



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo



**ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DO PROCESSO DE VENDAS, CLIENTES E DÍVIDAS A RECEBER
NUMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DOS PLÁSTICOS**

REGINA MARIA DA SILVA GONÇALVES

Trabalho de Projeto a apresentar ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção
do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças

ORIENTADA POR PROF. DOUTORA MARTA GUERREIRO

Viana do Castelo, abril de 2022



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo



**ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DO PROCESSO DE VENDAS, CLIENTES E DÍVIDAS A RECEBER
NUMA EMPRESA DA INDÚSTRIA DOS PLÁSTICOS**

REGINA MARIA DA SILVA GONÇALVES

Trabalho de Projeto a apresentar ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção
do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças

ORIENTADA POR PROF. DOUTORA MARTA GUERREIRO

Viana do Castelo, abril de 2022

Agradecimentos

Uma grande aprendizagem que levo para a vida é o valor do agradecimento. Concluída esta etapa, sinto que é o momento de agradecer todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a concretização deste sonho.

Em primeiro lugar, quero expressar um sincero agradecimento à minha orientadora, Prof. Doutora Marta Guerreiro. Todo o apoio e partilha de conhecimento, além da disponibilidade e paciência demonstrados foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho de projeto.

À equipa da empresa X, pela admirável receptividade a este projeto, desde o primeiro momento, e pela oportunidade de explorar a vertente da auditoria e do controlo interno dentro da organização, facultando todos os meios necessários para a sua realização.

Aos meus pais, à minha irmã e amigos, por serem uma inspiração, por me motivarem e darem força para continuar.

Ao meu namorado, João, pelo teu amor e por me fazeres acreditar que tudo é possível.

Regina Gonçalves

Resumo

A gestão do risco é fundamental para que as empresas possam identificar as áreas críticas dos processos do negócio, avaliar o nível de aceitação do risco e implementar os controlos necessários para mitigar os riscos de erro ou fraude. A área financeira, mais em concreto o processo de vendas, clientes e dívidas a receber, é responsável pela entrada de fluxos financeiros, merecendo, por isso, especial destaque pelo impacto que tem no desempenho financeiro da empresa.

Para o alcance dos resultados da presente análise foi seguida a metodologia de projeto. Assim, após efetuar o diagnóstico da situação coloca-se a seguinte questão: quais são os controlos-chave implementados no processo de vendas, clientes e dívidas a receber empresa X e em que medida estes podem ser melhorados? Nesse sentido, este projeto visa efetuar um levantamento dos processos, identificar os controlos-chave na empresa em estudo e, com base nessa pesquisa, analisar o sistema de controlo interno (SCI) implementado, detetar os riscos em cada etapa e apresentar sugestões de melhoria que promovam a mitigação do risco.

Os resultados identificados sugerem que há uma grande possibilidade de melhoria no que concerne à gestão do risco na empresa X e, especificamente, no processo de vendas, clientes e dívidas a receber, tais como a disponibilização de um manual de procedimentos escritos aos colaboradores, com uma revisão periódica do mesmo, a realização de verificações aleatórias aos controlos-chave existentes, e a utilização de outras ferramentas informáticas que deem suporte a tarefas rotineiras dos colaboradores por forma a diminuir a probabilidade de erro humano. Por outro lado, a empresa também possui pontos fortes, nomeadamente a segregação de funções ao longo do processo, a receptividade em implementar as melhorias sugeridas ao processo de controlo interno, e a recente aprovação da implementação de uma estrutura de controlo interno com base na filosofia *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Palavras-chave: Auditoria Interna; Controlo Interno; COSO; Gestão do Risco.

Abstract

Risk management is essential for companies to identify critical areas of business processes, assess the level of risk acceptance, and implement the necessary controls to mitigate the risks of error or fraud. The process of sales, customers, and receivables is primarily responsible for financial income, and can directly impact the company's financial performance.

In this study, it was followed the project methodology. Thus, after analyzing the situation, the following question arises: what are the key controls implemented in the sales process, customers, and receivables from company X, and how can these be improved? So, this project seeks to identify the key controls in the company under study and, based on this research, analyze the internal control system implemented, detect the risks at each stage, and present suggestions that can promote risk mitigation.

The identified results suggest that there is a great possibility of improvement regarding risk management in company X and, specifically, in the process of sales, customers, and receivables, such as the development of an internal control manual with specific procedures in each stage, the periodic and random testing of key controls, and investing in other IT tools that can support the daily tasks of employees to reduce the probability of human error. On the other hand, the company also has strong points, namely the segregation of tasks throughout the process, the receptiveness to implement the suggested improvements to the internal control process, and the recent approval of the implementation of an internal control structure based on the *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* philosophy.

Keywords: Internal Audit; Internal Control; COSO; Risk Management.

Resumen

La gestión de riesgos es fundamental para que las empresas puedan identificar las áreas críticas de los procesos de negocio, evaluar el nivel de aceptación del riesgo e implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos de error o fraude. El proceso de ventas, clientes y cuentas por cobrar es el responsable de la entrada de flujos financieros, por lo que merece especial atención por el impacto que tiene en el desempeño financiero de la empresa.

Para llegar a los resultados del presente análisis se siguió la metodología del proyecto. Después de realizar el diagnóstico de la situación, surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son los controles clave implementados en el proceso de ventas, clientes y cuentas por cobrar de la empresa X y en qué medida se pueden mejorar? En este sentido, el objetivo general es realizar una recopilación de procesos, identificar los controles clave en la empresa objeto de estudio y, con base en esta investigación, analizar el sistema de control interno implementado, detectar los riesgos en cada etapa y presentar sugerencias de mejora que promuevan la mitigación de riesgos.

Los resultados identificados sugieren que existe una gran posibilidad de mejora en cuanto a la gestión de riesgos en la empresa X y, específicamente, en el proceso de ventas, clientes y cuentas por cobrar, tales como la elaboración de un manual de procedimientos escritos, hacer una revisión de los mismos, realizar pruebas aleatorias sobre los controles clave existentes y utilizar otras herramientas informáticas que apoyen las tareas rutinarias de los empleados con el fin de reducir la probabilidad de error humano. Por otro lado, la empresa también cuenta con puntos fuertes, a saber, la segregación de funciones a lo largo del proceso, la receptividad para implementar las mejoras sugeridas al proceso de control interno y la reciente aprobación de la implementación de una estructura de control interno basada en la filosofía del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

Palabras clave: Auditoría Interna; Control interno; COSO; Gestión de riesgos.

Lista de abreviaturas e siglas

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AT	Autoridade Tributária
BOPP	Polipropileno Biorientado
BRC	British Retail Consortium
CPP	Polipropileno Fundido
CEO	<i>Chief executive officer</i>
CMR	Convenção relativa ao contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
ISA	<i>International Standards on Auditing</i>
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
RBC	Regime de Bens e Serviços
RITI	Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias
SCI	Sistema de Controlo Interno
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
VAT	<i>Value Added Tax</i>

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Resumen.....	vii
Lista de abreviaturas e siglas.....	ix
Introdução.....	1
Parte 1 – Revisão de Literatura	4
1.1. O conceito de auditoria interna.....	4
1.2. A diferença entre a auditoria interna e a auditoria externa.....	5
1.3. O conceito de controlo interno.....	7
1.4. A função do auditor interno numa organização.....	8
1.5. A fraude e o erro e o papel do auditor interno	11
1.6. A gestão do risco.....	13
1.6.1. Lei Sarbanes-Oxley	13
1.6.2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO	14
1.6.3. A era Pós-SOX.....	17
1.7. Síntese.....	18
Parte 2 – Projeto: Análise do Sistema de Controlo Interno do Processo de Vendas, Clientes e Dívidas a Receber da Empresa X	20
2.1. Metodologia de projeto.....	20
2.2. Considerações sobre a empresa	22
2.3. Diagnóstico da situação	22
2.4. Definição dos objetivos.....	23
2.5. Planeamento	24
2.6. Execução e avaliação	24
2.6.1. Aprovação da venda e análise de crédito	25
2.6.1.1. Novo cliente.....	25
2.6.1.2. Cliente recorrente.....	26
2.6.1.3. Análise de Crédito.....	26
2.6.1.4. Preço de venda	28
2.6.1.5. Confirmação do pedido	28
2.6.1.6. Síntese dos controlos-chave da aprovação da venda.....	29
2.6.2. Faturação.....	30

2.6.2.1. Emissão da Fatura.....	30
2.6.2.2. Síntese dos controlos-chave da Faturação	31
2.6.3. Recebimento	34
2.6.3.1. Transferências Bancárias	34
2.6.3.2. Cheques	35
2.6.3.3. Síntese dos controlos-chave da Tesouraria	35
2.7. Divulgação dos resultados	38
Conclusão	40
Referências Bibliográficas	42
Apêndice.....	45
Apêndice 1 - Questionário sobre procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno	

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Diferença entre Auditoria Externa e Interna</i>	6
Tabela 2 - <i>Competências de um auditor interno</i>	10
Tabela 3 - <i>Objetivos do questionário</i>	24
Tabela 4 – <i>Matriz de cálculo do risco para o desbloqueio de clientes</i>	27
Tabela 5 - <i>Análise do controlo-chave: Aprovação e divulgação dos preços de venda à equipa comercial</i>	29
Tabela 6 - <i>Análise do controlo-chave: Identificação do limite de crédito do cliente</i>	29
Tabela 7 - <i>Análise do controlo-chave: Receção do pedido de compra do cliente – formalização do pedido</i>	30
Tabela 8 - <i>Análise do controlo-chave: Conferência diária da coincidência entre a faturação e todas as saídas de armazém</i>	32
Tabela 9 - <i>Análise do controlo-chave: Existência de diferentes séries de faturação</i>	32
Tabela 10 - <i>Análise do controlo-chave: Conferência manual diária da contabilização das faturas efetuada automaticamente</i>	33
Tabela 11 - <i>Análise do controlo-chave: Verificação da existência da documentação associada a cada processo de venda</i>	33
Tabela 12 - <i>Análise do controlo-chave: Verificação de todos os recebimentos e respetiva contabilização</i>	36
Tabela 13 - <i>Análise do controlo-chave: Reconciliação bancária</i>	36
Tabela 14 - <i>Análise do controlo-chave: Conferência dos recebimentos via cheque</i>	37

Índice de figuras

Figura 1 - <i>COSO: Controlo Interno - Estrutura Integrada</i>	15
Figura 2 - <i>COSO - Estrutura de Gestão de Riscos Corporativos</i>	16
Figura 3 - <i>Organigrama relacionado com a área de Vendas</i>	23
Figura 4 – <i>Exemplo do mapa de controlo (folha de cálculo) do crédito excedido</i>	27

Introdução

Na conjuntura atual, em que a competição faz parte do cotidiano das organizações, há uma crescente necessidade de que a tomada de decisão seja, contínua e progressivamente, acertada, para um crescimento sustentado das mesmas. Mitigar o erro ao máximo e garantir a correta execução e funcionamento dos sistemas implementados é um dos grandes desafios (Lander, 2004).

Neste contexto, as empresas precisam de identificar quais são as áreas críticas ao longo do processo de negócio e implementar formas de controlo que reduzam os riscos para um nível aceitável para a sua administração (Picket, 2005). O objetivo da auditoria interna é prover as empresas de ferramentas para o bom desempenho das mesmas, acrescentando valor a todos os processos. Com base nos resultados das auditorias podem gerar-se oportunidades de melhoria e contribuir para o crescimento da organização, além da contribuição para o aumento da competitividade das mesmas (Costa, 2018). Por sua vez, o papel do auditor interno tem-se tornado cada vez mais relevante nas organizações devido à sua capacidade de obter um conhecimento mais amplo sobre o controlo interno e de reportar os resultados e falhas atendendo diretamente aos interesses dos gestores e acionistas (DeFond & Zhang, 2014). O seu foco é verificar que a informação financeira, administrativa e operacional gerada é de confiança, verdadeira e oportuna, refletindo o estado do negócio (Picket, 2005).

Uma das áreas que merece especial atenção é a financeira, mais concretamente o processo de vendas, clientes e dívidas a receber que é responsável pela entrada de fluxos financeiros na organização (Costa, 2018). Assim, o problema deste trabalho é o seguinte: Quais são os controlos-chave implementados no processo de vendas, clientes e dívidas a receber de uma empresa da indústria dos plásticos em que medida estes podem ser melhorados? Nesse sentido, os objetivos específicos deste projeto são analisar o SCI implementado no processo de vendas, clientes e dívidas a receber, detetar os riscos em cada etapa, avaliar o SCI existente e apresentar sugestões de melhoria que promovam a mitigação do risco.

O projeto estrutura-se em três partes distintas que são o fio condutor até à concretização dos objetivos finais. Na primeira parte é efetuado um enquadramento teórico através de uma revisão de literatura, onde são explanados os conceitos de auditoria interna e controlo interno, a importância da função do auditor no combate à fraude e o impacto dos escândalos financeiros ocorridos no início do século XXI na gestão do risco das empresas. Na segunda parte é aprofundada a metodologia do trabalho de projeto, dando a conhecer as etapas seguidas. Por último, na última parte, é enquadrada a empresa X pertencente à indústria dos plásticos onde é

realizada a parte prática deste projeto, são relatados e analisados os procedimentos existentes, bem como se procede à descrição dos principais riscos detetados em cada fase. Por fim, o projeto termina com a apresentação das principais recomendações de melhoria, bem como as limitações encontradas durante o desenvolvimento do projeto e sugestões de trabalhos futuros.

1. Revisão de Literatura

Parte 1 – Revisão de Literatura

Para um melhor enquadramento do projeto em desenvolvimento, torna-se relevante o aprofundamento teórico dos conceitos base para seguimento do mesmo.

A primeira parte do projeto aborda os conceitos de auditoria interna, controlo interno, e posteriormente remete à função do auditor interno e o seu papel na deteção da fraude e erro, bem como a relevância da gestão do risco nas organizações.

1.1. O conceito de auditoria interna

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) define auditoria interna como sendo uma atividade independente, de garantia e de consultoria, com primordial objetivo de acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria interna destina-se a auxiliar a organização no alcance dos seus objetivos, através da avaliação e melhoria dos processos de controlo e gestão de risco (IPAI, 2013).

A auditoria interna constitui um elemento de controlo de gestão que, através de análise e avaliação do funcionamento dos controlos, permite avaliar o cumprimento dos objetivos, das políticas e normas impostas pela administração, da eficácia e eficiência das operações e programas, a salvaguarda dos ativos e o cumprimento das leis, regulamentos e contratos (Costa, 2018).

O conceito de auditoria interna pode aprofundar-se nas seguintes palavras-chave (Picket, 2005):

- “Auditoria interna” – o serviço é prestado dentro da organização e é distinto da função de auditoria externa, no entanto ambas as funções acompanham o processo por perto.
- “Independência” – Este conceito é fundamental, pois a auditoria interna não sobrevive se não for objetiva e independente. Todas as definições apresentam um elemento de independência, embora a sua forma e como é alcançada sejam um tópico próprio.
- “Atividade” – o facto de a auditoria interna ser uma atividade é importante, pois significa que é um serviço definido. Então, não necessita de estar alocado à organização (pode ser subcontratado, por exemplo).
- “Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos” – a tarefa da auditoria interna é tornar os objetivos corporativos firmes. Fazer com que uma organização seja bem-sucedida é fundamental numa direção de sucesso, para que os riscos de gestão sejam detetados e para que os controlos internos garantam que os objetivos estão a ser

alcançados. Por outras palavras, é a procura contínua do sucesso corporativo a longo prazo.

- “Abordagem sistemática e disciplinada” – atualmente, a auditoria interna é uma profissão completa, que possui um claro conjunto de padrões profissionais e é capaz de trabalhar de acordo com as diretrizes das melhores práticas na prestação de serviços ao mais alto nível.
- “Gestão de risco, de controlo e de governação” – estes três conceitos definem os parâmetros para a função. É mencionado que as organizações que não desenvolvem sistemas firmes nesta área falham a longo prazo e são afetadas a curto prazo.

Numa empresa bem gerida, a existência de uma hierarquia seria, à partida, suficiente para garantir uma gestão da organização eficaz e eficiente, conforme as normas e valores éticos, sem que existisse a necessidade de recorrer a “controles”. Contudo, é possível notar, que as faculdades humanas são suscetíveis a falhas e que “o uso gera a usura e a duração provoca o envelhecimento” (Dussaulx, 1970, p. 14). Significa isto que, qualquer procedimento implementado estará sujeito à degradação inerente, aliado à evolução das técnicas que o ambiente externo impõe.

1.2. A diferença entre a auditoria interna e a auditoria externa

A divulgação da informação financeira tem uma importância acrescida devido ao elevado número de destinatários que será apresentada. Existem várias pessoas envolvidas nas demonstrações financeiras, sejam elas as que preparam, as que auditam, as que analisam e as que a utilizam (Costa, 2018).

O ponto de partida é definir claramente os diferentes objetivos da auditoria interna e externa: o auditor externo procura testar as transações subjacentes que formam a base das demonstrações financeiras e emitem a sua opinião sobre as mesmas. Quanto mais sólido for considerado o sistema da empresa, menos testes serão necessários para obtenção do seu parecer; o auditor interno, por outro lado, procura avaliar e aconselhar a administração sobre se suas principais operações possuem sistemas de gestão de riscos e controlos internos sólidos. Para este fim, o auditor testará as transações resultantes para confirmar a sua avaliação e determinar as implicações das deficiências dos sistemas (Pickett, 2005). Embora as técnicas sejam semelhantes, as auditorias têm certas características que as diferenciam, apresentando níveis

de influência para a administração distintos. Na tabela seguinte são demonstradas as principais diferenças entre auditoria externa e auditoria interna (Crepaldi & Crepaldi, 2016).

Tabela 1 - Diferença entre Auditoria Externa e Interna

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional Independente	Auditor interno (funcionário da empresa)
Ação e Objetivo	Exame das demonstrações Financeiras	Exame dos controlos operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações Financeiras	Promover melhorias nos controlos operacionais
Relatório principal	Parecer	Recomendações de controlo interno e eficiência administrativa
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhador
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Nota: Adaptado Crepaldi & Crepaldi (2016).

Conforme se pode observar podem apresentar-se várias diferenças entre a função da auditoria interna e na função da auditoria externa. No caso da auditoria externa, o auditor é completamente independente à entidade contratante, enquanto na auditoria interna, mesmo que o auditor esteja obrigado a responder diretamente à direção, não deixa de se tratar de um funcionário da empresa e, como tal, terá de seguir as diretrizes impostas pela mesma. Outra diferença relevante é o campo de atuação, que enquanto na auditoria externa são analisadas as demonstrações financeiras, a auditoria interna acaba por incidir sobre as demonstrações financeiras e as operacionais. Convém salientar, que os públicos da informação das auditorias são distintos, enquanto a primeira se destina à empresa e ao público, a segunda reporta somente à empresa.

O procedimento realizado pelo auditor interno é semelhante ao processo de trabalho que é realizado pelo auditor externo. A base do procedimento é a mesma, ambos utilizam técnicas similares no processo de auditoria, como a realização de testes para obter uma opinião sobre determinado assunto, e formulam as respetivas sugestões de melhoria para o controlo interno (Leitão et al., 2018). Em relação à programação, estratégia, plano, relatório, metodologia ou

resultados da auditoria não se considera que existam diferenças significativas entre a auditoria interna e a auditoria externa. Por outro lado, no que diz respeito à formação da equipa, diretrizes seguidas e a frequência com que é efetuada a respetiva auditoria, as diferenças já são consideradas significativas. Outra diferença a destacar é o facto do auditor de uma auditoria externa poder integrar equipas diferentes, enquanto a maioria dos auditores internos está sempre na mesma equipa (Simon et al., 2014).

Em suma, o trabalho da auditoria interna serve de auxílio ao auditor externo, que lhe confere uma maior segurança, evita a duplicidade de trabalho e reduz custos com honorários para a empresa. O trabalho conjunto, entre ambas as partes, proporciona também vantagens para o auditor interno, que adquire conhecimento que o externo desenvolve ao longo da sua carreira noutros ramos de negócio e empresas (Leitão et al., 2018).

1.3. O conceito de controlo interno

Um sistema contabilístico fiável deve assentar num SCI adequado. O controlo interno é um processo desenvolvido, implementado e mantido pela gerência, por forma a proporcionar uma segurança razoável para o alcance dos objetivos no que diz respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia, eficiência das operações e cumprimento das leis e normas aplicáveis (ISA 315, 2009).

Assim, por outras palavras, o controlo interno é uma forma de organização destinada a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades, através da existência de um plano, minimizando as consequências de possíveis falhas e maximizando o desempenho da entidade. O *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) caracteriza o controlo interno, de forma geral, em dois grandes tipos de controlo: o contabilístico e o administrativo. Por um lado, o controlo interno contabilístico que inclui o plano de organização e os procedimentos e registos relacionados com os processos de tomada de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão. Logo, a implementação de um SCI numa empresa pressupõe à partida a existência destas condições inerentes à atividade gestora: autorização e registo das operações. Por outro lado, existe o controlo interno administrativo que compreende o plano de organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos, facilitando a revisão das operações financeiras (Costa, 2018).

A aceção da COSO sobre o controlo interno é baseada num processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o principal objetivo de obter um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos (Morais & Martins, 2013):

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

É de salientar que o controlo interno varia de entidade para entidade, ou seja, cabe a cada órgão de gestão adaptar o mesmo à sua realidade e necessidades. Os processos utilizados, o setor, a dimensão da organização, tudo isto irá influenciar na seleção dos procedimentos a adotar (Morais & Martins, 2013). O SCI deve ser confiável ao ponto de se tornar um guia para o auditor poder aferir a quantidade adequada de comprovações, uma vez ser impraticável a análise de todas as transações individualmente (Barata, 1996).

Fazendo referência à *International Standard on Auditing (ISA) 200 – Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing* (Objetivos Gerais do Auditor Independente e Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria), em contexto de auditoria financeira um dos objetivos do auditor é a obtenção segurança razoável nos resultados apresentados. Apesar de existir uma auditoria, a segurança não se torna absoluta devido aos riscos inerentes à atividade e às partes envolvidas. O órgão de gestão e a administração são os principais responsáveis pela prevenção e deteção de fraude, o que, contudo, nem sempre acontece (ISA 200, 2009).

Como qualquer edifício, o ambiente de controlo interno necessita de alicerces sólidos. Assim, segundo Gonçalves (2008), o quadro referencial adotado pela COSO assenta no denominado *control environment*, em que o ponto de partida é a fundação do SCI em qualquer organização. Este nível de ação tem uma influência na forma como as atividades empresariais são compostas, tal como, na forma como os riscos são avaliados e assumidos pela organização.

1.4. A função do auditor interno numa organização

O esforço da organização deve ser contínuo em seguir minuciosamente o fluxo de informações e materiais entre os vários sistemas que atravessam a empresa, a fim de identificar os problemas que se ponham, determinar as suas causas e propor soluções construtivas.

A função de um profissional de auditoria interna é bastante polivalente, cuja competência e investigação não poderiam ser limitados a um único e dado momento, a um ou outro domínio da empresa, mas sim à totalidade dos sistemas de produção e a todos os centros de responsabilidades que eles originam. É importante mencionar que identificar os problemas e fraquezas corresponde muito parcialmente à finalidade da auditoria interna. No que diz respeito às soluções propostas, o auditor deve estar consciente de que estas são um mero remédio possível e que o gestor de cada atividade poderá por si próprio, descobrir outra solução. Quer isto dizer que as sugestões de auditoria representam apenas um ponto de partida (Dussaulx, 1970).

O auditor interno é alguém que pode desafiar as práticas atuais da própria organização e defender a implementação de melhores práticas para que a empresa como um todo alcance os seus objetivos. As principais funções do auditor interno são (IIA, 2015):

- Avaliar os controlos e aconselhar os gestores de todos os níveis: o papel do auditor interno na avaliação de riscos é abrangente a todos os níveis da organização. O seu trabalho inclui avaliar e relatar a eficácia da implementação das políticas de controlo interno;
- Avaliar os riscos: é responsabilidade da administração identificar os riscos enfrentados, entender o impacto de cada um no alcance dos objetivos da organização e implementar controlos-chave por forma a garantir que limites definidos não são ultrapassados. As técnicas de auditoria interna são atualmente mais proativas, o que permite que o auditor interno consiga prever possíveis fraquezas e oportunidades, fornecendo garantias e conselhos quando for necessário;
- Analisar operações e confirmar informações: os auditores internos colaboram diretamente com os gestores de cada área para rever as operações e apresentar as suas análises. Torna-se importante que o auditor interno possua um bom conhecimento dos objetivos estratégicos da organização e do setor em que atua, para que tenha um conhecimento claro de como as operações de qualquer parte da empresa se encaixam na operação global.
- Trabalhar com outros provedores de garantia: não é de domínio exclusivo da auditoria interna fornecer garantia de que a gestão dos riscos é eficaz. A obtenção desta garantia pode incluir outros profissionais da organização, como por exemplo, técnicos de qualidade, segurança, entre outros. A diferença entre estes profissionais e os auditores internos é que a auditoria interna é independente das operações da administração e por

isso é capaz de dar opiniões objetivas e imparciais sobre a forma como os riscos são relatados e geridos.

Ao abordar a função de auditor interno torna-se pertinente mencionar os princípios que regem a forma de atuar do profissional. Por forma a promover a cultura ética na profissão existe o Código de Ética do *Institute of Internal Auditors* (IIA). Este documento encontra-se dividido em dois componentes essenciais: os princípios e as normas de conduta, sendo que as normas auxiliam na interpretação dos princípios. Os princípios básicos que os auditores internos devem aplicar e respeitar são os seguintes (IPAI, 2013):

- Integridade: a integridade constitui o valor central. O facto de os auditores internos serem obrigados a cumprir normas de conduta e imparcialidade durante o seu trabalho gera confiança e, por seguinte, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento.
- Objetividade: os auditores internos manifestam uma maior objetividade profissional ao avaliarem e comunicarem a informação sobre a atividade ou processo em análise. A sua avaliação e os seus julgamentos não são influenciados por interesses alheios.
- Confidencialidade: o valor e propriedade da informação recolhida não será divulgada sem a devida autorização, exceto em caso de obrigação legal ou profissional.
- Competência: os auditores internos aplicam os seus conhecimentos, técnicas e experiências necessárias no desempenho dos serviços, atuando sempre de forma profissional.

Riquelme e Valderrama (2014) frisam ainda a relevância da independência para um auditor. A postura de independência no desempenho das suas funções, e o afastamento de influências sobre a sua opinião, evita que a objetividade do próprio auditor seja posta em questão. Na tabela 2, são apresentadas algumas das competências técnicas e comportamentais mais relevantes para um auditor interno.

Tabela 2 - Competências de um auditor interno

Competências técnicas	Competências comportamentais
Levantamento e análise de dados	Confidencialidade
Identificação dos tipos de controlos	Liderança
Entrevistas	Objetividade
Análise dos riscos	Trabalho de equipa
Conhecimento do negócio	Independência

Nota: Adaptado de Abdolmohammadi et al. (2007)

Além da independência, a comunicação é considerada como a competência mais importante nesta área, pois a capacidade de promover a auditoria interna dentro da organização é essencial. Existem determinadas competências mais específicas que também são esperadas dos profissionais, tendo em conta o nível de conhecimento e experiência equipa. Por exemplo, a capacidade de promover a auditoria interna, resolver conflitos, formar e treinar equipas mostra uma importância crescente em níveis de pessoal mais elevados, enquanto a gestão de tempo e competências de redação diminuem de importância à medida que um auditor interno avança para níveis superiores na equipa (Abdolmohammadi et al., 2007).

Chang et al. (2019) concluíram que auditores internos com experiência e certificação em auditoria externa têm uma relação positiva com a eficácia do controlo interno na conformidade, mas não nas operações. Quer isto dizer que, esta é uma competência com uma construção multidimensional e que implica diferentes capacidades para que os auditores internos cumpram os diferentes objetivos de controlo e as suas funções com sucesso. A experiência geral em auditoria dos auditores internos pode não ser suficiente para que estes executem os procedimentos de controlo de operações, pois estes procedimentos normalmente requerem um maior conhecimento do setor e da empresa.

Um dos desafios que a auditoria interna enfrenta é acompanhar a evolução das empresas. É de notar que os grupos de auditoria interna com maior impacto e influência nas suas organizações tendem também a ser os mais inovadores. Ao não se conformarem em fazer as mesmas coisas sempre da mesma forma, estes auditores internos procuram aprender a dar garantias, a alertar e a antecipar os riscos de que as partes interessadas realmente precisam, através dos novos métodos e tecnologias necessários (Deloitte, 2019).

Embora as competências na área financeira e contabilística sejam bastante necessárias e úteis para o desempenho da sua função de auditor interno, estes devem também possuir um alto nível de conhecimentos técnicos em auditoria interna, devem ser comunicadores eficazes, ter sentido de análise crítica, e ser bons negociadores (IIA, 2015).

1.5. A fraude e o erro e o papel do auditor interno

No decorrer do desenvolvimento do seu trabalho, o auditor pode deparar-se com distorções nas demonstrações financeiras que podem ser o resultado de fraudes ou de erros dependendo se a

ação for considerada intencional ou não intencional. A ISA 240 – *The Auditor’s Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements* (As Responsabilidades do Auditor em Relação à Fraude numa Auditoria de Demonstrações Financeiras) salienta também que a responsabilidade pela prevenção e deteção de fraudes cabe aos encarregados da governação da entidade e à gerência. Deste modo, é essencial que a gerência, com a supervisão dos encarregados de governação, coloque uma forte ênfase na prevenção da fraude, o que envolve a conceção de uma cultura de honestidade e de comportamento ético na empresa. O auditor externo é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras tomadas como um todo estão isentas de distorção material causada por fraude ou erro, porém não pode garantir segurança absoluta de que as distorções materiais serão detetadas nas demonstrações financeiras, pelo facto da utilização do julgamento, testes, de amostras e das limitações inerentes do controlo interno (ISA 240, 2009).

Costa (2018) apresenta o termo “erro” como uma “distorção não intencional nas demonstrações financeiras, incluindo a omissão de uma quantia ou de uma divulgação”, como por exemplo, um engano na agregação de dados ou no seu processamento; uma estimativa contabilística incorreta devido a descuido ou má interpretação; um equívoco na aplicação das políticas contabilísticas. Por outro lado, na ISA 240, o termo “fraude” é exposto como um ato intencionado que seja exercido por um ou mais indivíduos (gerência, encarregados da governação, empregados ou terceiros) em que a falsidade e a má-fé são utilizadas para obter uma vantagem injusta ou ilegal. Apesar de a deteção de fraudes não ser objetivo principal do auditor, este deve manter o ceticismo profissional ao longo de toda a auditoria, reconhecendo que pode haver uma distorção material deste tipo. Através da avaliação da informação obtida de outros procedimentos de avaliação de risco e atividades relacionadas, pode haver indício da presença de um ou mais fatores de risco de fraude (ISA 240, 2009).

Em determinados casos, os indicadores de desempenho podem proporcionar informação que permite identificar deficiências no controlo interno, como por exemplo (ISA 315, 2009):

- Indicadores de desempenho e principais rácios operacionais;
- Análises comparativas do desempenho financeiro entre períodos;
- Orçamentos, previsões, análises de variância, informação por segmentos e relatórios de desempenho por divisão, departamento ou outro nível;
- Medição do desempenho dos empregados e políticas de remuneração com incentivos;
- Comparações do desempenho de uma entidade com o desempenho de concorrentes.

As organizações com a função de auditoria interna estão mais predispostas a detetar e relatar fraudes por apropriação indevida de ativos do que aquelas que não o fazem. Isto demonstra que, para muitos grupos, como investidores, reguladores e gestores, as evidências da auditoria interna são de extrema importância para a deteção não só de erros, como de fraudes (Coram et al., 2008). Assim, a auditoria interna contribui para a eficiência do negócio das empresas, para a obtenção de uma boa gestão do património e para a redução de custos, ao mesmo tempo que maximiza o lucro e procura atingir os objetivos de médio e longo prazo. Além disso, esta atividade não deve ser considerada como mais uma atividade geradora de despesas, mas deve ser encarada na perspetiva dos benefícios que acarreta no combate à fraude e, especialmente, no aumento do valor acrescentado (Petrascu & Tieanu, 2014).

1.6. A gestão do risco

O foco da auditoria interna e externa tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Numa fase inicial a auditoria externa focava-se, sobretudo, nos controlos e procurava essencialmente garantir o cumprimento da legislação e regulamentos aplicáveis (normativos contabilísticos, fiscais e setoriais). Numa segunda instância, o foco da auditoria direcionava-se para os processos e controlos operacionais relevantes em cada processo do negócio e, numa terceira fase, surge a auditoria baseada no risco, em que o auditor assume a responsabilidade de deter conhecimento da entidade e do negócio. De salientar, que no plano da auditoria interna, estas abordagens foram implementadas na mesma sequência cronológica, mas com as necessárias adaptações (Gonçalves, 2008).

1.6.1. Lei Sarbanes-Oxley

Nas décadas de 70 e 80 assistiu-se a uma maior ênfase sobre o comportamento ético das empresas, tendo surgido a *Treadway Commission* que divulga uma série de recomendações para evitar relatórios fraudulentos e com um maior foco nos sistemas de controlo interno. O destaque foi colocado sobretudo na educação sobre ética e nos códigos de conduta. Contudo, verificou-se que a *Treadway Commission* estava mais focada na fraude relacionada com a classe dos funcionários, e não tanto na fraude dos níveis superiores de gestão. O foco centralizou-se na deteção, e não na prevenção, ficando em falta uma estratégia clara e eficaz para a prevenção de fraude nos níveis mais altos (Rockness & Rockness, 2005).

É em 2001 e 2002, que gigantes corporativos como a Enron, *Global Crossing* e a *WorldCom* são forçados a declarar falência devido a enormes irregularidades contabilísticas. Como resposta a esta quebra de confiança por parte de todas as partes envolvidas, surge a lei Sarbanes-Oxley (SOX), também conhecida por lei SOX. Esta lei veio alterar as responsabilidades dos diretores e executivos, a regulamentação das empresas auditoras, a informação reportada e a fiscalização dos relatórios. O objetivo foi o de garantir a criação de mecanismos eficazes de forma a mitigar riscos, evitar fraudes ou garantir que são detetadas, valorizando assim a transparência, aumentando a segurança e dando a credibilidade necessária ao mercado (Lander, 2004).

Os relatórios baseados na SOX 404 sobre a eficácia do controlo interno dos relatórios financeiros são divulgados aos investidores das organizações e podem influenciar as suas decisões de investimento. Os investidores podem ter uma interpretação diferente dos relatórios emitidos pelos auditores, e no caso de potenciais investidores não profissionais que analisam relatórios SOX 404 e avaliam a gravidade geral das fraquezas constata-se que não têm capacidade e o devido conhecimento para os compreenderem completamente (Boritz, et al. 2020).

A estrutura COSO, abordada no ponto seguinte, é explicitamente designada como cumpridora dos critérios regulamentares em conformidade com a SOX e, é a estrutura mais usada no âmbito do controlo interno a nível do relato financeiro. A fraude é destacada e incluída como um princípio enumerado na componente de avaliação de risco, no entanto os programas estruturados e inflexíveis podem ser insuficientes na sua deteção (Martin, et al., 2014).

Em suma, as reformas mais recentes à forma como a informação é divulgada e aos relatórios financeiros, foram o resultado de grandes e “bem divulgadas” fraudes financeiras. É aqui que surge um dos grandes desafios inerentes à auditoria interna e aos sistemas de controlo interno, esta linha ténue entre diferenciar o erro e a fraude. Por outro lado, temos o rápido crescimento das empresas, tanto em dimensão como em setor de atividade, que tornam o controlo mais complexo, visto que eleva a dificuldade no acompanhamento dos ajustes nos procedimentos e exige uma constante adaptação à mudança.

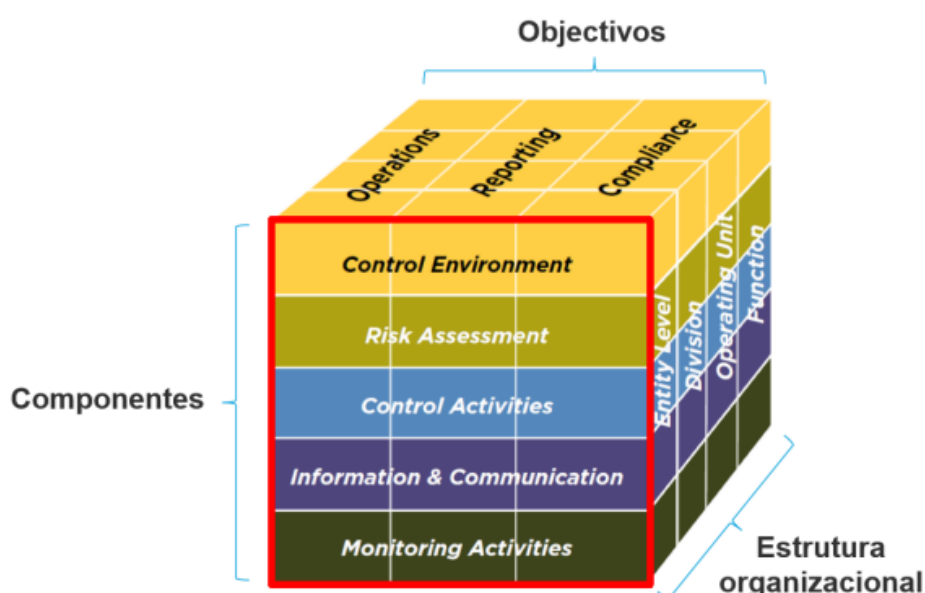
1.6.2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO

Em 1985, surge a COSO com o objetivo de analisar as causas que levam à ocorrência de relatórios financeiros fraudulentos e desenvolver recomendações para empresas públicas, auditores independentes e para instituições educativas. A Comissão Nacional foi patrocinada por cinco grandes associações profissionais, com sede nos Estados Unidos da América, tendo a particularidade de ser totalmente independente de cada uma das organizações patrocinadoras.

A Comissão incluiu representantes da indústria, contabilidade pública, empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova Iorque (COSO, 2020).

Para obter uma visão mais ampla do controlo o SCI tem de englobar todos os aspetos da organização e todos os procedimentos têm de estar integrados num só, formando uma estrutura de controlo. A COSO desenvolveu um modelo desse tipo, que tem reconhecimento internacional e de fácil utilização e interpretação para as empresas (Pickett, 2005). Em 1992, com base na revisão de literatura efetuada pela Comissão sobre o controlo interno é publicado o documento *Internal Control-Integrated Framework* (Controlo Interno – Estrutura Integrada), onde é dada ênfase à responsabilidade da administração pelo controlo interno. Este SCI (figura 1) viria a ser composto por cinco componentes interrelacionadas: ambiente de controlo, a avaliação de risco, atividades de controlo, informação e comunicação e monitorização (COSO, 2020).

Figura 1 - COSO: Controlo Interno - Estrutura Integrada



Nota: Adaptado COSO (2020).

O modelo da COSO é bastante dinâmico, pois inclui a maioria dos aspetos das estruturas e processos que precisam vigorar para fornecer controlo. Este modelo apresenta essencialmente cinco perguntas-chave mencionadas de seguida (Pickett, 2005):

- Temos as bases certas para controlar o negócio? (Ambiente de Controlo);
- Compreendemos todos os riscos que nos impedem controlar o negócio? (Avaliação de Risco);
- Implementamos atividades de controlo adequadas para mitigar os riscos do negócio? (Atividades de Controlo);

- Somos capazes de monitorizar a forma como o negócio está a ser controlado? (Monitorização);
- A mensagem de controlo é direcionada aos níveis mais baixos e os problemas e ideias são comunicados para o topo e para toda a empresa? (Informação e Comunicação).

Se for possível avaliar a qualidade das respostas a estas cinco perguntas, significa que a organização estará no caminho certo para obter um SCI e ser capaz de demonstrar a todas as partes que os seus interesses de negócio estão seguros, embora a garantia absoluta não seja possível (Pickett, 2005).

Em 2004, é lançado o *Enterprise Risk Management Framework* (ERM) (Estrutura de Gestão de Riscos Corporativos), ou também designado por COSO II. A COSO II teve uma grande aceitação pelas empresas que pretendiam melhorar a gestão dos seus riscos. Esta nova versão não substituiu a anterior, sendo que simplesmente se tornaram duas estruturas distintas, mas complementares. Nesta atualização é realçada a importância da gestão de riscos no planeamento estratégico e da sua incorporação na organização (COSO, 2020). A sua estrutura é apresentada na figura 2.

Figura 2 - COSO - Estrutura de Gestão de Riscos Corporativos



Nota: Adaptado COSO (2020).

A COSO II divide-se em quatro categorias de objetivos e oito componentes integrantes da estrutura de controlos internos e gestão de riscos, que estão representados na parte superior e frontal respetivamente, na figura 2. Na terceira dimensão apresentam-se os diferentes níveis organizacionais, que poderão ser analisados a nível setorial ou a nível de atividades. Nesta versão da COSO II observa-se que a análise de riscos foi substituída por três atividades distintas,

sendo as seguintes: identificação de eventos, avaliação de riscos e a resposta ao risco. Estas componentes têm em conta o apetite e os níveis de tolerância aos riscos estipulados pela organização. A gestão de riscos corporativos é um processo multidirecional e interativo em que os componentes se influenciam mutuamente (Ortigara & Razzolini, 2020).

A permanente mudança da complexidade dos riscos nas organizações, e consequente aparecimento de novos riscos, levou a um aprimoramento dos conhecimentos sobre a sua gestão. Estes fatores levaram a que a COSO emitisse uma nova versão em 2017, intitulada de *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (Gestão dos Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance) (COSO, 2020). A atualização da estrutura COSO não apresentou um carácter obrigatório pelas entidades reguladoras, sendo que um grande número de empresas não avançou com a adaptação. Uma vez mais, as restrições de recursos, dificuldades financeiras e um ambiente de controlo interno influenciaram o não cumprimento (Park, 2021).

1.6.3. A era Pós-SOX

A lei SOX provocou alterações substanciais nos procedimentos internos das empresas, e foi a secção 404 (doravante SOX 404) que gerou mais interesse e controvérsia com a exigência da criação e manutenção de controlos internos viáveis (Tarantino, 2006). Um dos aspetos mais contestados da SOX 404 relaciona-se com a obrigação de tanto o Presidente ou Diretor Financeiro, como os auditores independentes, certificarem anualmente os controlos internos e os relatórios financeiros de uma empresa (Rice & Weber, 2011).

Muitas empresas estavam cientes da necessidade de melhorar os seus controlos internos, mas não tinham capacidade financeira para agir, até serem forçadas pela implementação da SOX 404. Os custos destas atividades revelaram-se desproporcionalmente maiores para empresas menores surgindo um desafio acrescido na divulgação da informação financeira (Tarantino, 2006). Constata-se que apesar da natureza obrigatória da divulgação do relatório sobre as fraquezas e problemas de controlo interno, estas nem sempre são relatadas pelos gestores e auditores. Isto verifica-se sobretudo em empresas que carecem de capital externo, grandes empresas e empresas que têm elevados custos em honorários de serviços externos (Rice & Weber, 2011). Verifica-se também que os relatórios dos auditores fornecem um benefício acrescido para a qualidade da certificação bastante superior aos relatórios da própria administração (Herda, et al., 2014).

As empresas que relatam e divulgam as suas fraquezas no controlo interno tendem a crescer mais rápido do que as que não divulgam. Além disso, empresas com menos recursos para investir no seu SCI, isto é, empresas que apresentam perdas frequentes e dificuldades financeiras, são as que também acabam por manifestar um maior número de problemas a nível do controlo interno (Skaifea, et al., 2007).

1.7. Síntese

A auditoria interna é apresentada como uma atividade independente com o principal objetivo de acrescentar valor às organizações através da avaliação e melhoria dos processos de controlo e gestão do risco. Embora a função de auditor interno esteja diretamente interligada com os objetivos da empresa, é essencial que atue com independência e com um olhar crítico sobre as situações com que se depara.

O a auditoria interna procura detetar falhas e erros, por forma a efetuar propostas de melhoria dentro dos processos de uma entidade. Contudo, não se pode considerar que tem como objetivo unicamente a identificação de fraudes e a prática de ações ilícitas, uma vez que também têm no âmbito da sua atuação validar a confiança e integridade da informação financeira e operacional; a eficiência das operações de forma à empresa atingir os objetivos definidos; a avaliação da adequação dos sistemas de controlo interno; a salvaguarda de ativos; e garantia do cumprimento das leis, regulamentos e contratos.

Nos últimos anos, assistiu-se a uma série de escândalos financeiros relacionados com o controlo interno e com a qualidade da informação financeira que enfraqueceram a confiança dos *stakeholders* na informação divulgada pelas empresas. Por forma a recuperar a credibilidade, uniram-se esforços para implementar um conjunto de medidas que tivessem impacto a um nível relevante. Em 2002, foi publicada a lei SOX com um conjunto de exigências com vista à recuperação da confiança dos investidores. Em 2004, surgiu a COSO ERM com um foco maior na gestão de risco, o qual, em 2017 teve uma atualização.

A gestão do risco é, atualmente, uma ferramenta poderosa no apoio à gestão e à auditoria interna, e que poderá acrescentar valor nos vários processos dos negócios.

2. Projeto: Análise do Sistema de Controlo Interno do Processo de Vendas, Clientes e Dívidas a Receber da Empresa X

Parte 2 – Projeto: Análise do Sistema de Controlo Interno do Processo de Vendas, Clientes e Dívidas a Receber da Empresa X

Na segunda parte deste trabalho, desenvolvemos o trabalho de projeto que consistiu numa análise ao SCI do processo de Vendas, Clientes e Dívidas a Receber com vista ao desenvolvimento de um conjunto de sugestões de melhoria.

Primeiro, será efetuada a apresentação da metodologia de projeto, de seguida um enquadramento sobre a empresa em estudo e, posteriormente, passar-se-á ao desenvolvimento da análise seguindo as etapas abordadas no capítulo anterior: diagnóstico da situação; definição dos objetivos; planeamento; execução e avaliação e por fim, a divulgação dos resultados.

2.1. Metodologia de projeto

A metodologia de projeto está ligada à investigação e centra-se na resolução de problemas, através da qual se adquirem capacidades e competências pelo seu desenvolvimento numa situação real. Esta define-se como um conjunto de operações claras que permitam elaborar uma representação antecipada e a resolução de um processo. O principal objetivo de um trabalho de projeto é a análise e resolução de problemas em equipa, através da aplicação de diversas técnicas que permitem a recolha, obtenção e análise de informação. Esta metodologia determina assim as ações a serem adotadas, quando e como devem ser implementadas, com a finalidade de tentar responder às questões: O que fazer? Como fazer? (Leite et al., 1989).

O projeto compreende uma ida e volta constante entre a prática e a teoria, implicando um envolvimento na procura de informação, seja em suporte eletrónico e bibliográfico, mas também em observações, entrevistas, conversas informais e trabalho de campo (Many & Guimarães, 2006). O projeto pode dividir-se em cinco partes distintas, mas o número de etapas poderá variar e adaptar-se conforme o caso em estudo. As etapas usualmente identificadas no desenvolvimento de um projeto são (Ruivo et al., 2010):

1. Diagnóstico de situação;
2. Definição dos objetivos;
3. Planeamento;
4. Execução e avaliação;
5. Divulgação dos resultados.

É de salientar que este processo não é fixo e existe uma flexibilidade a nível dos procedimentos. Assim, é um processo dinâmico que se adapta e reajusta sempre que for necessário. Cada projeto é singular e desenvolve-se num determinado contexto a partir da identificação de problemas e/ou necessidades, propondo objetivos, planeando a organização das ações no tempo e afetando os recursos e estratégias para se alcançar o resultado pretendido (Ruivo et al., 2010).

Na primeira fase da elaboração deste trabalho de projeto, efetuou-se uma breve avaliação a todas as áreas do processo de negócio da empresa por forma a determinar qual área a analisar. Assim, concluiu-se que a área de “Vendas, Clientes e Dívidas a Receber” seria a área selecionada pois carecia da formalização de procedimentos escritos e devidamente divulgados, sendo considerada a sua principal debilidade.

Na segunda fase, tornou-se imprescindível a definição dos objetivos a alcançar com este projeto com base no diagnóstico da situação. Os objetivos do projeto devem ser claros; de linguagem precisa e concisa; em número reduzido, realizáveis; mensuráveis em termos de qualidade, quantidade e duração (Ruivo et al., 2010). Assim, definiu-se como objetivo deste projeto: identificar quais são os controlos-chave implementados no processo de vendas, clientes e dívidas a receber de uma empresa da indústria dos plásticos e analisar em que medida estes poderiam ser melhorados. De seguida, passou-se à fase do planeamento do projeto, em que se definiram as atividades a desenvolver, os métodos de pesquisa e o respetivo cronograma. Posteriormente, prosseguiu-se à sua realização através da fase da execução, colocando em prática o que foi planeado.

Por último, na divulgação dos resultados apresenta-se ao público em geral a pertinência da elaboração do projeto e o trilha seguido na resolução do problema (Ruivo et al., 2010). Ao longo do desenvolvimento do projeto, os riscos existentes em cada etapa do processo foram apresentados à empresa com as respetivas sugestões de melhorias, constituindo o presente trabalho um meio de divulgação dos resultados alcançados.

2.2. Considerações sobre a empresa

A empresa X iniciou a sua produção em 2008, sendo um dos principais fabricantes europeus de filmes de Polipropileno Biorientado (BOPP) e Polipropileno Fundido (CPP). A empresa possui unidades de produção em Portugal e na Polónia e está presente através de filiais comerciais na Alemanha, Itália, França e no México.

Atualmente, a empresa X conta com uma capacidade produtiva anual de cerca de 30.000 toneladas na linha de BOPP e 12.000 toneladas na linha de CPP. A tendência do mercado é para um aumento do uso deste tipo de embalagens para a preservação dos alimentos, em detrimento do uso de outro tipo de filme de polipropileno devido às suas diversas vantagens: baixo custo, fácil moldagem, fácil coloração, resistência química, boa estabilidade térmica e uma maior barreira à luz UV e agentes de oxidação.

A empresa X detém a norma da British Retail Consortium (BRC) *Packaging* que se aplica a produtores de embalagens que estejam destinadas a contactar diretamente com produtos alimentares. Esta norma obriga a que sejam estabelecidos determinados sistemas de controlo apropriados à garantia da qualidade e segurança alimentar. A empresa possui também a certificação ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade e a BRC *Packaging issue 5* também associadas ao Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Segurança Alimentar.

2.3. Diagnóstico da situação

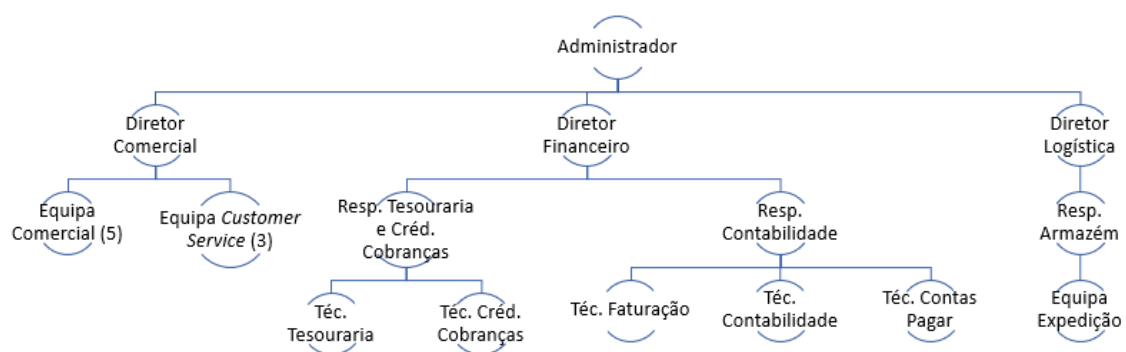
A área das Vendas, de uma forma geral, é fundamental e prioritária dentro de uma organização, uma vez que é a base da entrada de fluxos financeiros. Dada essa relevância, é uma área suscetível à ocorrência de fraude, tanto de origem interna como externa (Picket, 2005). A realização de uma venda, por exemplo, a crédito, não é sinónimo de recebimento e entrada de dinheiro. Esta diferença temporal gera a necessidade da existência de procedimentos que permitam o controlo de todo o tipo de recebimentos atempadamente. Existem alguns pontos que devem ser verificados e respeitados nesta área em específico, designadamente (Costa, 2018):

- Aprovação da venda: Autorização da venda e definição da política relativa às vendas a crédito, no que diz respeito a limites de crédito e condições de pagamento;
- Documentos relacionados com a venda: privilegiar a segregação de funções nas várias etapas da venda (registo da encomenda, registo contabilístico, etc.) e emissão de todos os documentos associados;

- Controlo das contas e títulos a receber: existência de fichas individuais para cada cliente e verificação regular ao mapa de antiguidade de saldos.

A empresa X possui uma equipa hierarquicamente estruturada e alguns procedimentos internos que permitem a fluidez no processo da venda. Estes procedimentos apenas estão definidos verbalmente, isto é, os colaboradores sabem o que está definido em cada fase com base na sua experiência e no que é acordado entre a equipa através de reuniões. Por forma a enquadrar a estrutura da equipa, apresenta-se de seguida o organigrama da área das vendas e dívidas a receber na figura 3.

Figura 3 - Organigrama relacionado com a área de Vendas



De acordo com a estrutura exibida, a empresa X possui 9 colaboradores na equipa ligada à área comercial e 8 colaboradores na área financeira, o que perfaz um total de 17 colaboradores associados diretamente ao processo de vendas, clientes e dívidas a receber. Na área comercial a equipa divide-se em “equipa comercial” que são os colaboradores responsáveis por iniciar o processo da venda e que estão no terreno em negociação direta com o cliente, e a “equipa do customer service” que dá apoio administrativo na formalização da venda e no pós-venda. Por outro lado, na área financeira a equipa também se divide em duas partes, nomeadamente a “equipa da contabilidade” e a “equipa da tesouraria e crédito e cobranças” que entram no processo após a venda ter sido iniciada. Convém ainda salientar a “equipa da expedição” que também tem interferência no processo, mas que não terá ênfase nesta análise em específico.

2.4. Definição dos objetivos

Após aprofundar os conhecimentos sobre a área em estudo, torna-se relevante entender quais os objetivos a alcançar com este projeto. Assim os objetivos são: a identificação dos controlos-chaves do processo de vendas, clientes e dívidas a receber, a deteção de riscos longo do

processo e por fim, pretende-se dar um contributo ao SCI implementado apresentando sugestões de melhoria que promovam a mitigação do risco.

2.5. Planeamento

Tendo os objetivos definidos no ponto anterior, segue-se a planificação do meio para atingir o fim através de um plano de ação. Desta forma, planearam-se um conjunto de etapas a realizar para a concretização do projeto, nomeadamente:

1. Recolha de informação – o primeiro passo envolve a recolha do máximo de informação em campo, sendo essencialmente através da observação, recolha de dados e conversação com os intervenientes. Assim definiu-se o seguinte:
 - a. Realização do questionário e observação do quotidiano decorridos entre 01/02/2020 e 30/03/2020 (ver Apêndice 1);
 - b. Recolha documental de informação – SCI existente, instruções de trabalho, entre outros.
2. Redação da narrativa do SCI atual – após a compilação de toda a informação recolhida, redige-se um resumo dos resultados e obtém-se uma primeira visão dos procedimentos presentes;
3. *Walkthrough* do SCI atual – com este ponto pretende-se verificar se a informação recolhida corresponde com a realidade, e se o que está estabelecido em termos conduta é seguido.
4. Avaliar a eficácia do SCI – nesta fase é avaliada a eficácia do SCI implementado fazendo uma conciliação entre o que está estipulado e o analisado efetivamente, avaliando o poder existente na prevenção e deteção de erros e fraudes;
5. Desenvolvimento de propostas de melhoria – por último, efetuam-se as propostas de melhoria ao SCI existente e são retiradas as devidas conclusões.

2.6. Execução e avaliação

A informação apresentada e analisada neste ponto foi obtida através de questionários aos principais intervenientes. Os objetivos dos métodos mencionados variaram conforme o inquirido e o tipo de informação pretendida, como se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 3 - Objetivos do questionário

Inquirido	Objetivo
-----------	----------

Responsável Departamento Crédito e Cobranças	Descrição dos procedimentos na área de concessão de crédito e cobranças.
Responsável Departamento Faturação	Descrição dos procedimentos na área da faturação.
Responsável Departamento Tesouraria	Descrição dos procedimentos e métodos de trabalho na área da tesouraria.

Com base na informação recolhida através do inquérito e observação do quotidiano da empresa, verificaram-se os procedimentos descritos nos pontos seguintes.

2.6.1. Aprovação da venda e análise de crédito

O acompanhamento e recolha dos procedimentos relacionados com as vendas, desde a sua origem até ao final, revelaram-se bastante mais complexos do que o esperado.

No que diz respeito às vendas, convém salientar que a maioria se trata de vendas a crédito, havendo apenas algumas situações em que existem vendas com exigência de pagamento em adiantado. Esta exigência é feita a:

- Novos clientes em que a concessão de crédito não seja aceite;
- Clientes recorrentes em que o crédito está perto de ser excedido – risco acrescido;
- Clientes com histórico de incumprimento.

2.6.1.1. Novo cliente

Quando surge um novo cliente é feita uma primeira análise à empresa em questão. A estratégia da gestão não invalida, à partida, a venda para qualquer zona geográfica do mundo, quer isto dizer que se o cliente estiver disposto a pagar eventuais custos de transporte acrescidos, isso não será um entrave. O ponto negativo é o facto do preço de venda não ser tão competitivo.

O novo cliente pode optar pelo pagamento através de fatura-proforma, e a partir daí dar-se-á seguimento à venda assim que se confirme o recebimento do adiantamento, ou poderá negociar-se crédito. Para a segunda possibilidade solicita-se a uma empresa externa uma análise às demonstrações financeiras do cliente e ao seu histórico, por forma a validar a sua credibilidade. Posteriormente, esta avaliação segue para a seguradora que fará a sua análise de risco apresentando o valor limite de crédito que está disposta a assegurar.

Após ter estas duas validações, o responsável de crédito e cobranças em conjunto com a Direção, analisam e aprovam um limite de crédito que a empresa considera viável. É importante ter em conta que o limite aprovado internamente não pode ultrapassar o limite assegurado, pois uma das cláusulas do contrato com a seguradora refere que se o limite assegurado for excedido, o risco é completamente transferido para a empresa.

Depois das validações anteriores, o departamento de crédito e cobranças procede à criação da ficha de cliente em sistema onde inclui toda a informação relevante do cliente, como a denominação fiscal, número de identificação fiscal, direção, limite de crédito, entre outros dados. Caso não haja lugar a validação e o parecer seja negativo, isto é, o cliente ser considerado “duvidoso” e/ou a seguradora não dar aprovação ao crédito, o cliente terá de aceitar a venda com pagamento antecipado, ou a mesma será recusada.

2.6.1.2. Cliente recorrente

Os clientes recorrentes já possuem uma ficha de cliente criada em sistema onde estão indicados os limites de crédito aprovados e com base nessa informação é tomada a decisão de prosseguir com a venda. Se se tratar de um cliente a quem não se tenham efetuado vendas durante um longo período de tempo, é iniciada uma nova análise como se se tratasse de um “novo cliente” reavaliando a sua credibilidade e se o limite de crédito aprovado se mantém.

2.6.1.3. Análise de Crédito

Compete ao departamento de crédito e cobranças a gestão de carteira de clientes, o planeamento de cobrança com os clientes, apoiar os comerciais no processo de cobrança, analisar o risco dos clientes, encaminhar as reclamações relacionadas com faturas por parte dos clientes e efetuar análises das contas correntes.

Este departamento faz a ligação entre vários outros, tendo bastante relevância no processo de venda em específico. Esta função faz o acompanhamento da situação do cliente no que concerne aos limites de crédito, faturas vencidas, controlo dos recebimentos, sendo também um elo entre o cliente e a empresa. O facto de detetar incumprimentos por parte dos clientes das suas obrigações faz com que sejam tomadas as devidas medidas atempadamente, nomeadamente o que é designado internamente por “bloqueio de clientes”.

O sistema atual permite o bloqueio de clientes por 3 motivos: faturas vencidas, risco excedido (estes dois motivos geram um bloqueio diário automático pelo software, tendo em conta as

faturas vencidas de todo o grupo) e outros motivos (bloqueio manual). Atualmente, está definido que apenas 3 pessoas têm permissão no sistema para desbloquear este alerta: o responsável crédito e cobranças, o diretor comercial e o diretor financeiro.

O desbloqueio de um cliente por ultrapassagem de crédito é remetido para autorização dos diretores comercial, financeiro e *Chief executive officer* (CEO), tendo em conta a percentagem do total excedido e do crédito concedido, tal como se pode analisar na tabela abaixo:

Tabela 4 – Matriz de cálculo do risco para o desbloqueio de clientes

Desbloqueios autorizados pelo Diretor Comercial	
Cliente excedido até 10%	
+ 20% Crédito	
Máximo de 100.000€	
Desbloqueios autorizados pelo Diretor Financeiro	
Cliente excedido até 20%	
+ 25% Crédito	
Máximo de 200.000€	

Por forma a facilitar o controlo e a identificação dos responsáveis pela autorização do desbloqueio de um respetivo cliente, existe o mapa apresentado na figura 4 abaixo. Nesta folha o responsável pelo departamento de crédito e cobranças insere os dados relativamente à situação de crédito do cliente, o total já faturado e pendente de cobrar, os pedidos de compra pendentes e já registados, e por fim obtém-se a informação da pessoa que deve autorizar.

Figura 4 – Exemplo do mapa de controlo (folha de cálculo) do crédito excedido

CREDITO CLIENTE		30 000,00 €	Observaciones: Desbloqueos autorizados por Directores Comerciales Cliente excedido hasta 10% + 20% Credito Máximo de 100.000€
RISCO CLIENTE FACTURADO		35 000,00 €	
CREDITO EXCEDIDO I		5 000,00 €	Desbloqueos autorizados por Director Financiero Cliente excedido hasta 20% + 25% Credito Máximo de 200.000€
%		17%	
PEDIDOS EN CARTERA		2 000,00 €	OBS: INCREMENTO CREDITO AUTORIZADO EN ESTA OPERACIÓN SIN LIMITE CONSEJERO DELEGADO
CREDITO EXCEDIDO II		7 000,00 €	
%		23%	
DESBLOQUEO A AUTORIZAR POR:	CONSEJERO DELEGADO		
AUTORIZADO EM:	_____		

O responsável pelo departamento de crédito e cobranças está encarregue por reportar à Direção semanalmente o ponto de situação da dívida dos clientes, nomeadamente saldos vencidos e não recebidos, e pela posterior comunicação com o cliente para que procedam à sua regularização.

2.6.1.4. Preço de venda

Os preços de venda são estipulados pela Direção e revistos regularmente tendo em conta a evolução do mercado. A política de preços, relativamente a preços mínimos e margens de venda, é comunicada à equipa comercial, e a partir daí poderão dar início à negociação e ao processo de venda. Esta informação é divulgada aos comerciais através de reunião ou via email.

2.6.1.5. Confirmação do pedido

A venda é originada por uma ordem de compra enviada pelo cliente via email ao comercial da respetiva zona (área de venda). Cada comercial é responsável por dar seguimento às encomendas dos clientes localizados na zona que lhe está atribuída.

Por forma a simplificar a divisão do trabalho, os países/regiões estão divididos por zonas numeradas de 1 até 15, sendo que cada zona corresponde a um ou mais países, e assim cada colaborador (tanto o *customer service* como o comercial) sabem quais são as zonas pelas quais é responsável.

No caso de um comercial receber a encomenda de um cliente de outra zona, ele deve reencaminhar o email para o comercial da respetiva zona. Todavia, não há instruções formais relativas a esta regra, nem há garantia de que as encomendas enviadas a um comercial da zona errada são reencaminhadas para o comercial da zona respetiva. No entanto, ao longo do período em análise, constatou-se que são muito pontuais as situações em que um comercial não reencaminha o email para o comercial correto, ou que fique alguma encomenda por dar seguimento.

A ordem de compra do cliente dá origem a um “pedido de venda” com um número interno atribuído sequencialmente pelo sistema. O departamento responsável por inserir o pedido em sistema, dar seguimento ao mesmo e garantir o arquivo desta informação é o *customer service*.

Após ter o crédito aprovado pelo departamento crédito e cobranças e o preço de venda estar de acordo com o preço aprovado pela direção, o *customer service* trata de inserir o pedido em sistema e encaminhá-lo para os departamentos de planeamento da produção e *supply chain* que analisam, respetivamente, a quantidade e o prazo de entrega solicitado pelo cliente.

Caso não seja possível cumprir com o solicitado, será indicada a melhor proposta para cumprir com o pedido do cliente, chegando-se a um acordo e emitindo-se a “Confirmação do Pedido”. Este documento é enviado ao cliente por email pelo *customer service* e que fica responsável por receber a resposta do cliente a validar a “Confirmação do Pedido”. Uma vez validada, o *customer*

service coloca no sistema a informação de que a “Confirmação do Pedido” está validada, para que o departamento de planeamento da produção dê seguimento ao pedido.

2.6.1.6. Síntese dos controlos-chave da aprovação da venda

Tendo em consideração os procedimentos descritos nos pontos anteriores relativamente à aprovação da venda identificaram-se os seguintes controlos-chave:

- 1) Aprovação e divulgação dos preços de venda à equipa comercial.

Tabela 5 - Análise do controlo-chave: Aprovação e divulgação dos preços de venda à equipa comercial

Análise Crítica	O preço final de venda neste setor de atividade está bastante dependente do mercado e da evolução do custo das matérias-primas.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipa comercial avançar com vendas a um preço inferior ao estipulado pela direção. ▪ Alteração do preço e/ou quantidade do pedido em sistema após ter sido validado pela direção. ▪ Inserção de referência de artigo, preço ou quantidades diferentes da ordem de compra do cliente e do preço autorizado devido à introdução manual dos dados no ERP (erro humano).

O técnico da faturação reporta diariamente à direção uma listagem das “Confirmações de pedido” inseridos em sistema no dia anterior pela equipa do *customer service*. Este procedimento permite detetar enganos no registo dos pedido e/ou vendas com preços abaixo do estipulado e garante a adequada segregação de funções. Por outro lado, este procedimento não garante que a correção foi efetuada em caso de erro.

- 2) Identificação do limite de crédito do cliente

Tabela 6 - Análise do controlo-chave: Identificação do limite de crédito do cliente

Análise Crítica	A concessão de crédito aos clientes é um fator crucial neste negócio. Considera-se relevante a avaliação e monitorização do limite de crédito aprovado a cada cliente.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorização de vendas a clientes em incumprimento ou com risco de incumprimento elevado.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ultrapassagem do limite de crédito aprovado.
--	--

O departamento de crédito e cobranças é responsável por supervisionar os limites aprovados e está sempre em contacto com a equipa comercial.

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) efetua o bloqueio de clientes diariamente no caso destes apresentarem faturas vencidas, risco excedido e outros motivos gerando um alerta. Neste caso, a equipa de *customer service* fica impedida de introduzir novos pedidos em sistema devido ao bloqueio. Considera-se que o procedimento garante que a política de gestão de vendas da administração é cumprida, principalmente novos clientes.

3) Receção do pedido de compra do cliente – formalização do pedido via email.

Tabela 7 - Análise do controlo-chave: Receção do pedido de compra do cliente – formalização do pedido

Análise Crítica	A comunicação com os clientes é efetuada maioritariamente via email. Os pedidos de compra dos clientes são enviados por essa via.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência emails com ordens de compra de clientes aos quais não seja dado seguimento interno.

Internamente, os mercados encontram-se divididos por zonas e esta forma facilita a alocação da responsabilidade e acompanhamento a determinado comercial e técnico *customer service*. Contudo, o facto de existirem diversos emails para onde as notas de encomenda são enviadas aumenta o risco de alguma encomenda ficar por registar. Além disso, a inexistência de instruções escritas relativas ao procedimento a ter em caso de receção de ordem de compra indevida torna o risco não mitigado.

2.6.2. Faturação

A faturação é sempre efetuada no dia seguinte ao dia da expedição do material, designada por faturação diária. Por outro lado, existe também uma avença com certos clientes em que a faturação é quinzenal (dia 15 e 31), e com outros em que é mensal (dia 31).

2.6.2.1. Emissão da Fatura

As faturas são numeradas informaticamente e o próprio sistema não permite que sejam modificadas. Existem diferentes séries de faturação que permitem diferenciar clientes nacionais,

intracomunitários e extracomunitários, e faturas de notas de créditos. O facto de existir esta organização facilita o controlo, a consulta e análise da informação.

O departamento de faturação é responsável pela emissão das faturas na manhã do dia seguinte à expedição do material. Na expedição é gerada a guia de remessa de armazém que é numerada sequencialmente, e é com base nesta informação que se procede à emissão da devida fatura.

Torna-se relevante salientar que a maior parte das vendas são para mercado intracomunitário. As transações intracomunitárias não estão abrangidas pela obrigação da emissão de documento de transporte do Regime de Bens e Serviços (RBC) e comunicação à Autoridade Tributária (AT), por isso, a mercadoria é acompanhada pela guia de remessa e pelo contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada (CMR) para poder circular em território nacional. No caso de vendas para o mercado nacional, a comunicação à AT dos documentos de transporte é efetuada através do envio do ficheiro SAF-T (PT).

Assim que concluída a faturação são impressas três vias: uma original e cópia que seguem para o cliente, e uma cópia que fica para o arquivo da faturação. Posteriormente, a expedição faz chegar as guias de remessa e/ou CMR ao departamento de faturação, que por sua vez faz o cruzamento de dados e mantém o arquivo organizado.

No que respeita a devoluções e reclamações de clientes, estas são encaminhadas para o departamento de qualidade e dão origem a um documento interno designado “expediente”. Este departamento é responsável por analisar a situação e verificar se será aceite ou não. Caso a reclamação não seja aceite pela qualidade, a Nota de Crédito poderá ser autorizada por decisão comercial e através da obtenção das devidas autorizações conforme a matriz em vigor. Assim que o expediente de reclamação esteja concluído, o departamento qualidade transmite a informação ao departamento de faturação que trata da emissão da nota de crédito ao cliente.

2.6.2.2. Síntese dos controlos-chave da Faturação

Após analisar os procedimentos internos, no que diz respeito à faturação podem identificar-se os seguintes controlos-chave:

- 1) Conferência diária da coincidência entre a faturação e todas as saídas de armazém.

Tabela 8 - Análise do controlo-chave: Conferência diária da coincidência entre a faturação e todas as saídas de armazém

Análise Crítica	A faturação é efetuada diariamente com base na listagem do material expedido no dia anterior, com exceção do material expedido ao abrigo das avenças de faturação quinzenal ou mensal, ao dia 15 e 30, respetivamente.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material expedido não ser faturado. ▪ Faturação de material não expedido. ▪ Valor faturado incorreto. ▪ Faturação não ser emitida no exercício económico respetivo (<i>cut-off</i>). Nomeadamente as vendas no final e início de ano, garantindo que as últimas Guias de Remessa são faturadas no ano N e as primeiras de N+1 são faturadas em N+1.

O departamento de faturação efetua uma verificação diária da existência de guias de remessa em aberto e faz a distinção entre o tipo de cliente. O sistema não permite a criação de guias de remessa com data anterior, por isso a possibilidade de alterar a sequência temporal está mitigada pelo ERP. Por outro lado, a garantia de que todo o material é faturado depende sempre uma verificação complementar.

- 2) Existência de diferentes séries de faturação (de acordo com o mercado e tipo de documento).

Tabela 9 - Análise do controlo-chave: Existência de diferentes séries de faturação

Análise Crítica	O material expedido é faturado em séries distintas por forma a facilitar a análise e controlo da informação. Assim, existem séries distintas para clientes nacionais, intracomunitários, extracomunitários, notas de crédito, faturação a empresas de grupo e outros (por exemplo, venda de resíduos). Esta alocação é efetuada manualmente pelo técnico de faturação.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatura emitida na série incorreta. ▪ Consequentemente, a análise dos dados de faturação com base nas séries poderá estar distorcida.

A distinção da faturação através de diferentes códigos de série é uma forma de simplificar a análise da informação e facilita a comunicação interna. Todavia, é possível a existência de erro

humano na conferência da série. Em última instância, considera-se um risco residual pela facilidade de verificação da correspondência entre a série e mercado do cliente.

Constata-se ainda que existe segregação de funções, dado que é o responsável de contabilidade que efetua a conferência da série.

- 3) Conferência manual diária da contabilização das faturas efetuada automaticamente.

Tabela 10 - *Análise do controlo-chave: Conferência manual diária da contabilização das faturas efetuada automaticamente*

Análise Crítica	Todas as faturas têm um movimento correspondente no programa contabilístico.
Riscos	<ul style="list-style-type: none">▪ Alguma fatura ficar por contabilizar dada a contabilização estar pendente da validação pelo técnico da faturação;▪ Contabilização incorreta nas vendas de resíduos e intra-grupo.

Neste caso, não existe segregação de funções, dados que o funcionário responsável pela contabilização é o mesmo que efetua a verificação diária da correção da mesma. Contudo, considera-se o risco baixo dado que quando o funcionário valida no sistema a contabilização automática, verifica simultaneamente a conta de vendas na qual a fatura é contabilizada. Assim, o ato de contabilização está intrinsecamente ligado ao ato de verificação da conta.

Todavia, é de considerar a possibilidade de existência de erro humano dada a quantidade elevada de trabalho e a repetição continua da mesma tarefa pelo funcionário.

A implementação de uma verificação aleatória da contabilização de algumas faturas por um funcionário independente permitiria reduzir este risco.

- 4) Verificação da existência da documentação associada a cada processo de venda.

Tabela 11 - *Análise do controlo-chave: Verificação da existência da documentação associada a cada processo de venda*

Análise Crítica	O departamento da faturação é responsável por reunir para arquivo a documentação desde a expedição até à faturação: Tara de pesagem, CMR/GR assinado, duplicado da Fatura. Estes documentos são enviados pela secção de expedição e pelo transportador.
-----------------	---

Riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentação não ser entregue no departamento de faturação devido ao extravio de documentos. ▪ Falta de prova documental da operação.
--------	--

O procedimento de verificação dos documentos do processo de venda antes do seu arquivo visa garantir que o processo está completo. Quando tal não acontece, o funcionário solicita os documentos em falta, assinalando na fatura que o processo não está completo.

Apesar de não existir uma segregação de funções, considera-se que a falta de documentos é esporádica e a verificação regular dos processos é eficaz na compilação dos mesmos.

2.6.3. Recebimento

A tesouraria fornece informação para a tomada de decisões diárias e num futuro próximo com um grau de confiança elevado, por isso se torna tão importante ter a informação sempre atualizada, para que as previsões sejam as mais próximas da realidade possível.

2.6.3.1. Transferências Bancárias

Diariamente compete à Tesouraria o controlo dos recebimentos de clientes nacionais ou internacionais, incluindo outros recebimentos eventuais. Este procedimento é importante para manter as carteiras dos clientes atualizadas e permitir ao departamento de crédito e cobranças uma informação momentânea das dívidas de clientes.

O técnico de tesouraria inicia o procedimento com a obtenção dos extratos bancários de todas as contas abertas e associadas à empresa. Atualmente todos os bancos possuem essa informação disponível nas suas plataformas digitais. Estes movimentos são copiados para um ficheiro em *Excel* denominado “Bancos” onde são identificados os clientes que efetuaram o pagamento. Os dados extraídos incluem a data contabilística e data-valor, o descritivo, o valor da transferência e o saldo. O objetivo é identificar os clientes que efetuaram a transferência bancária e quais as faturas pagas nessa transferência.

Na prática, existem duas possibilidades:

- 1) O cliente identifica na transferência bancária as faturas pagas. Nesta situação, o responsável da tesouraria contabiliza o recebimento no diário de Bancos no programa contabilístico AS400;

- 2) O cliente não identifica na transferência bancária as faturas pagas. A informação destes clientes é enviada para o departamento de crédito e cobranças, que verifica se recebeu informação do cliente com a listagem das faturas pagas ou algum email relativo ao pagamento de faturas específicas. Se não tiver informação, o departamento de crédito e cobranças entra em contacto com o cliente. Após a identificação das faturas pagas na respetiva transferência a informação é transmitida ao responsável da tesouraria que, por sua vez, procede à contabilização no diário de Bancos no programa contabilístico AS400.

Além de recebimentos de clientes, a empresa também obtém outras entradas de dinheiro provenientes de reembolsos de imposto ou possíveis indemnizações por parte de seguros por ocorrência de acidentes de trabalho, ou sinistro.

No caso existir um recebimento no extrato do banco, por falta de informação relativamente à identificação das faturas é contabilizado numa conta de adiantamentos de clientes, e regularizado aquando receção da informação. Isto fará com que os documentos permanecem em “aberto” na carteira, continuando o cliente com uma dívida até obtenção de esclarecimentos adicionais.

2.6.3.2. Cheques

O peso dos recebimentos através de cheque é bastante baixo, rondando os 7% em 2019. A tendência é diminuir esta forma de recebimento e privilegiar como meio de pagamento as transferências bancárias. Contudo, considera-se relevante a descrição do procedimento, sendo apresentada no parágrafo seguinte.

O cheque chega à empresa por correio, sendo entregue ao responsável pelo crédito e cobranças que o verifica (valor; fatura correspondente, a validade; e se o vencimento da fatura corresponde com a data de vencimento do cheque). Terminado este primeiro controlo, os cheques são encaminhados para o responsável administrativo que prepara o documento de suporte e faz o depósito no banco.

2.6.3.3. Síntese dos controlos-chave da Tesouraria

Concluída a análise do procedimento de registo das cobranças consideram-se os seguintes controlos-chave:

1) Verificação de todos os recebimentos e respetiva contabilização.

Tabela 12 - *Análise do controlo-chave: Verificação de todos os recebimentos e respetiva contabilização*

Análise Crítica	Todos os recebimentos dos extratos bancários são extraídos para um ficheiro <i>Excel</i> através plataformas dos bancos e são validados contra um documento que suporta a entrada do dinheiro.
Riscos	<ul style="list-style-type: none">▪ Não serem extraídos todos os movimentos do extrato do banco para o ficheiro de controlo.▪ Não contabilização de todos os movimentos ocorridos em bancos.

Neste caso existe a segregação de funções, pois é efetuada a verificação de que todos os movimentos têm um registo contabilístico associado, o que mitiga o risco de omissão. Caso algum movimento não seja extraído para o ficheiro do controlo, será detetada a diferença através da reconciliação bancária.

2) Reconciliação bancária.

Tabela 13 - *Análise do controlo-chave: Reconciliação bancária*

Análise Crítica	Diariamente são verificados os saldos em bancos nos extratos bancários comparativamente com a contabilidade. No final do mês é elaborada a reconciliação bancária pelo técnico da contabilidade que não efetua contabilizações na área de bancos. Na reconciliação, é feita uma nova verificação mais detalhada, garantindo que todos os movimentos estão refletidos na contabilidade. Os recebimentos pendentes por falta de informação são contabilizados na conta de adiantamentos e posteriormente regularizados. A reconciliação é posteriormente analisada pelo Contabilista Certificado e pelo diretor financeiro.
Riscos	<ul style="list-style-type: none">▪ Não receber informação detalhada sobre os movimentos atempadamente.

A reconciliação bancária é por si só um procedimento de controlo interno que ajuda na deteção de fraudes e erros.

3) Conferência dos recebimentos via cheque.

Tabela 14 - *Análise do controlo-chave: Conferência dos recebimentos via cheque*

Análise Crítica	Os cheques recebidos são enviados diretamente ao departamento de crédito e cobranças para sua verificação.
Riscos	<ul style="list-style-type: none">▪ Cheque ser desviado/extraviado até chegar ao departamento de crédito e cobranças;▪ Falta de controlo sobre o histórico de cheques recebidos.

A não existência de uma listagem feita pelo expediente relativa ao que é recebido pelo correio permite o desvio de cheques. Além disso, se o seu depósito for imediato e a informação não for devidamente transmitida ao técnico da tesouraria, tornará a contabilização mais difícil. O rastreio destes casos exigirá tempo por parte da tesouraria, que levam a perdas de eficiência e maior possibilidade de erros.

A solução implica a realização de uma listagem dos valores recebidos pelo Expediente (receção) e, de seguida, pelo departamento de crédito e cobranças, que deve informar a Tesouraria. A Tesouraria confirmará, posteriormente, a informação com o movimento bancário.

Considera-se que o recebimento através de cheques é residual, sendo a grande maioria dos recebimentos efetuada por transferência bancária, pelo que o risco é baixo.

2.7. Divulgação dos resultados

De um modo geral, reconhece-se que a empresa X se preocupa com a questão do controlo interno e procura implementar no seu processo de vendas alguns procedimentos que permitem diminuir o risco de fraude e erro. Contudo, é de salientar que existem alguns pontos que podem ser alterados com vista a desenvolver um SCI mais robusto e eficaz.

Numa primeira instância, considera-se um ponto fraco neste SCI a falta de procedimentos escritos sobre as diferentes etapas do processo. O facto de a descrição dos procedimentos não estar clara e devidamente divulgada através de instruções de trabalho ou no manual de controlo interno compromete a eficácia e a validação de que determinada conduta é seguida. Além disso, torna o sistema mais frágil em situações de imprevistos. Por exemplo, a ausência de um colaborador que desempenha um determinado controlo-chave pode implicar que esse controlo não seja efetuado por não ser evidente a sua existência.

Após a compilação dos procedimentos existentes no processo de vendas, clientes e dívidas a receber foi possível definir alguns controlos-chave para o desenvolvimento deste projeto. Porém considera-se que um ponto a melhorar seja a definição de todos os controlos-chave para acompanhamento da própria empresa, a validação dos mesmos pela administração e a revisão periódica dos pontos fracos detetados.

No que diz respeito aos controlos-chave já implementados sugerem-se as seguintes propostas de melhoria:

- 1) Receção do pedido de compra do cliente – formalização do pedido:
 - a. Criação de um email único para onde os clientes terão de enviar os seus pedidos de encomenda ou criar no site da própria empresa um menu onde os clientes têm de inserir os seus pedidos de encomenda e tornar obrigatória esta formalização. Constatou-se com a avaliação da relação custo/benefício, entre o custo de implementar a medida e o benefício de mitigação do risco, que não se optará pela implementação deste controlo adicional.
 - b. Inserção de uma instrução de trabalho ou em manual de controlo interno do procedimento a ter em caso de recebimento de uma ordem de compra de um cliente de outra zona.
- 2) Conferência manual diária da contabilização das faturas efetuada automaticamente:
 - a. A implementação de uma verificação aleatória da contabilização de algumas faturas por um funcionário independente permitiria reduzir o risco de algum documento ficar pendente de contabilizar ou incorretamente contabilizado.

3) Conferência dos recebimentos via cheque:

- a. Realização de uma listagem dos valores recebidos pela Receção e, de seguida, pelo departamento de crédito e cobranças, que deve informar a Tesouraria. A Tesouraria confirmará, posteriormente, a informação com o movimento bancário.

Ao longo do desenvolvimento do projeto estas melhorias foram apresentadas à empresa X, e é de notar que a proposta relativamente ao controlo de recebimentos via cheque já se encontra implementada. Todas as receções de cheques na empresa são inseridas num documento em *Excel* de controlo onde se registam os dados-chave: data de entrada do documento, nome do cliente, número de cheque e a data de validade. Além disso, também foi criada uma pasta no arquivo digital onde a receção coloca uma digitalização do documento rececionado. Tanto o departamento de crédito e cobranças como o departamento da tesouraria têm acesso a esta pasta partilhada que permite que ambos os departamentos tenham sempre o detalhe atualizado dos recebimentos via cheque.

Por último, considera-se relevante mencionar que um ponto forte detetado ao longo do processo é a segregação de funções, que é considerado como essencial na prevenção e/ou deteção de erro ou fraude. Além disso, recentemente, a empresa X anunciou que vai avançar com a implementação de um SCI a nível do Grupo com base na filosofia COSO. Isto vem reforçar a importância que a gestão de riscos tem na organização e que a própria empresa apresentará melhorias significativas a vários níveis no seu SCI.

Conclusão

A atividade de auditoria interna tem evoluído ao longo das décadas e contribuído para melhorar a transparência e a divulgação das informações financeiras. O seu papel tem demonstrado ser fundamental na deteção e prevenção de erros e fraudes e na minimização de riscos.

Os vários escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos fragilizaram a credibilidade das informações divulgadas pelas empresas e a efetividade do controlo interno nas organizações. Foi neste contexto que surgiu a COSO que desenvolveu um método com vista a auxiliar a tomada de decisão através do desenvolvimento de uma estrutura de gestão de riscos empresariais e controlos internos para melhorar o desempenho da organização e reduzir a ocorrência de fraudes. A permanente mudança da complexidade dos riscos nas organizações, e consequente aparecimento de novos riscos, levou a um aprimoramento dos conhecimentos sobre a sua gestão e à evolução da própria estrutura desenvolvida pela COSO.

Este projeto revelou a importância que a estrutura de SCI tem ao longo dos processos de negócio na mitigação do risco, sendo uma ferramenta imprescindível para atingir os objetivos da organização e para o seu bom funcionamento. A empresa X em estudo apresenta um SCI com algumas debilidades e com uma grande possibilidade de melhoria. O processo de vendas, clientes e dívidas a receber demonstrou ser uma área interessante para analisar uma vez que, apesar de ter implementados alguns controlos-chave, não possui a evidência de procedimentos escritos e não revelou a existência de um acompanhamento contínuo alinhado com os objetivos da administração.

No desenvolvimento do trabalho de projeto foram identificados os controlos-chave no processo de vendas, clientes e dívidas a receber da empresa X e os riscos associados em cada fase. A análise consistiu, também, em efetuar a identificação dos pontos fortes, e em propor sugestões de melhoria, de modo a aumentar a confiabilidade nas operações e aprimorar a gestão da área. Os pontos fortes revelaram ser a segregação de funções ao longo do processo e a vontade da empresa em aplicar as melhorias no SCI e em implementar a estrutura de gestão de riscos COSO.

Como limitação a este trabalho de projeto, consideramos principalmente a exigência constante de adaptar os procedimentos internos as alterações ao ambiente interno e externo da empresa. Temos como exemplo, o cumprimento de normas e questões legais que requerem um acompanhamento assíduo e que podem ter implicações a nível da implementação de novos controlos-chave ou a modificação dos existentes; a alteração da estratégia da administração também poderá ter impacto nos procedimentos internos – aderência a determinados

protocolos, celebração de contratos de rapel com terceiros, triangulações de vendas, vendas à consignação, entre outros; a reorganização de tarefas nas equipas, e o facto de não existirem procedimentos escritos dificulta a adaptação de novos colaboradores na correta execução dos processos.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se o estudo de outro processo de negócio da empresa, como por exemplo a área de compras, fornecedores e contas a pagar, ou a análise do mesmo processo das vendas, mas no âmbito de outro negócio. Seria também interessante no futuro repetir a análise da empresa X, após a implementação da estrutura COSO no SCI e avaliar as diferenças nos resultados, identificar os benefícios e as dificuldades detetadas durante a implementação.

Referências Bibliográficas

- Abdolmohammadi, M., Burnaby, P., & Hass, S. (2007). *A global summary of the common body of knowledge*. The IIA Research Foundation. Florida: Institute of Internal Auditors.
- Barata, A. (1996). *Contabilidade Auditoria e Ética nos Negócios*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Boritz, J., Hayes, L. & Timoshenko, L. (2020). How understandable are SOX 404 auditors reports? *International Journal of Accounting Information Systems* 39, 1-22.
- Chang, Y., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15, 1-19.
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance* 48, 543-559.
- COSO. (2020). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/> (acedido em 18/06/2021).
- Costa, C. B. (2018). *Auditoria Financeira, Teoria & Prática* (12ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Crepaldi, S. & Crepaldi, G. (2016). *Auditoria Contábil: teoria e prática* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- DeFond, M. & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58, 275–326.
- Deloitte (2019). *Internal Audit Insights 2019 - High-impact areas of focus*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt.html> (acedido em 15/05/2021).
- Dussaulx, P. (1970). *O Controlo ou Auditoria Interna – Tribunal de Contas da Empresa*. Lisboa: Clássica Editora.
- Gonçalves, A. (2008). A evolução das metodologias de auditoria. *Revista Revisores e Auditores*, Jul-Set 2008, 24-34.
- Herda, D., Notbohm, M. & Dowdell Jr., T. (2014). The effect of external audits of internal control over financial reporting on financial reporting for clients of Big 4, Second-tier, and small audit firms. *Research in Accounting Regulation*, 26, 98-103.

- International Federation of Accountants (IFAC) (2009). *Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing*. ISA 200. <https://www.ifac.org> (acedido em 27/07/2021).
- International Federation of Accountants (IFAC) (2009). *The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements*. ISA 240. <https://www.ifac.org> (acedido em 27/07/2021).
- International Federation of Accountants (IFAC) (2009). *Identifying And Assessing The Risks Of Material Misstatement*. ISA 315. <https://www.ifac.org> (acedido em 27/07/2021).
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2015). What is internal audit? <https://www.iaa.org.uk/> (acedido em 26/02/2022).
- Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) (2013). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. www.ipai.pt (acedido em 15/03/2021).
- Lander, G. (2004). *What is Sarbanes-Oxley?* Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Leitão, M., Marques, A., Lins, B., Souza, B., Silva, P. & Silva, S. (2018.) Auditoria Interna X Auditoria Externa. *Revista Acadêmica*, 22, 203-220.
- Leite, E., Ribeiro dos Santos, M. & Malpique, M. (1989). *Trabalhos de Projecto I: Aprender por projectos centrados em problemas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Many, E. & Guimarães, S. (2006). *A Metodologia de Trabalho de Projeto*. Porto: Areal Editores.
- Martin, K., Sanders, E. & Scalan, G. (2014). The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation*, 26, 110-117.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e processo* (4). Lisboa: Áreas Editora.
- Ortigara, L. & Razzolini, E. (2020). A decisão do gestor público, baseada nos controles interno, é eficiente? – gestão de risco como política. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 45, 284-299.
- Park, K., Qin, J., Seidel & Zhou, T. (2021). Determinants and consequences of noncompliance with the 2013 COSO framework. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40, 1-21.
- Petraşcu, D. & Tieanu, A. (2014). The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, 489-497.

- Pickett, S. (2005). *The essential handbook of Internal Auditing*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Reinoite, A. (2014). *Proposta de implementação da função de auditoria interna no agrupamento de escolas José Saraiva*. Trabalho de Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Rice, S. & Weber, D. (2011). How effective is Internal Control Reporting under SOX 404? Determinants of the (non-)Disclosure of Existing Material Weaknesses. *Journal of Accounting Research*, 50, 811-843.
- Riquelme, M., & Valderrama, J. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: Concepto y metodología* (5ª ed.). Cidade: Ediciones Pirámide.
- Rockness, H. & Rockness, J. (2005). Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America. *Journal of Business Ethics*, 57, 31-54.
- Ruivo, M.A., Ferrito, C., & Nunes, L. (2010). *Metodologia de Projecto: Colectânea Descritiva de Etapas*. Publicação da Área Disciplinar de Enfermagem, Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Simon, A., Yaya, L., Karapetrovic, S. & Casadesús, M. (2014). An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. *Journal of Cleaner Production*, 66, 499-506.
- Skaifea, H., Collinsb, D. & Kinney Jr., W. (2007). The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 166–192.
- Tarantino, A. (2006). *Manager's guide to Compliance*. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.

Apêndice

Apêndice 1 - Questionário sobre procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno

Área coberta: Vendas e Dívidas a receber

Descrição do procedimento	Sim	Não	Obs.
1. Está definida a política relativa a vendas a crédito no que concerne a valores mínimos, limites de crédito, condições de venda, descontos, etc.?	x		O departamento Comercial informa o departamento Crédito e Cobranças. Existem limites de crédito para PT e SKB.
2. O limite de crédito para cada cliente está anotado na respetiva ficha individual?	x		
3. As ordens de compra dos clientes são sujeitas a aprovação antes de serem satisfeitas?	x		
4. As expedições só são efetuadas com base em requisições de Faturação?		x	
5. Os encarregados pela expedição têm acesso ao armazém e vice-versa?	x		O responsável de armazém é também responsável de expedição.
6. As quantidades a expedir são conferidas por outra pessoa contra a guia de remessa?	x		
7. Todas as ordens de expedição e guias de remessa dão origem a faturas para clientes?	x		Se se tratar de uma transferência entre armazéns é emitido um "traspaso"
8. As pessoas que elaboram as faturas têm acesso às contas correntes dos clientes ou ao armazém e expedição?	X		Têm acesso, mas não executam.
9. As faturas contêm os elementos referidos no n.º5 do artigo 36º do Código do IVA?	x		
10. As faturas, antes de serem enviadas pelo correio aos clientes, são conferidas por uma pessoa diferente de quem as elaborou, no que respeita a concordância com a ordem de compra, guia de expedição, p.u., descontos, cálculos aritméticos, impostos, etc.?	x		
11. Há controlo contabilístico, sobre: - mercadorias enviadas à consignação; - devoluções de clientes; - adiantamentos dos clientes.	x x x		
12. As notas de crédito: - são elaboradas com base nos respetivos documentos de suporte? - são conferidas e aprovadas por um empregado responsável? - cumprem com as disposições do n.º5 do artigo 78º do Código do IVA?	X X x		As reclamações dos clientes dão origem a "expedientes" que são analisados e autorizados pelo departamento Qualidade, caso se trate de reclamações de foro comercial são autorizadas pelo Dir. Comercial, e dependendo do montante em questão são necessárias mais autorizações.

13. Obtém-se um balancete mensal das diversas contas de clientes e comparam-se os seus saldos com os das respetivas contas do Razão?	x		
14. É possível fazer lançamentos diretos às contas do Razão?	x		
15. Exige-se aprovação de um empregado responsável relativamente a: - anulação de saldos devedores ou credores e parciais ou totais? - concessão de descontos excecionais? - ampliação dos limites e prazos de concessão de crédito?	x x x		
16. Existe algum controlo sobre pagamentos feitos por clientes relativamente a saldos que previamente tivessem sido anulados?	x		
17. Elabora-se mensalmente, e analisa-se, o balancete de clientes por antiguidade de saldos com base na política de concessão de crédito em vigor na empresa?			Elabora-se um <i>aging</i> (mensal) e é analisado entre departamento Crédito, contabilidade e Dir. Financeiro.
18. A imparidade em dívidas a receber de clientes é calculada de acordo com o referido no procedimento anterior?	x		
19. Ou segue-se taxativamente o critério fiscal?		x	Definido por Dir. Financeiro.
20. Periodicamente, um empregado responsável envia pedidos de confirmação de saldos aos clientes?	x		
21. São tomadas ações imediatas sobre clientes que se vão atrasando no cumprimento atempado dos seus pagamentos?	x		À 2ª feira analisam-se as faturas vencidas e comunica-se com o cliente.
22. Existe secção de Contencioso onde se estudam os processos antes de os mesmos serem enviados para os advogados?	x		Aciona-se a seguradora após 60 dias do vencimento e só depois vai para Contencioso.
23. Existem registos de títulos a receber, em carteira, à cobrança ou descontados? Os seus totais são controlados?		x	
24. Existe controlo, por datas de vencimento, das responsabilidades contingentes em cada banco relativamente aos títulos descontados?	x		
25. Os títulos a receber em carteira estão guardados em local reservado?	x		Cofre.