware* e *software* especializado que permite facilitar o trabalho, maior controlo, rapidez, eficácia e eficiência das funções, com maior produtividade e com menos colaboradores. Menor exposição ao erro humano. Melhor informação de gestão que permite melhoria da rentabilidade dos hotéis;
- Criação de Manuais de Procedimentos com *standards* de serviço para todos os departamentos e áreas da empresa, com o objetivo de existir uniformização de tarefas e procedimentos;
- Aposta das empresas hoteleiras na formação contínua dos colaboradores como investimento na criação de valor e de diferenciação face à concorrência;
- Proteção da privacidade e dos dados dos clientes, bem como, a prevenção contra furtos e roubos;

- Preocupação com a segurança dos edifícios e das pessoas contra incêndios, segurança alimentar através de certificação HACCP, saneamento, salubridade e tratamento e análise água;
- Sistemas de Auditoria de Qualidade;
- *Revenue Management*, nova técnica de gestão que permite melhoria de rentabilidade na gestão dos estabelecimentos hoteleiros;
- *Business Intelligence*, melhoria da qualidade da informação de gestão, permitindo maior eficácia e melhores resultados de gestão.

Quanto à gestão de recursos humanos, “durante os últimos 100 anos os hotéis dispunham de pessoal com uma mentalidade “mecanicista” e nas últimas décadas, deixamos de falar em “pessoal” para falarmos em “colaboradores ou “clientes internos” ou em “recursos humanos”, devido ao fato da sua crescente importância na estrutura empresarial” (Gallego, 2007). De facto, os recursos humanos têm sido cada vez mais valorizados e reconhecidos como um importante capital das empresas e também no ramo da hotelaria existem diversas práticas de gestão. Correia (2015) enumera as seguintes práticas de gestão hoteleira a nível dos recursos humanos:

- Os empregados são referidos como colaboradores e clientes internos;
- Preocupação dos colaboradores em superar as expectativas dos clientes. Prioridade na focalização no cliente;
- Incremento da formação académica dos colaboradores da hotelaria através de cursos técnicos e superiores de hotelaria e turismo;
- Aposta numa nova política de recursos humanos com maior foco na formação contínua, avaliação de desempenho, plano de carreiras e academias de grupos hoteleiros.

O setor da hotelaria é bastante diversificado no que respeita à organização da estrutura e segundo Jones (2002 *cit. in* Chen, 2008) “o setor da hotelaria internacional caracteriza-se por um número relativamente diminuto de empreendimentos multinacionais de grande dimensão e de um grande número de empreendimentos de pequeno e médio porte. O setor é heterogéneo. Está dividido em muitos segmentos, cada um deles com as suas necessidades específicas. Geograficamente estende-se desde as grandes cidades até às áreas remotas rurais”. Algumas práticas de gestão hoteleira ao nível da estrutura da organização enumeradas por Correia (2015) são as seguintes:

- Maior flexibilidade e polivalência de funções, estrutura organizacional e hierárquica mais transversal. Menor número de colaboradores fixos e melhoria dos índices produtividade;
- Recurso a serviços de *outsourcing* em determinados períodos do ano, quando se justificar devido ao aumento da atividade do hotel. Esta prática permite uma melhor racionalização dos recursos humanos, o que leva a estruturas de colaboradores mais reduzidas com melhores resultados de gestão e melhoria de produtividade;
- Centralização dos serviços transversais em serviços centrais de grupos hoteleiros, nomeadamente recursos humanos, marketing e vendas. Com o objetivo de redução de custos, de melhoria de eficácia, eficiência e produtividade dos serviços. Criação assim de cadeia de valor.
- Responsabilidades de gestão partilhadas.

O planeamento e estratégia de uma empresa hoteleira trata-se de “um processo que antecede a ação. Tem por missão fixar os objetivos da empresa, os quais podem ser executados em três níveis: 1. Nível superior ou de direção (Nível estratégico); 2. Nível de chefias intermédias (Nível tático) e 3. Nível de pessoa de base (Nível operacional)” (Balanzá, 2000). Tendo em conta as mudanças ocorridas no setor, bem como o aumento da competitividade, as empresas vêm-se perante a necessidade de adotar novas práticas de gestão hoteleira a nível do planeamento e da estratégia, nomeadamente, a existência de modelos de planeamento, a definição de missão, visão, valores, cultura, objetivos e estratégias nas empresas, a integração de hotéis individuais em grupos hoteleiros através de contratos de gestão ou *management* para se tornarem mais competitivos e rentáveis no mercado, a otimização de economias de escala e estratégias operacionais em rede e a aposta na internacionalização por parte dos grupos hoteleiros como forma de diversificação, expansão e incremento do negócio.

À semelhança das alterações nas práticas de gestão hoteleira a nível do planeamento e da estratégia, também na gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas se verificou alterações nas práticas de gestão implementadas. Correia (2015) aponta as seguintes práticas de gestão hoteleira a nível da gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas:

- Globalização do mercado, aumento da competitividade e concorrência;

- Grande importância na gestão comparativa do *pricing*, preços no curto e médio prazo. Os clientes têm maior facilidade em fazerem comparação de preços;
- Maior foco na inovação, criatividade, atualização, melhoria e aperfeiçoamento do produto, criação de fatores de diferenciação e de vantagens competitivas;
- Novos conceitos de produtos e de serviços, através do desenvolvimento de novos conceitos, nomeadamente os *low cost hotels*, *spas hotels*, *business hotels* e *family hotels*;
- Combate à sazonalidade com criação de novas ofertas e preços especiais para os períodos de época baixa;
- Criação de departamento de qualidade, definindo políticas de qualidade, *standards* de qualidade de serviço e cliente mistério;
- Aposta na promoção da imagem corporativa e da sua comunicação para o exterior;
- Promoção e desenvolvimento dos suportes digitais, como por exemplo, brochuras eletrónicas, apresentações *powerpoint*, *sites* das unidades hoteleiras, aplicações para telemóvel e conteúdos nas redes sociais;
- Colaborações com *sites* de operadores online de reservas de hotéis e com agências de viagem;
- Realização de inquéritos a clientes e tratamento da informação com objetivo de melhorar o produto e serviços continuamente;
- Implementação de técnicas de *Customer Relationship Management* (CRM). Estudo do perfil e comportamentos dos clientes dos diferentes mercados, para ajustar os serviços e produtos às necessidades e expectativas dos clientes;
- Responsabilidade social, preocupação com a sustentabilidade e proteção do meio ambiente, através de certificações ambientais, recolha seletiva de lixo, sistemas de poupança de água e energia e utilização de produtos amigos do ambiente.

Segundo Amoah (s.d.), as atividades de controlo são políticas que ajudam a assegurar que as diretrizes da gestão são colocadas em prática. Estas atividades facilitam a resposta aos riscos, assegurando que as ações são executadas de forma a alcançar os objetivos da entidade. As atividades de controlo estão presentes em todos os níveis dentro da organização, podendo ser preventivas ou detetivas e incluem atividades como as seguintes:

- Aprovações e autorizações;
- Verificações;

- Reconciliações;
- Revisões de *performance* operacional;
- Salvaguarda de ativos;
- Segregação de funções.

Desta forma Umechukwu (s.d.) propõe os seguintes procedimentos de controlo interno para o setor hoteleiro:

- Registo de todas as transações com os respetivos documentos de suporte;
- Registo das vendas no momento do *check-in*;
- Monitorização diária da ocupação dos quartos e reconciliação das receitas com o registo ao balcão;
- Controlo de orçamentação e aprovação do mesmo relativamente a despesas;
- Inspeção de todos os produtos recebidos;
- Assegurar o armazenamento e contagem física de todo o inventário regularmente;
- Registo e deposição no banco regular de todas as vendas a dinheiro;
- Proceder a reconciliação de banco periodicamente;
- Instalar equipamentos de segurança, como câmaras de videovigilância;
- Relatório de segurança periódico;
- Assegurar regularmente a *compliance* fiscal de acordo com leis e regulamentos;
- No processo de recrutamento, efetuar entrevistas e confirmação de *background*;
- Autorização de ordem de trabalho e aprovação antes de reparações;
- Registo de documentação suporte relativamente a trabalhos de reparação e manutenção;
- Estratégia de vendas e marketing delineadas de forma a gerar receita.

No estudo desenvolvido por Hüseyin Çetin e Zekeriya Yetis (2017), estes apresentam diversas atividades de controlo, nomeadamente, os controlos serem capazes de proteger os ativos e recursos, os atividades de controlo serem levadas a cabo como atividades diárias, o trabalho ser controlado por outro pessoal, a gestão controlar o trabalho feito pelo pessoal regularmente, a gestão e o *staff* terem o conhecimento do propósito das atividades de controlo, acesso a informação limitado ao pessoal e dependente de autorização de superiores, documentos preparados de forma a providenciar a compreensão do funcionamento do sistema de controlo interno, é assegurada a *completeness* e *accuracy* das operações registadas de forma a prevenir a perda de registos

e fraude, os controlos formalizados são efetivamente implementados e aplicados na prática, a gestão procede às alterações legais, as demonstrações financeiras são feitas corretamente, são confiáveis e refletem a realidade, os procedimentos padrão do negócio são detalhados e formalizados para cada um dos departamentos e atividades, os controlos são incluídos nos procedimentos do negócio e as transações feitas estão de acordo com as políticas e procedimentos determinados.

Adicionalmente, os mesmos autores propõem os seguintes procedimentos de monitorização do sistema de controlo interno:

- A eficiência do controlo interno é avaliado e monitorizada pela gestão;
- Cada departamento é responsável pela implementação e operacionalidade eficaz dos procedimentos de controlo;
- O sistema de controlo interno identifica erros e irregularidades e assegura que as medidas necessárias são tomadas;
- O pessoal usa os critérios de performance estabelecidos alinhados com os seus objetivos e planeamento;
- A gestão avalia e melhora frequentemente as atividades de controlo;
- A gestão periodicamente monitoriza a adequação e precisão dos indicadores e medidores de *performance*;
- A gestão de topo monitoriza a performance do negócio regularmente;
- A performance é comparada com os objetivos planeados e analisada em detalhe;
- No negócio, pontos importantes são alvo de camaras e as imagens são usadas quando apropriado;
- Está disponível um departamento de auditoria interna eficaz;
- A auditoria interna apoia o controlo interno.

3. Enquadramento da Entidade Objeto do Estudo

3.1. Apresentação do Alojamento Local Camões

Este trabalho de projeto tem como objeto de estudo o empreendimento *ApartResi Camões* Apartamentos Alojamento Local. Esta entidade é um estabelecimento de alojamento turístico localizada em Almodôvar e iniciou atividade em 1996. Este Alojamento Local está registado com o número 6377/AL no *Turismo de Portugal*. Tem 10 quartos equipados com *kitchenette*, de áreas entre os 22 m² e os 42 m², no primeiro piso.

O estabelecimento é de exploração familiar, tendo assim dois gerentes (casal) que desempenham várias funções, nomeadamente, receção e gestão, conforme as necessidades de funcionamento e a disponibilidade de ambos os gerentes. Ambos os gerentes têm empregos em regime *full time* para além dos serviços do que prestam no alojamento local.

Uma vez que o negócio é de exploração familiar, não existe um processamento salarial definido. Os lucros obtidos são atribuídos aos gerentes.

Inicialmente foi classificado como Apartamentos Turísticos de 3 estrelas, posteriormente passou a ser classificado como Alojamento Local. Esta alteração deve-se ao fato de o meio atrair um número reduzido de turistas e desta forma o Alojamento Local apresentar maior viabilidade económica.

Cada apartamento tem casa de banho privativa, ar condicionado, televisão, telefone, rádio, acesso de internet *WiFi* e *kitchenette* equipada. Existe também uma sala de convívio comum no rés-do-chão do edifício com lareira e televisão por cabo.

No rés-do-chão do próprio edifício encontra-se em funcionamento o restaurante *O Camões*, que serve pratos regionais. Este restaurante é do mesmo proprietário do alojamento local, porém as explorações de ambos são independentes. No segundo piso, está instalada a lavandaria, que de momento se encontra desativada, e o terraço.

Em termos de clientes, uma grande percentagem destes recorre aos serviços deste alojamento local por motivos de deslocações em trabalho. As diversas empresas que se encontram a explorar a Mina Neves Corvo, localizada no concelho de Almodôvar, são os maiores clientes do AL Camões devido à contratação de funcionários não residentes em Almodôvar. A empresa de vinha local, o parque eólico e os técnicos de manutenção na

autoestrada representam também um número de relevo na taxa de ocupação. No entanto, também se verificam vários picos de ocupação turística durante o ano, nomeadamente, no Natal, na Páscoa e durante os períodos da FACAL (Feira de Artes e Culturas de Almodôvar) e da Feira Medieval de Almodôvar, bem como outros eventos que decorrem durante o ano. A proximidade do Algarve também é uma mais-valia para o empreendimento no que toca a turismo.

Ao nível do distrito, trata-se de um estabelecimento de pequena dimensão, considerando que existe uma grande diversidade de oferta neste sector no qual se insere.

3.2. Enquadramento Geográfico

Almodôvar é uma vila portuguesa na planície alentejana, pertencente ao distrito de Beja e com cerca de 3.500 habitantes. Esta vila constitui sede de município que engloba as juntas de freguesia de Almodôvar e Graça de Padrões, Aldeia dos Fernandes, Rosário, Santa Clara-a-Nova e Gomes Aires, Santa Cruz e São Barnabé.

Este concelho localiza-se na fronteira entre Alentejo e Serra do Caldeirão (a sul) e tem cerca de 778 km² de área. A parte norte do concelho é planície com solos de xisto de reduzida espessura e em geral pobres, pouco férteis e pouco drenados. As principais atividades desta zona são o cultivo de cereais, a apicultura, a criação de gado bovino e suíno e a produção de leite e queijo. A parte sul do concelho localiza-se na serra, caracterizada como floresta mediterrânica de relevo forte e acidentado, apresentando abundância principalmente de medronheiro, sobreiro e azinheira.

O clima é característico do Mediterrâneo, com verões quentes e secos, Invernos frios e pouco chuvosos, amplitudes térmicas muito acentuadas e uma grande sazonalidade da precipitação.

A vila de Almodôvar deve o seu nome à ocupação islâmica, que tem origem na palavra árabe '*al-diya*' (em português, aldeia) e crê-se também que terá sido aqui construída uma fortificação ou '*almudaûár*' (casa ou castelo redondo).

Relativamente a património edificado com carácter turístico, pode-se encontrar em Almodôvar a Igreja Matriz de Almodôvar, a Ponte Medieval, o Povoado das Mesas do Castelinho, o Museu da Escrita do Sudoeste, o Museu Severo Portela, a janela manuelina na Praça da República de Almodôvar, o Convento de Nossa Senhora da Conceição, entre outras igrejas localizadas nas várias freguesias.

Em relação ao artesanato, foram várias as artes e ofícios desenvolvidas no concelho, nomeadamente, o calçado, a tecelagem, a padaria, a queijaria, a apicultura e a produção de aguardente de medronho.

Devido ao facto de Almodôvar se encontrar dividida entre a serra e a planície, aqui podem-se encontrar uma grande variedade de produtos e sabores. São característicos desta zona o fabrico de queijo, o mel, o pão a aguardente de medronho, os enchidos e as plantas aromáticas.

3.3. Setor Hoteleiro em Portugal

O setor de alojamento turístico em Portugal é composto pela hotelaria, pelo turismo no espaço rural e de habitação e pelo alojamento local. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2017), de acordo com as Estatísticas do Turismo 2016, em julho de 2016 haviam 4.805 estabelecimentos em funcionamento com uma capacidade de 380,8 mil camas, tendo havido um crescimento de 5,2% relativamente ao ano anterior.

No que diz respeito à capacidade oferecida, a hotelaria representou, em 2016, 34,7% do total de estabelecimentos e 79,4% da capacidade de camas de alojamento turístico. No mesmo ano, o turismo no espaço rural e de habitação concentrou 27,2% do total de estabelecimentos a que corresponderam apenas 5,9% das camas oferecidas. Quanto ao alojamento local, foi o setor com maior peso no número de estabelecimentos (38,1%) e disponibilizou 14,7% do total das camas disponíveis.

Segundo o mesmo estudo, o conjunto dos meios de alojamento turístico registou 21,3 milhões de hóspedes (aumento de 10,9% face a 2015) que proporcionaram 59,4 milhões de dormidas (aumento de 9,1% face a 2015).

A hotelaria recebeu 84,2% dos hóspedes e representou 86,5% das dormidas, tendo havido um ligeiro aumento em ambos os valores relativamente a 2015. O alojamento local arrecadou 12,7% dos hóspedes e 11,1% das dormidas (com 12,1% e 9,9% no ano precedente, respetivamente) e o turismo no espaço rural e de habitação 3,1% e 2,4% respetivamente.

O Alentejo destaca-se como a região do país com a maior repartição do número de dormidas entre hotelaria (70%) e não hotelaria (30%), nomeadamente, Alojamento Local e estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e de Habitação. De notar que os proveitos na região do Alentejo referentes ao Alojamento Local sofreram um aumento de 24,5% em 2017 relativamente ao ano anterior. O número de estabelecimentos de Alojamento Local, também aumentou em cerca de 36,5%, comparativamente a 2016, bem como, o número de camas disponíveis (9,8%). O Alojamento Local representa assim uma opção de turismo em crescimento, em todo o país (com um aumento de 27,6% em termos de proveitos, que corresponde a uma variação de € 206 milhões em 2016 para € 262 milhões em 2017 e um aumento de 26,7% no número de dormidas, € 6,27 milhões para € 7,95 milhões no mesmo período) e em particular no Alentejo, devido a o seu preço mais acessível, atraindo clientes quer por motivos de trabalho quer de lazer.

4. Metodologia

4.1. Estudo do Caso

A opção metodológica recaiu sobre o método de investigação Estudo de Caso, através de uma abordagem de investigação exploratória, uma vez que este permite estudar um “fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” (Yin, 2003).

Stake, R. (1995) defende que no estudo de caso não há um momento particular para o início da recolha de informação, esta começa antes de haver o compromisso de realizar o estudo. Ocorre através de *backgrounding*, recolher conhecimento de outros casos e primeiras impressões. Uma proporção considerável de toda a informação é subjetiva, recolhida informalmente quando o investigador tem conhecimento do caso. Robert E. Stake refere também que muitas dessas primeiras impressões mais tarde serão apuradas ou substituídas, porém a informação como um todo inclui as primeiras observações.

Segundo Yin (2003), este método de investigação recorre a várias fontes de evidências, de forma a haver múltiplas confirmações e beneficia ainda de proposições teóricas anteriores para guiar a recolha e análise de informação. O estudo de caso não é uma *data collection tactic* nem uma *design feature* (Stoecker, 1991 *cit in* Yin, 2003), mas sim uma estratégia de investigação compreensiva.

Para Gil (2007) o “estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomedicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Gil (2007) acrescenta que nas ciências biomédicas, o estudo de caso pode ser utilizado em estudo-piloto para esclarecer o campo de pesquisa ou em síndromes raros e os seus resultados são apresentados na condição de hipóteses, não de conclusões.

O autor mencionado inicialmente defende que a pesquisa através deste método pode incluir um ou múltiplos estudos de casos e que por vezes não há a necessidade de haver observações diretas e detalhadas como fonte de informação. O estudo de caso pode recorrer tanto a evidências quantitativas como qualitativas, podendo haver inclusive uma mistura de ambos os tipos de evidências (Yin, 2003).

Na mesma obra, o autor realça que os *designs* de pesquisa não estão “catalogados” e ainda estão por desenvolver, no entanto o Yin destaca cinco componentes do *design* de pesquisa. Estes componentes são os seguintes: as questões do estudo (“como” e “porquê”,

inicialmente é necessário clarificar a natureza das questões de estudo), as proposições do estudo (cada uma deve-se direcionar para algo que deve ser examinado dentro do estudo), as unidades de análise (definir o que é o caso a estudar), a ligação entre a informação obtida e as proposições e o critério de interpretação das conclusões (estes dois componentes representam da análise de informação) (Yin, 2003).

Gil (2007) com recurso a trabalhos de Robert K. Yin e Robert E. Stake definiu as seguintes etapas da metodologia de estudo de caso:

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Recolha de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório.

Deste modo, este trabalho de projeto centra-se num caso particular e concreto, o Alojamento Local Camões, de forma a fazer o levantamento do Sistema de Controlo Interno do mesmo.

4.2. Método da Recolha de Dados

Inicialmente, para enquadramento teórico, a metodologia consistiu na revisão de literatura relevante aos temas de Controlo Interno, Levantamento de Processos, Gestão de Risco e Gestão Hoteleira. Este trabalho proporciona também uma melhor perceção da importância destes temas para as organizações.

A escolha do Alojamento Local Camões, enquanto objeto de estudo, justifica-se com a intenção de criar valor para o empreendimento e com o fato de o setor hoteleiro ter uma expressão bastante relevante no paradigma económico nacional. Contribuiu também para esta escolha a facilidade em aceder à informação necessária ao desenvolvimento deste trabalho, o conhecimento pré-adquirido sobre a organização, uma vez que pertence à família do investigador, e a possibilidade de entrar em contato direto com os responsáveis.

A opção de estudo de caso possibilitou melhor entendimento do sistema de controlo interno deste tipo e dimensão de estabelecimento de alojamento turístico, através do

levantamento dos procedimentos de controlo interno observados, bem como a definição de procedimentos concretos e adaptados à realidade.

O estudo do caso prático foi desenvolvido através da recolha de dados, nomeadamente, observação direta em visita ao empreendimento turístico, entrevistas aos responsáveis pelo estabelecimento e análise de documentos disponibilizados.

A recolha de dados e análise dos mesmos procedeu-se da seguinte forma:

- Enumerar as situações a serem observadas presencialmente e as a serem questionadas aos responsáveis;
- Exploração da legislação em vigor no Alojamento Local;
- Análise do relatório da ASAE, da Inspeção de Finanças e de Inspeção de Higiene e Segurança de Trabalho através da empresa SeguriHigiene;
- Realização de visitas ao empreendimento *ApartResi Camões* Apartamentos Alojamento Local;
- Levantamento dos procedimentos através de observação direta;
- Entrevistas com os dois gerentes responsáveis pela exploração do estabelecimento;
- Análise dos dados obtidos e, conseqüentemente, desenvolvimento da proposta de implementação do sistema de controlo interno;
- Formalização do sistema de controlo interno em Manual de Controlo Interno.

5. Levantamento dos Processos

Neste capítulo é apresentada o levantamento dos processos observados no Alojamento Local Camões, referentes às áreas de Gestão de Existências, Compras e FSE, Serviços Prestados e Recebimentos, com objetivo de análise dos mesmos para elaborar uma proposta de implementação de Sistema de Controlo Interno

As quatro áreas de análise/ processos selecionados deveram-se, por um lado, à natureza do sector de atividade da entidade objeto de estudo e por outro à dimensão do estabelecimento. Tratando-se de um estabelecimento hoteleiro, a gestão e controlo das existências, assim como as compras e FSE, são fundamentais para assegurar o conforto do cliente. Importa analisar os serviços prestados e os recebimentos, uma vez que estes são a atividade principal da organização.

5.1. Gestão de Existências

O inventário existente é armazenado no segundo piso, e inclui os seguintes artigos:

- Lençóis, edredons e cobertas de cama;
- Jogos de toalhas de casa de banho;
- Sabonetes, embalagens unitárias de gel de banho e champô;
- Sacos de lixo;
- Recipientes de separação de materiais recicláveis;
- Papel higiénico;
- Carrinhos de distribuição;
- Produtos de limpeza;
- Avisos de “Não incomodar”;
- Tiras de plástico de garantia de WC desinfetada.

Cada apartamento é composto por quarto, casa de banho e *kitchenette*, o qual está equipado com os seguintes utensílios e equipamentos:

- Cama com cabeceira, mesas-de-cabeceira, roupeiro, secretária, cadeira e sofá;
- Sanitários, banheira, espelho e secador de cabelo;
- Loijas e acessórios de cozinha - copos, pratos, talheres, tachos e panelas;
- Balcão e bancos;

- Eletrodomésticos – placa vitrocerâmica, micro-ondas, torradeira, frigorífico e termoacumulador.

Na gestão de existências, é sempre assegurado pelos gerentes um número mínimo de três artigos/conjunto de artigos consumíveis, por exemplo, três atoalhados de banho e três caixas de embalagens de gel de banho, porém este controlo não é registado formalmente.

Uma vez que as compras são feitas pelos próprios gerentes, quando estes chegam ao edifício procedem ao armazenamento dos artigos nos respetivos armários/prateleiras.

5.2. Compras e FSE

Os serviços de limpeza dos apartamentos e espaços sociais e de lavandaria estão alocados à empresa local *METHODOS H2O – Limpeza & Lavandaria*. O pagamento é feito mensalmente, e tem um custo unitário por apartamento que inclui serviço de limpeza, lavandaria e limpeza da área social do edifício. Este custo é superior aos fins-de-semana e feriados.

As compras são feitas diretamente pelos dois gerentes. No caso de roupas de cama e casa de banho na *Casa de Têxteis*, loiças e acessórios de cozinha no *Espaço Casa*, artigos de limpeza no *Continente* e *Makro* e artigos de manutenção no *Leroy Merlin*. O pagamento destes artigos é efetuado a pronto pagamento. Contudo, nem sempre é realizado o levantamento e registo formal das necessidades antes das compras.

A plataforma *online Booking*, esta funciona como um intermediário. O hóspede paga diretamente à entidade hoteleira, contudo esta tem um acordo com o *Booking* para usar a plataforma de reserva *online* e paga-lhe um determinado valor de comissão, nas reservas confirmadas, não reembolsáveis e parcialmente reembolsáveis, feitas através da plataforma. O alojamento local, mensalmente, recebe uma fatura detalhada com o valor da comissão.

Os gerentes realizam o levantamento das necessidades através da observação do inventário físico e fazem uma estimativa com base nessa observação e nos padrões de consumo.

Os gerentes deslocam-se pessoalmente às lojas indicadas e fazem as compras.

Os artigos de consumo rápido, nomeadamente, os produtos de higiene unitários, são comprados trimestralmente.

Os artigos de longa duração, como conjuntos de toalhas ou lençõs, apenas são comprados quando há a necessidade de substituir os existentes.

Relativamente ao serviço de limpeza e lavandaria, os gerentes informam as funcionárias do serviço diariamente por escrito quais os apartamentos a preparar.

Os gerentes registam por escrito, o número de apartamentos e a ocupação por apartamento (número de pessoas por apartamento) de acordo com a agenda e enviam diariamente este registo à empresa de limpeza/lavandaria.

As limpezas são feitas diariamente durante a manhã, e estas são confirmadas pelos gerentes durante o período de almoço, uma vez que o *check-in* dos clientes se inicia às 14h.

No momento da receção da fatura dos serviços de limpeza/lavandaria, esta é comparada com os registos da agenda.

Os gerentes entregam as faturas de rendimentos e gastos à empresa de contabilidade de forma a esta proceder ao registo contabilístico das mesmas.

5.3. Serviços Prestados

As reservas de dormidas são feitas via chamada telefónica com ambos os gerentes, em plataforma *online* (*Booking*), via *e-mail* e presencialmente, sendo a chamada telefónica o meio de reserva preferencial da maioria dos clientes.

No momento da realização da reserva, é verificada a disponibilidade das dormidas para a data pretendida pelo cliente na agenda física na qual é efetuado o registo de todas as dormidas. Caso se confirme a disponibilidade da dormida, é efetuada a reserva e o registo da mesma. Este registo inclui o número de pessoas de cada reserva, o tipo de quarto (single, duplo, de casal, etc), a data a que diz respeito, o nome e o número telefónico do cliente que efetuou a reserva, bem como o nome e o número telefónico do cliente ao qual se destina a reserva.

Na plataforma *online Booking*, os gerentes do alojamento atualizam diariamente a disponibilidade e preços de reserva na plataforma, de acordo com a agenda física, de forma a não haver sobreposição de reservas feitas no *Booking* e reservas feitas diretamente com os gerentes.

O empreendimento não dispõe de rececionista permanente, sendo este serviço assegurado pelos gerentes 24h por dia, presencialmente atendendo ao toque da campainha do edifício ou segundo chamada telefónica, caso nenhum dos gerentes esteja presente no alojamento local.

O *check-in* pode ser efetuado a partir das 14h00 e o *check-out* até às 12h00.

No momento do *check-out* (até às 12h), uma vez que os gerentes não estão presentes no edifício em dias uteis, o cliente deixa a chave ao balcão.

No momento do *check-in* (a partir das 14h), a receção é feita presencialmente a partir das 16h. No período das 14h às 16h, o gerente desloca-se ao edifício após chamada telefónica do cliente, em dias uteis.

Aos fins-de-semana, a receção funciona presencialmente durante 24h.

No momento da receção, o gerente questiona o cliente se efetuou reserva previamente.

Em caso de reserva prévia, o gerente procede à criação de ficha de cliente se esta não existir.

Caso não haja reserva prévia, é verificada a disponibilidade de ocupação. Se esta existir, é efetuado o *check-in*.

A ficha de cliente é criada em base de dados informática no *Winmax4* (caso seja cliente pela primeira vez) e nesta ficha são registados os seguintes dados:

- Nome completo;
- Número de identificação fiscal;
- Número de telemóvel;
- Morada (rua, localidade e país);
- Número de cliente.

No caso de o cliente ser estrangeiro, os dados são obrigatoriamente registados na plataforma do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF).

O *software Winmax4* oferece serviços de faturação e gestão comercial, alojado em *cloud*. Esta aplicação é certificado pela Autoridade Tributária e assegura a encriptação e *backup* de dados. O Alojamento Camões utiliza este *software* exclusivamente para faturação e o registo de clientes associado à mesma.

De seguida, é efetuado o pagamento perante a emissão de fatura, que é entregue ao cliente junto.

Neste momento, é também entregue um conjunto de chaves que inclui a chave do apartamento e a da porta de entrada do edifício.

O cliente é informado de que caso não esteja presente rececionista no momento do *check-out*, deverá deixar as chaves no balcão.

Os gerentes entregam as faturas de rendimentos e gastos à empresa de contabilidade de forma a esta proceder ao registo contabilístico das mesmas.

Os gerentes recolhem e analisam em conjunto o *feedback* transmitido pelos clientes através dos comentários publicados na plataforma *Booking*.

5.4. Recebimentos

No momento do check-in, o cliente efetua o pagamento e o gerente emite a respetiva fatura.

O cliente faz o pagamento através de terminal Multibanco ou em numerário.

Em situação de reserva realizada por empresa, o pagamento é feito através de transferência bancária e a respetiva fatura é enviada por *e-mail*, com um prazo limite de pagamento de 5 dias.

O gerente acede à ficha de cliente e procede à emissão da fatura.

O *software* de faturação utilizado é o *Winmax4*.

A contabilidade é feita pela empresa local *José da Lança-Gabinete Técnico de Gestão e Contabilidade Lda.*. As faturas referentes às compras e FSE de limpeza e manutenção, bem como as faturas referentes aos serviços prestados são entregues à empresa de contabilidade, a qual procede ao registo contabilístico das mesmas.

Adicionalmente, os gerentes registam em Excel os gastos e rendimentos, de forma a apoiar a gestão.

6. Proposta de Implementação de Sistema de Controlo Interno

Neste capítulo é apresentada uma proposta de implementação de Sistema de Controlo Interno, com o objetivo de otimizar e formalizar os procedimentos observados referentes a cada uma das áreas do negócio, seguindo os pressupostos de custo/benefício e sustentabilidade.

Esta proposta inclui novos procedimentos de controlo, fluxogramas para cada uma das áreas, nomeadamente, a Gestão de Existências, as Compras e FSE, os Serviços Prestados e os Recebimentos e uma análise à Conformidade dos Procedimentos com os Objetivos do Controlo Interno, enumerando as Atividades de Controlo, quais os seus Objetivos de Controlo, a sua Atividade correspondente, bem como os seus Riscos associados.

Para a elaboração desta proposta de implementação de Sistema de Controlo Interno, tem-se como ponto de partida o sistema não formalizado já existente, bem como a informação recolhida para o enquadramento teórico.

Como mencionado nos capítulos do Enquadramento Teórico, Amoah (s.d.) e Umechukwu (s.d.) propõem diversos procedimentos de controlo interno direcionados ao setor hoteleiro. Alguns desses procedimentos não se mostram viáveis por diversas razões, outros já estão presentes no sistema de controlo interno existente e outros são adotados nesta proposta.

Os procedimentos propostos de registo e deposição no banco de todas as vendas a dinheiro e proceder a reconciliação de banco periodicamente não são viáveis, atendendo o volume de negócios, o baixo número de recebimentos diário e a tendência de diminuição de pagamento em dinheiro, em contrapartida do aumento de pagamento em cartão. A elaboração de um relatório de segurança periódico também não é viável ao estabelecimento, uma vez que se verifica baixa circulação de pessoas e mercadorias. O procedimento de efetuar entrevistas e confirmação de background no processo de recrutamento também não é incluído na proposta, porque a entidade conta apenas com dois gerentes e não seria viável financeiramente contratar mais pessoal. Os procedimentos de autorização de ordem de trabalho, aprovação e registo antes de trabalhos de reparação e manutenção não são prioritários devido à baixa frequência destes serviços.

Alguns dos procedimentos propostos por Umechukwu (s.d.) que já se encontram em prática no alojamento local em questão são o registo de todas as transações com os

respetivos documentos de suporte, o registo das vendas no momento do *check-in*, a monitorização diária da ocupação dos quartos e reconciliação das receitas com o registo ao balcão, a instalação de equipamentos de segurança (câmaras de videovigilância) e a estratégia de vendas e marketing ser delineada de forma a gerar receita.

Os seguintes procedimentos propostos por Umechukwu (s.d.) não estão presentes no sistema de controlo interno existente, mas serão incorporados na proposta: Controlo de orçamentação de despesas e aprovação do mesmo, inspeção de todos os produtos recebidos, assegurar o armazenamento e contagem física de todo o inventário regularmente e assegurar regularmente a *compliance* fiscal de acordo com leis e regulamentos.

6.1. Gestão de Existências

Após análise dos dados obtidos na área de Gestão de Existências, foram identificadas algumas oportunidades de criar novas atividades de controlo, enumeradas abaixo.

Apresenta-se assim como nova atividade de controlo, no momento da receção dos artigos adquiridos, os gerentes conferirem a quantidade e qualidade dos artigos, tendo por suporte o registo do levantamento das necessidades feito previamente.

Caso a quantidade e qualidade dos artigos não confira com o registo do levantamento das necessidades, é registado o número em falta para a reposição destes.

Posteriormente, os gerentes procedem à etiquetagem e armazenamentos dos artigos nos respetivos armários/prateleiras.

Os gerentes estabelecem a periodicidade mensal com que ocorre a inventariação, que é feita por cada um dos gerentes através de folhas de contagem.

Os gerentes confrontam as duas folhas de contagem e caso exista diferença nas contagens, é feita uma recontagem conjunta.

De seguida, os dados recolhidos são importados para uma folha de Excel de forma a criar um histórico de inventário.

De seguida, é apresentado um fluxograma, que representa o processo de Gestão de Existências (Figura 6.1).

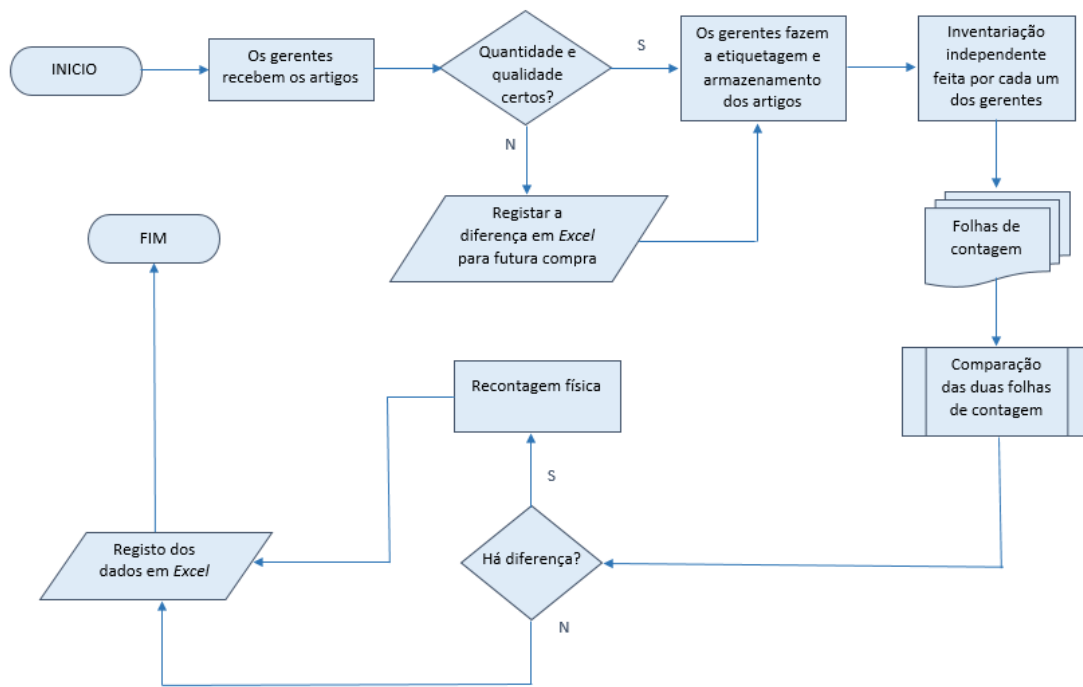


Figura 6.1: Fluxograma de Gestão de Existências. Fonte: Autoria Própria

Na tabela 6.1, são enumeradas as Atividades de Controlo referentes à área de Gestão de Existências e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.1: Atividades de Controlo na Gestão de Existências

Objetivos de Controlo	Atividade	Riscos	Atividade de Controlo
Assegurar o estado de conservação dos artigos, bem como a quantidade dos mesmos	Receção dos artigos adquiridos	Não haver conformidade com a nota de encomenda	Confirmação da quantidade e qualidade dos artigos*
Os <i>stocks</i> encontram-se apropriadamente arrumados	Acondicionamento dos artigos	Apropriação indevida ou deterioração	Etiquetagem dos artigos*
Os ajustamentos à quantidade dos <i>stocks</i> correspondem a abates, diferenças de inventário válidas	Inventariação	Registo incorreto/incompleto dos inventários	Registo em folhas de contagem*
Prevenção e deteção de fraude	Inventariação	Apropriação indevida	Comparação das folhas de contagens*

Fonte: Autoria Própria

*Atividade Proposta

**Atividade Existente

6.2. Compras e FSE

Para a área de Compras e FSE, são apresentadas novas propostas de atividades de controlo a implementar de forma a tornar o Sistema de Controlo Interno mais eficiente nesta entidade.

Os gerentes realizam o levantamento e registo das necessidades através da consulta do histórico de inventários.

Solicitação de preços a 3 fornecedores.

Receção dos orçamentos dos fornecedores.

Os gerentes seleccionam os fornecedores com base em análise comparativa das propostas.

As notas de encomendas são feitas e revistas por ambos os gerentes antes do seu envio para o fornecedor.

Caso as notas de encomenda não estejam em conformidade, estas são novamente elaboradas.

Posteriormente, as notas de encomenda são enviadas para os fornecedores pretendidos.

Receção da fatura e comparação com as notas de encomenda.

Caso se assegure a conformidade das faturas, é efetuado o pagamento pelos gerentes.

Os gerentes arquivam todos os documentos que sustentam o processo de compra em suporte digital.

Uma vez que a contabilidade é feita por uma empresa dedicada a este serviço, os gerentes fazem a comparação do que é registado contabilisticamente com o que é introduzido no *software* de faturação, visto este estar ligado às Finanças.

De seguida, é apresentado um fluxograma, que representa o processo de Compras (Figura 6.2).

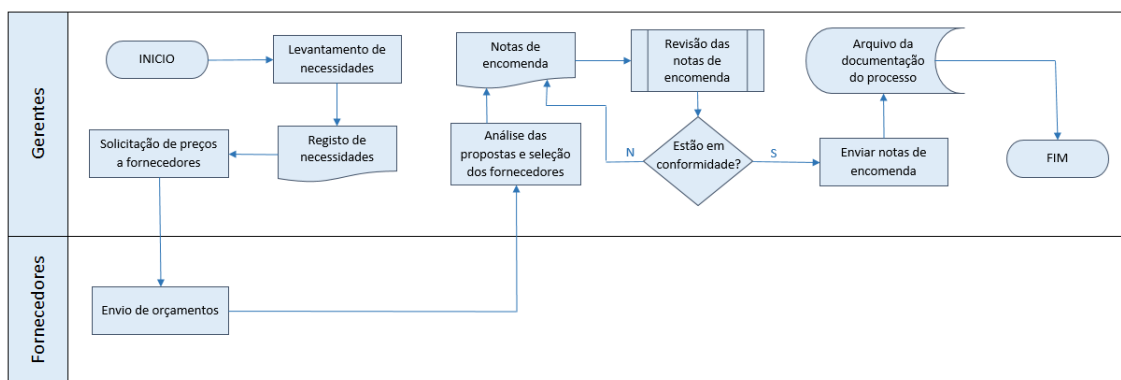


Figura 6.2: Fluxograma de Compras e FSE. Fonte: Autoria Própria

Na tabela 6.2, são sistematizadas as Atividades de Controlo referentes à área de Compras e FSE e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.2: Atividades de Controlo nas Compras e FSE

Objetivos de Controlo	Atividade	Riscos	Atividade de Controlo
Assegurar o bom funcionamento do negócio	Compras	Rutura de <i>stocks</i>	Levantamento das necessidades*
Negociação eficiente	Compras	Comprar a preços inflacionados	Solicitação de preços a fornecedores*
Comprar a fornecedores adequados	Compras	Comprar artigos inadequados	Análise das propostas dos fornecedores*
As encomendas são formuladas com exatidão	Compras	Notas de encomenda duplicadas/omissas	Revisão de notas de encomenda*
Fiabilidade do relato financeiro	Compras	Demonstrações financeiras incorretas	Comparação da fatura com a nota de encomenda*
Todas as encomendas emitidas são registadas e processadas	Compras	Demonstrações financeiras incorretas	Arquivo da documentação do processo*
Assegurar o segurança e higienização do serviço prestado	FSE	Saúde e segurança	Informar o serviço de limpeza/lavandaria quais os apartamentos a preparar**
Prevenção e deteção de fraude	FSE	Maiores custos transacionais	Comparação da fatura dos serviços de limpeza/lavandaria com os registos da agenda**

Fonte: Autoria Própria

*Atividade Proposta

**Atividade Existente

6.3. Serviços Prestados

A área de Serviços Prestados encontra-se de momento bastante bem elaborada e desenvolvida devido à simplicidade dos processos de reserva, de *check-in* e de *check-out*, registo de clientes e faturação.

A correta estruturação desta área pode dever-se à elevada experiência dos gerentes, que trabalham no ramo desde a abertura do estabelecimento e assim lhes possibilitou aperfeiçoar os procedimentos.

Contudo, pode-se indicar como proposta de melhoria nesta área a implementação de questionários de satisfação aos clientes em paralelo com os comentários na plataforma *Booking*, de forma a obter *feedback* mais representativo do total de clientes.

Uma vez que os clientes que chegam através do *Booking* deslocam-se na sua maioria em lazer, ao contrário da maioria dos clientes do estabelecimento que se deslocam em trabalho e são os que recorrem ao alojamento com maior frequência.

De seguida, é apresentado um fluxograma, que representa o processo de Serviços Prestados (Figura 6.3).

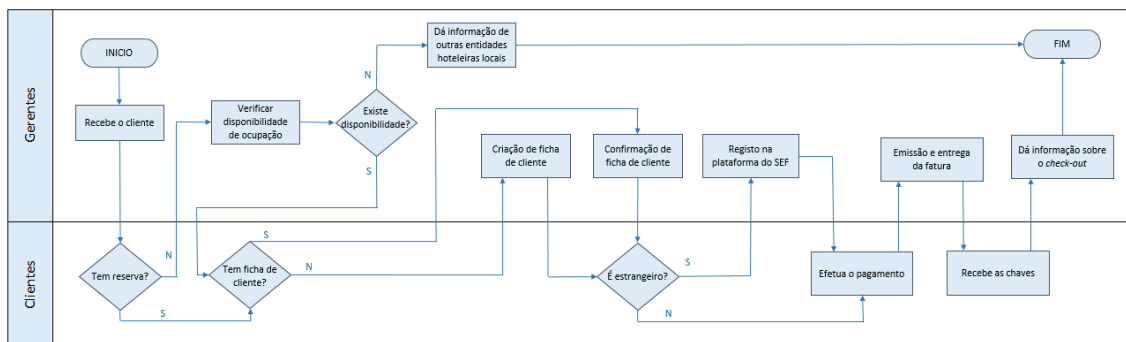


Figura 6.3: Fluxograma de Serviços Prestados. Fonte: Autoria Própria

Na tabela 6.3, são enumeradas as Atividades de Controlo referentes à área de Serviços Prestados e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.3: Atividades de Controlo nos Serviços Prestados

Objetivos de Controlo	Atividade	Riscos	Atividade de Controlo
Validar disponibilidade de ocupação	Reserva	Reservas sobrepostas	Verificar a disponibilidade**
Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis	Reserva	Registo incorreto/incompleto dos clientes	Registo na plataforma do SEF**
Estabelecer termos e condições adequados do serviço	<i>Check-in</i>	Negligenciar a entrega das chaves	Informar o cliente de que no momento do <i>check-out</i> , deverá deixar as chaves no balcão**
Assegurar a satisfação do cliente	Recolha de <i>feedback</i> dos clientes	Má reputação do negócio	Controlo de qualidade do atendimento e serviço prestado*
Prevenção e deteção de fraude	Distribuição de funções	Apropriação indevida	Segregação de funções**

Fonte: Autoria Própria

*Atividade Proposta

**Atividade Existente

6.4. Recebimentos

Para a área de Recebimentos, são apresentadas algumas propostas de atividades de controlo a implementar de forma a tornar esta área do negócio mais eficiente nesta entidade.

No caso de o cliente ser uma empresa, esta procede ao pagamento através de transferência bancária e o gerente envia a respetiva fatura por *e-mail*.

O controlo do procedimento anterior é feito através da consulta do *software Winmax4*, onde são registadas estas faturas, a aguardar pagamento.

Consequentemente é emitido o recibo do serviço prestados após o pagamento do cliente.

Os gerentes registam em *Excel* os gastos e rendimentos, de forma a apoiar a gestão.

Incluído neste documento *Excel*, está também para além de gastos rendimentos, o registo de horas que os gerentes alocam às várias tarefas administrativas, de forma a calcular o número de horas despendidas nestas atividades pelo lucro.

Esta análise pode servir como base para uma análise mais profunda de uma eventual contratação de um colaborador a tempo inteiro para os serviços administrativos, de limpeza e de receção.

De seguida, é apresentado um fluxograma, que representa o processo de Recebimentos (Figura 6.4).

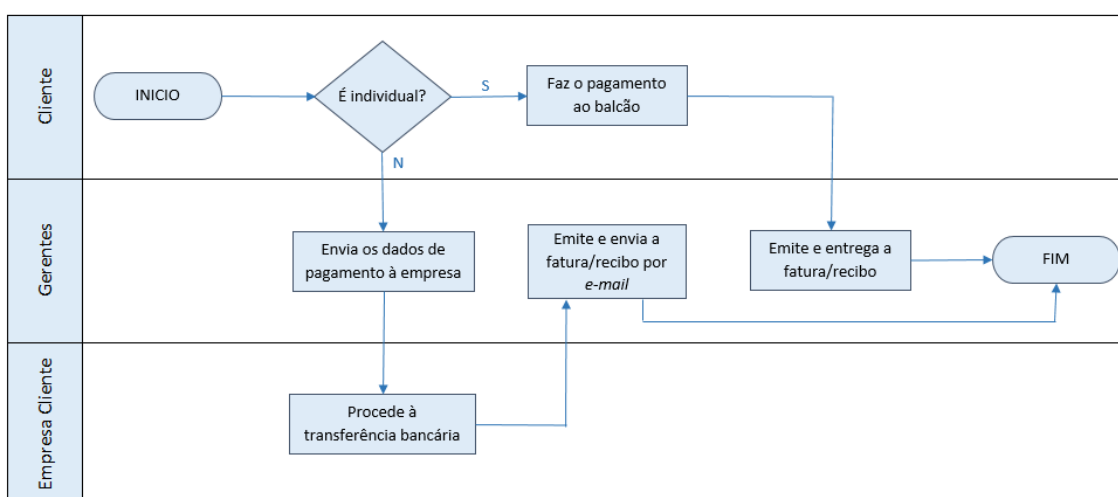


Figura 6.4: Fluxograma de Recebimentos. Fonte: Autoria Própria

Na tabela 6.4, são listadas as Atividades de Controlo referentes à área de Recebimentos e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.4: Atividades de Controlo nos Recebimentos

Objetivos de Controlo	Atividade	Riscos	Atividade de Controlo
Assegurar eficácia e eficiência das operações	Gestão do negócio	Gestão ineficiente	Registam em <i>Excel</i> dos gastos e rendimentos**
Fiabilidade do relato financeiro	Registo contabilístico	Não conformidade com leis e regulamentos fiscais	Recorrer a empresa especializada em contabilidade**
Fiabilidade do relato financeiro	Recebimentos	Serviços prestados não cobrados	Consulta regular de dívidas em <i>software Winmax4</i> *

Fonte: Autoria Própria

*Atividade Proposta

**Atividade Existente

7. Conclusão

7.1. Conclusões

Independentemente da pequena dimensão do Alojamento Local Camões, é possível averiguar que o Controlo Interno está sempre presente, formal ou informalmente. Após o levantamento dos processos verificou-se que, apesar do Sistema de Controlo Interno não estar formalizado por escrito, este existia.

Através do levantamento dos processos, foi possível fazer uma delineação clara dos processos existentes, das suas limitações e das suas deficiências. A formalização deste sistema permitiu esclarecer e aperfeiçoar os controlos existentes, bem como propor a implementação de novos controlos, que mitiguem os riscos existentes.

Verificou-se que a metodologia escolhida foi adequada, uma vez que proporcionou toda a informação e dados necessários à elaboração deste trabalho de projeto. A metodologia de Estudo de Caso possibilitou que o estudo se focasse num caso particular e concreto, o Alojamento Local Camões, de forma a fazer o levantamento do Sistema de Controlo Interno do mesmo.

Neste estudo, a recolha de dados ocorreu por observação direta em visita ao empreendimento turístico, entrevistas com os responsáveis pelo estabelecimento e análise de documentos disponibilizados.

Através da informação obtida, concluiu-se que a entidade tem em vigor os controlos necessários ao bom funcionamento do estabelecimento endereçando os objetivos de fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis, contudo existe a necessidade de estes serem complementados com procedimentos adicionais identificados no decurso do trabalho.

Durante a recolha de informação foi possível observar várias boas práticas adotadas nas quatro áreas nas quais o estudo se centrou.

Na Gestão de Existências, averiguou-se a existência de uma política que estabelece um *stock* mínimo, que dado a dimensão deste tem funcionado sem qualquer tipo de problemática. Contudo, há capacidade para melhorar e controlar esta atividade de forma a ser mais eficiente.

Na área de Compras e FSE, observou-se que a opção de aderir ao serviço intermediário *Booking*, tem dado frutos, com um custo relativamente baixo. A escolha de subcontratar os serviços de limpeza e lavanderia mostrou-se ser uma opção viável atendendo a sazonalidade da atividade, reduzindo assim os custos fixos da entidade. Todo o processo de funcionamentos com este fornecedor também se mostra bastante eficiente com alguns controlos envolvidos, nomeadamente, o registo e envio do número de apartamentos e a ocupação por apartamento e a confirmação de que os apartamentos foram efetivamente limpos.

Verificou-se que a área de Serviços Prestados se encontra bem organizada devido à simplicidade dos processos de reserva, de *check-in* e *check-out*, registo de clientes e faturação e à elevada experiência dos gerentes, que trabalham no ramo desde a abertura do estabelecimento.

Em termos de Recebimentos, verificaram controlos e políticas de elevada relevância para o bom funcionamento dos processos, nomeadamente, a política de estabelecer o prazo limite de pagamento de 5 dias e a elaboração de um documento *Excel* com objetivo de apoiar a gestão.

A análise aos procedimentos de controlo interno direcionados ao setor hoteleiro elaborados nos capítulos do Enquadramento Teórico auxiliou a elaboração de novas atividades de controlo para o Alojamento Local Camões. Contudo alguns dos procedimentos enumerados no Enquadramento Teórico não se mostram viáveis por diversas razões e outros já estão presentes no sistema de controlo interno existente.

Deste modo, resultaram sugestões de melhoria ao Sistema de Controlo Interno nas quatro áreas de estudo mencionada anteriormente.

Na área de Gestão de inventariação foram propostas a confirmação da quantidade e qualidade dos artigos pelos gerentes e a implementação de inventariação formal mensalmente, feita pelos gerentes através de folhas de contagem.

Em Compras e FSE, propôs-se abandonar a compra direta, e consequentemente fazer a consulta de vários fornecedores e análise das várias propostas, de forma a comprar-se os artigos necessários a melhores preços.

Na Prestação de Serviços, foi proposto a implementação de questionários de satisfação aos clientes, paralelamente aos comentários na plataforma *Booking*, de forma a obter *feedback* mais representativo do total de clientes, onde tem maior peso os clientes que se

deslocam em trabalho, em complemento dos clientes que recorrem ao *Booking* e que tradicionalmente se deslocam em lazer.

Em Recebimentos, foram apresentadas as propostas de acompanhamento, através de *software*, dos valores a receber de clientes empresariais, de forma a controlar o pagamento desta prestação de serviços e a de análise ao tempo despendido nas várias tarefas administrativas, de forma a calcular o número de horas despendidas nestas atividades pelos gerentes e consequentemente avaliar a possibilidade de contratação de um trabalhador a tempo inteiro.

Em suma, este estudo de caso consiste no levantamento e formalização do Sistema de Controlo Interno do Alojamento Local Camões, focando-se nas quatro áreas de negócio mencionadas anteriormente com o objetivo de criação de valor tanto para a entidade em estudo, como para outras entidades semelhantes, identificando o estado da arte do seu Controlo Interno, bem como propondo as oportunidades de melhoria que concorrem para melhor endereçar os objetivos destas áreas.

7.2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

A principal limitação foi a inexistência de publicações contendo informações sobre o Sistema de Controlo Interno de outras organizações similares ao Alojamento Local Camões, uma vez que não foi possível fazer uma análise comparativa.

No futuro, poderá alargar-se o estudo a outras entidades do setor hoteleiro na região com características semelhantes, de forma a possibilitar uma análise mais completa e abrangente.

Outra futura investigação possível é o acompanhamento da implementação da presente proposta de Sistema de Controlo Interno. Seria importante estudar a evolução do desempenho dos gerentes e do negócio.

Bibliografia

American Institute of Certified Public Accountants (1972), *Statement on Auditing Procedure n.º 54 - The auditor's study on evaluation of internal control*. Nova Iorque

Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2012). *Auditing and Assurance Services – An Integrated Approach* (14th Ed.). New Jersey: Prentice Hall. USA. ISBN:978-013-257595 9.

Bell, J. (1997). *Como Realizar Um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Brito, M. & Ferreira, L. (2006). *A importância da auditoria interna hospitalar na gestão estratégica dos custos hospitalares*. Documentos de Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: Universidade Católica de Brasília.

Committee of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission (2007). *COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. Vancouver: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*. Retirado de https://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. ISBN 978-1-93735-239-4

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Almedina.

Correia, H. (2014). *A Problemática do Controlo Interno na Área das Vendas* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em RCIPL.

Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Cruz, M., Quental, A. & Henriques, A. (2010). *A Gestão do Risco nas empresas do PSI 20*. *Revista de Auditoria Interna*, 44, 15-31.

D'Ávila, M., Oliveira, M. (2002). *Conceitos e Técnicas de Controlos Internos de Organizações*. São Paulo: Nobel. ISBN: 85-213-1225-3.

Deloitte & Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2012), *Thought Leadership in ERM, Risk Assessment in Practice*. Retirado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/risk-assessment-in-practice-thought-leadership-in-erm.html>

Deloitte (2014). *Nova framework COSO 2013, O que mudou e como aplicar nas organizações, XXI Conferência Anual, Auditoria Interna: Controlo Interno e Governança*. Retirado de http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714.pdf

Dias, S. (2010). *Manual de Controlos Internos: Desenvolvimento e Implantação, Exemplos e Processos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN: 9788522458295.

Ferreira, H. (2014). *O Controlo Interno e a Gestão do Risco nas Organizações – Estudo de caso da área dos investimentos não financeiros nos Serviços de Ação Social*

da Universidade do Minho (SASUM). Dissertação de Mestrado. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Ferro, M. J. & António, S. D. (2010). *Manual para a elaboração de dissertações* [em linha]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Financial Reporting Council (2014). *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting*. Retirado de <https://www.frc.org.uk/getattachment/d672c107-b1fb-4051-84b0-f5b83a1b93f6/Guidance-on-Risk-Management-Internal-Control-and-Related-Reporting.pdf>

Hart, C. (2005). *Doing Your Masters Dissertation*. London: Sage.

Henriques, N. (2015). *O Controlo Interno no armazém de uma empresa do setor vitivinícola da Península de Setúbal* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em RCIPL.

IAASB (2015), *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, International Federation of Accountants*, USA. ISBN: 978-1-60815-250-6

International Federation of Accountants (2012). *Evaluation and Improving Internal Control in Organization*. New York: IFAC.

Instituto Nacional de Estatística (2008). *Estatísticas do Turismo 2007*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.. ISBN: 978-972-673-964-7

Instituto Nacional de Estatística (2015). *Estatísticas do Turismo 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.. ISBN: 978-989-25-0308-0

Instituto Nacional de Estatística (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.. ISBN: 978-989-25-0358-5

Instituto Nacional de Estatística (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.. ISBN: 978-989-25-0396-7

IT Governance Institute (2012), *COBIT 5 -A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*, USA. ISBN 978-1-60420-237-3

Turismo de Portugal (2018), *Alojamento Local em Portugal 2017*. Lisboa: Travel BI.

Referências Bibliográficas

Albuquerque, F., Marcelino, M. & Lima, M. (2015). O risco: Definições e um breve enquadramento histórico. *Revisores e Auditores*, 15-27.

Almeida, M. (2003). *Auditoria, um Curso Moderno e Completo*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Alonço, G. (2017). O que é Fluxograma de Processos? Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/>

Alves, A. & Reis, J. (2002). Auditoria interna no setor público. V *Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação*. Paraíba: Universidade do Vale da Paraíba.

Amoah, C. (s.d.). Assessment of the Internal Controls at Anyinam Lodge, Obuasi. Disponível em <http://dspace.knust.edu.gh/bitstream/123456789/8579/1/CLEMENT%20AMOAHA.pdf>

Apostolou, N. & Crumbley, L. (2008). The Tally Stick: The First Internal Control? *The Forensic Examiner*, 60-62.

Attie, W. (2000). *Auditoria Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.

B. and White (s.d.). *Revista BW vol. 20130*. São Paulo, B. and White.

Balanzá, I. (2000). *Organización y Control del Alojamiento*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Barata, A. (1999). *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios*. Lisboa: Editorial Notícias.

Barbier, E. (1999). *Manual de Auditoria*. Mem Martins: Edições Cetop.

Barros, C. (2006). Dependência entre risco inerente e risco de controlo. *Revisores & Empresas*, 10-18.

Boyle, D. (2003). *O pequeno livro do dinheiro. Uma visão instigante do modo como o dinheiro funciona*. São Paulo: Editora Cultrix.

Boyton, V., Johnson, R. & Kell, W. (2002). *Auditoria*. São Paulo: Atlas.

Brink, V. (1982), *Modern Internal Auditing: Appraising Operations and Controls* (4ª edição). New Jersey: Wiley.

Brown, R. (1962). Changing audit objectives and techniques. *The Accounting Review*, 37(4), 696-70.

Brown, R. (2003). *History of Accounting and Accountants*. USA: BeardBooks.

Cardella, B. (1999). *Segurança no trabalho e prevenção de acidentes*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Carmichael, D., Willingham, J. & Schaller, C. (1996). *Auditing Concepts and Methods: a guide to current theory and practice*. New York: McGraw-Hill.

Carqueja, H. (2002). Atividade Contabilística até Luca Pacioli. *Revista de Contabilidade e Comércio*, 231.

- Carreira, F. (2013). *Controlo Interno*. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4275/1/Li%C3%A7%C3%A3o%20-%20Controlo%20Interno.pdf>
- Carvalho, J., Baptista da Costa, C., Fernandes, M. & Teixeira, A. (2006). *POCAL Comentado*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Çetin, H. & Yetis, Z. (2017). *Evaluation of the Effectiveness of the Internal Control System in Hotel Businesses*. Necmettin Erbakan University Tourism Faculty, Turkey.
- Chen, A. (2008). *Hotelaria Fundamentos Teóricos e Gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiari, R. (2018). *O que é o COBIT? Compreenda os principais conceitos do framework*. Disponível em: <https://www.itsmnpratica.com.br/compreendendo-conceitos-cobit/>.
- Committee of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Vancouver: COSO.
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2011). *Internal Control – Integrated Framework*. New York: AICPA.
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated Framework Executive Summary*. New York: AICPA.
- Correia, H. (2014). *A Problemática do Controlo Interno na Área das Vendas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCAL.
- Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. Dissertação de Mestrado. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira – teoria e pratica*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Crepaldi, S. (2000). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.
- D’Avila, M. & Oliveira, M. (2002). *Conceitos e Técnicas de Controlos Internos de Organizações*. São Paulo: Nobel.
- Deloitte, T. (2003). *Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controlos internos*. Brasil.
- Dupuy, Y. & Roland, G. (1991). *Manual de Controlo de Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Dutra, M., Zanette, M., Alberton, L., Bornia, A. & Limongi, B. (2009). *Controlos de Gestão: Uma Contribuição ao Estudo dos Principais Modelos*. RACE, Unoesc.
- Farias, R., De Luca, M. & Machado, M. (2009). O Modelo COSO como Ferramenta de Gerenciamento dos Controlos internos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 12(3), 55-71.
- Ferreira, H. (2014). *O Controlo Interno e a Gestão do Risco nas Organizações – Estudo de caso da área dos investimentos não financeiros nos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho (SASUM)*. Dissertação de Mestrado. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Financial Reporting Council (2005). *Internal Control. Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. London: FRC.

Floriano, J. (2008). A importância dos instrumentos de controlo interno para a gestão empresarial. *Unicentro*, 5, 1-8.

Gallego, J. (2007). *Gestión de Hoteles – Una Nueva Visión*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Garcia, M. & Giambiagi, F. (2010). *Risco e Regulação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ge, W. & McVay, S. (2005). The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes-Oxley Act. *Accounting Horizons*, 19 (3), 137-158.

Gil, A. (2007). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª Edição). São Paulo: Atlas

Gomes, E. (2010). *A importância do controlo interno - Auditoria e Controlo Interno na AP*. Lisboa: Interface Jornadas.

Gupta, P. (1991). Spiraling Upward - *History of Internal Auditing and the Institute of Internal Auditors*. Disponível em: <https://www.highbeam.com/doc/1G1-10819174.html>.

Heier, J., Dugan, M. & Sayers, D. (2005). *A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution*. *Accounting History*, 10(3), 39-70.

Hendriksen, E. & Van Breda, M. (1999). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.

Henriques, N. (2015). *O Controlo Interno na Gestão do Armazém de uma Empresa do Setor Vitivinícola da Pensínsula de Setúbal*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCAL.

Information Systems Audit and Control Foundation's (2012). *A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. ISACF.

International Federation of Accountants (2009). *International Standards on Auditing 315 - Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and its Environment*. Disponível em: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>.

Institute of Internal Auditors (2004). *The Professional Practices Framework*. Florida: IIA Research Foundation.

Institute of Internal Auditors (2013). *Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*. São Paulo: IIA.

Institute of Internal Auditors (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>

Iudicibus, S. & Mariom, J. (2001). *Dicionario de termos de Contabilidade*. São Paulo: Atlas.

Jeynes, J. (2002). *Risk Management: 10 Principles*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Kumamoto, H. & Henley, E. (1996). *Probabilistic risk assessment and management for engineers and scientists*. New York: IEEE Press.

- Lehmann, C. (2010). Internal Controls: A Compendium of Short Cases. *Accounting Education*, 25(4), 741-754.
- Lemant, O. (2001). Risk as a Tripod. *Internal Auditor*, 58(3), 39-43.
- Lisboa, I. (2010). Lei Sarbanes-Oxley e o Controle Interno. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/artigo-lei-sarbanes-oxilei.asp>.
- Maia, M., Silva, M., Dueñas, R., Almeida, P., Marcondes, S. & Ching, H. (2005). Contribuição do Sistema de Controle Interno para a Excelência Corporativa. *Revista Universo Contábil*, 1(1), 54-70.
- Marçal, N. & Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marden, R., Holstrum, G. & Schneider, S. (1997). Control environment condition and the interaction between control risk, account type and management's assertions. *Auditing - A Journal of Practice and Theory*, 16(1), 51-68.
- Mateus, C. (2004). *Guia prático de implementação de um sistema de controlo interno na administração pública*. Sintra: NPF – Pesquisa e Formação.
- Maurício, N. & Ramos, K. (2011). Gestão na Hotelaria. *Revista F@pciência*, 8(11), 99-113.
- Menta, A. (2003). El Modelo COCO. *Normaria – Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina*, 11.
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Lisboa: MNE; Camões – Instituto da Cooperação e da Língua.
- Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Neves, J. (2008). A importância de um sistema de controlo interno. *Gestão – TOC* 99, 60-61.
- Neves, J. (2009). A importância de um controlo interno. *Revista TOC*, 99, 61-63.
- Nunes, V. (2012). *Avaliação do Sistema de Controlo Interno na Câmara Municipal de São Salvador do Mundo*. Monografia. Praia: Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde.
- O'Fallon, M. & Rutherford, D. (2012). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Willey & Sons.
- Oliveira, M. & Linhares, J. (2007). A Implantação de Controle Interno Adequado às Exigências da Lei Sarbanes-Oxley em Empresas Brasileiras - Um Estudo de Caso. *Revista Base (Administração e Contabilidade)*, 4(2), 160-170.
- Oliveira, M., Garcia, E. & Marques, E. (2013). O Caso Braings: Lições Aprendidas? In *XXXVII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (2000). *Manual do Revisor Oficial de Contas, Directriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410) – Controlo Interno*.
- Pereira, C. & Ferreira, C. (2015). Identificação de Práticas e Recursos de Gestão do Valor das TI no COBIT 5. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 15, 17-33.

- Pickett, K. (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing* (1ª edição). New Jersey: Wiley.
- Pinheiro, J. (2008). *Auditoria Interna, Auditoria Operacional, Manual Prático para Auditores Internos – Uma Abordagem Proativa e a Evolução Necessária*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Pinto, J. (2004). Controlo Interno: Algumas achegas. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 33.
- Pinto, J. (2008). *Pensamento Lean*. Lisboa: Lidel.
- Pires, A. (2008). *Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no Sistema de Controlo Interno das Empresas Cotadas nos EUA: O Caso Português*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.
- Portal de Auditoria (2017). *Metodologia do estudo do controlo interno*. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/metodologia-de-estudo-controle-interno/>.
- Raymond, H. (2010). Internal control & fraud conference: An important accountability Event. *Journal of Government Financial Management*, 74-75.
- Roberts, R. (2000). *Por Dentro das Finanças Internacionais. Guia Prático dos Mercados e Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Rocha, L. (2009). *Sistema de controlo interno de reporte financeiro (SCIRF) no Grupo EDP, Grupo EDP – Energias de Portugal*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Santos, C., Vasconcelos, A. & Tribolet, J. (2014). Da Framework CEO à Auditoria de Sistemas de Informação. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228887864_Da_framework_CEO_a_auditoria_de_sistemas_de_informacao.
- Sá, A. (1998). *Curso de Auditoria*. São Paulo: Atlas.
- Sá, A. (2002). *Perícia Contabil*. São Paulo: Atlas.
- Silva, M. (2009). *Controlo interno em juntas de freguesia*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Simão, V., Alencar, C., Bessa, L., Fanan, L., Júnior, W. & Audi, P. (2015). Auditoria e Controlo Intenro na União Europeia e no Brasil. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/publicacao_seminario-internacional-de-auditoria-e-controle-interno.pdf
- Sobral, M. (2015). *O Controlo Interno nas empresas angolanas: sua influência no desempenho financeiro dessas organizações: O caso da empresa EM – Freight Forwarding*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Sortica, E., Clementi, S., Tereza, C. & Carvalho, T. (2017). Governança de TI: comparativo entre COBIT e ITIL. Disponível em: <http://187.7.106.14/andre/redes/topicos-esp/2012-2/roteiros/roteiro3-ITIL/docs-ITIL/Icaro-Governanca-de-TI-Comparativo-entre-Cobit-e-Itil.pdf>.
- Souza, C. (2008). *O papel do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais*. Trabalho de Graduação de Estágio. Rio de Janeiro: UFRJ.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. California: SAGE Publications, Inc.

Stone, W. (1969). Antecedents of the Accounting Profession. *The Accounting Review*, XLIV(2), 284-291.

Tenório, J. (2007). *Controle Interno: um Estudo sobre a sua Participação na Tomada de Decisão de Investimento no Mercado de Capitais Brasileiro*. Dissertação de Mestrado. Recife: Universidade de Brasília.

Todinov, M. (2007). *Risk-based reliability analysis and generic principles for risk reduction*. London: Elsevier.

Tribunal de Contas (2009). Manual de Auditoria e de Procedimentos, volume 1. Disponível em: <https://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>.

Umechukwu, E. (s.d.). *XYZ Hotel Limited Internal Control Framework*. Disponível em <https://pt.scribd.com/presentation/154898392/Internal-Control-Presentation-for-a-Hotel-Organization>

Vidal, S. (2004). *Auditoria de Processos: Teoria, Aplicabilidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Alcançados*. Rio de Janeiro: Impetus.

Vieira, R. (2015). *O Sistema de Controlo Interno numa Empresa do Setor Hoteleiro. Estudo de Caso: Âmbito da Área de Vendas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Vilarigues, A. (2015), *Análise e Gestão de Risco de Actividades em Outsourcing: Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em RCIPL.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.