



Análise do Controlo Interno numa Empresa de Consultoria Fiscal

Nadimi Negrão La Rosa

**Relatório de Estágio
Mestrado em Auditoria**

Porto – 2016

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Análise do Controlo Interno numa Empresa de Consultoria Fiscal

Nadimi Negrão La Rosa

Relatório de Estágio
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção
do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação do Mestre
Carlos Manuel Antunes Mendes
“Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri”

Porto – 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

RESUMO

Com as crescentes mudanças no cenário económico mundial, houve necessidade de uma transformação na forma em como os serviços passaram a ser oferecidos em qualquer ramo de negócio. Em consequência, emergiram diversos profissionais que se adaptaram com a finalidade de terem sucesso no novo mercado de trabalho, entre os quais se encontram os profissionais de consultoria, como é o caso da entidade acolhedora do estágio curricular. Quando foi constituída, tal como na maioria das pequenas e médias empresas, não houve uma preocupação por parte da empresa em desenvolver sofisticados controlos, visto que não apresentava volume de trabalho que os justificasse. Contudo, com a obtenção de novos clientes e admissão de novos colaboradores, surgiu a necessidade de implementar controlos de modo a uniformizar as operações e assim, aumentar a produtividade e eficiência da empresa. Além dessa padronização, um sistema de controlo é essencial a fim de assegurar um nível razoável de confiabilidade e integridade dos registos, relatórios e informações. O objetivo deste relatório consistiu em analisar os atuais controlos adotados pela entidade tendo em conta os riscos do negócio, identificar possíveis falhas e propor melhorias. São diversos os modelos de controlo aplicados nas diferentes estruturas organizacionais, sendo que foi utilizado a combinação do COSO e do CoCo no intuito de comparar com o sistema de controlo existente na entidade. Por meio de questionários, matriz de risco e processos e de situações acompanhadas no decorrer deste estágio, foi possível verificar algumas falhas nos procedimentos efetuados e, por essa razão, foram sugeridas medidas adequadas a fim de ser obtida uma maior eficiência e eficácia das operações.

Palavras chave: Controlos internos, Consultoria Fiscal, Gestão do Risco, Matriz de Risco.

ABSTRACT

With growing changes on world economic environment, a need to alter the way services were offered in every industry was real. Different professionals emerged, as a result of the actual company's needs, in order to get success in the job market, such as auditor professionals, as is the case of the curricula entity of this internship experience. When the entity was founded, as in most of small and medium size entities, there were no concerns about sophisticated controls, because the work volume was not enough to justify that. However, with customer portfolio increasing and new workers admitted, the need for controls implementation became a reality, as a way to standardize operations and so, develop company's performance and efficiency. And a internal control system is essential to get a reasonable level of liability and integrity's of reports, information and records. The purpose of this report is to analyze actual controls adopted by the entity, considering business risks, to identify weaknesses and to propose improvements. Different control frameworks are used in different organizations. We used COSO and CoCo to assess the control system used by the entity. Through questionnaires, risk mapping and risk/process matrix, and several operations followed during our internship, we were able to identify some improvements in the existing control procedures and, so, we suggested adequate actions in order to achieve an more efficient and effective control of operations.

Keywords: Internal controls; Tax consulting; Risk management; Risk matrix

Agradecimentos

Ao Mestre Carlos Mendes, pela orientação, disponibilidade e aconselhamentos que foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Ao meu amigo e companheiro Pedro Barbosa, por seu otimismo e incentivo em todos os momentos.

Ao Sr. Fernando Santos, conselheiro, tutor e amigo, cuja colaboração vai além da experiência obtida através do estágio.

Ao Sr. Carlos Mota, pela confiança, oportunidade e reconhecimento.

À Dra. Alcina Dias, pela sua dedicação e assistência no decorrer do mestrado.

Aos meus amigos Luis Moreira, Maria João Bragança, Rita Quintela e Tiago Vilares, que foram coadjuvantes na realização deste trabalho e me apoiaram em diversos momentos.

A minha família por todo apoio e carinho que tem demonstrado, sendo colaboradores essenciais em todas as minhas conquistas.

A Deus, que me tem guiado e fortalecido em todos os caminhos.

A todos estes o meu obrigada.

Lista de Abreviaturas

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AT	<i>Autoridade Tributária</i>
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CAF	<i>Current Accounting Files</i>
CC	Contabilista Certificado
CICA	<i>Canadian institute of Chartered Accountants</i>
CIRC	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CIRS	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CoCo	<i>Criteria of Control</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission</i>
	<i>Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança</i>
CRCPSS	<i>Social</i>
CSA	<i>Control Self Assessment</i>
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
DRA	Diretiva de Revisão de Auditoria
FCT	Fundo de Compensação do Trabalho
ICAEW	<i>Committee on Corporate Governance of the institute of Chartered Accountants in England & Wales</i>
IES	Informação Empresarial Simplificada
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>

IMI	Imposto Municipal sobre Imoveis
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRS	Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISACA	<i>Information System Audit and Control Association</i>
IUC	Imposto Único de Circulação
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
NCRF	Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro
PAC	Pagamento Adicional por Conta
PAF	<i>Permanent Accounting Files</i>
PEC	Pagamento Especial por Conta
PPC	Pagamento por Conta
ROC	Revisor Oficial de Contas
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SS	Segurança Social
USGAAP	<i>Generally Accepted Accounting Principles (United States)</i>
VSC	<i>Valores Sostenibles Consultants</i>

ÍNDICE

CAPÍTULO I – Tema de Estágio	15
1 Introdução	16
1.1 Problema e Objetivos	17
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Hipóteses de Investigação	18
1.4 Modelo de Análise	19
CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico	21
2 Controlos Internos	22
2.1 Conceito	22
2.1.1 Controlo Contabilístico.....	24
2.1.2 Controlo Administrativo.....	24
2.2 Princípios e Objetivos	25
2.3 Gestão de Risco e Atividade de Controlo	27
2.4 Modelos de Controlo.....	29
2.4.1 COSO.....	30
2.4.2 CoCo	33
2.4.3 COBIT	35
2.4.4 Turnbull Report.....	36

2.5	Limitações do Controlo Interno	38
3	O mercado da Consultoria	39
3.1	Breve histórico	39
3.2	Definição da Consultoria.....	42
3.3	Consultoria Fiscal.....	44
CAPÍTULO III – Metodologia.....		47
4	Modelo de Estudo.....	48
CAPÍTULO IV – Estudo Empírico		51
5	Caraterização da Empresa	52
5.1	Serviços Prestados.....	53
5.2	Clientes.....	54
5.3	Faturação	56
5.4	Processo Operacional	57
6	Desenvolvimento do estágio e Estudo de caso.....	61
6.1	Plano de Estágio.....	62
6.2	Principais Atividades desempenhadas no estágio	62
6.2.1	IVA	62
6.2.2	Obrigações Estatísticas	64
6.2.3	Informação Empresarial Simplificada (IES).....	65
6.2.4	Segurança Social.....	66

6.2.5	Outras Atividades	67
6.3	Estudo de Caso	68
6.3.1	Identificação e análise dos Riscos	68
6.3.2	Análise dos Questionários	73
CAPÍTULO V – Conclusão.....		77
BIBLIOGRAFIA		80
ANEXOS		
APÊNDICES		

Índice de Quadros

Quadro 1: Comparação entre Controlo Contabilístico e Controlo Administrativo	25
Quadro 2: Princípios de Controlo Interno	25
Quadro 3: Componentes COSO	31
Quadro 4: Objetivos COSO.....	32
Quadro 5: Componentes CoCo.....	34
Quadro 6: Componentes COBIT.....	35
Quadro 7: As Formas de atuação dos consultores nos processos de mudanças organizacionais.	44
Quadro 8: Plano de estágio.....	62
Quadro 9: Processo 1/Risco J.....	69
Quadro 10: Processo 5/Risco B.....	70
Quadro 11: Processo 6/Risco D.....	70
Quadro 12: Processo 7/Risco A.....	70
Quadro 13: Processo 9/Riscos E, I e J.....	71
Quadro 14: Pprocesso 10/Riscos B, D e G.....	72
Quadro 15: Processo 12/Riscos C, K e L.....	72

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Clientes - Setor de atividade.....	55
Gráfico 2: Clientes - Volume de Negócio	55
Gráfico 3: Vendas por Cliente	56

Índice de Figuras

Figura 1: Objetivos do Controlo Interno	24
Figura 2: Vista <i>Topdown</i> da gestão de risco.....	28
Figura 3: Filosofia COSO.....	30
Figura 4: <i>COSO Cube graphic</i> . (Fonte: coso.org).....	31
Figura 5: The CoCo <i>internal control framework</i>	34
Figura 6: Comparações dos modelos de controlo interno	37
Figura 7: Cálculo de horas de trabalho.....	57
Figura 8: Cronograma de atividades.....	58
Figura 9: Matriz de risco por processo	69
Figura 10: Plataforma FCT.....	88
Figura 11: Procedimentos FCT.....	89
Figura 12: Plataforma Gestão de Pessoal SAGE.....	90

Figura 13: Procedimento SS SAGE.....	90
Figura 14: Criar modelo SS	91
Figura 15: Criar arquivo de SS em formato “txt”	92
Figura 16: Plataforma de acesso SS Direta	92
Figura 17: Emissão da DMR no SAGE.....	93
Figura 18: Aplicação da DMR	93
Figura 19: Aplicação DPIVA	94
Figura 20: Quadro 03 - DPIVA	94
Figura 21: Quadro 04 - DPIVA	95
Figura 22: Quadro 04A - DPIVA	95
Figura 23: Inserir Novo Anexo - DPIVA	96
Figura 24: Quadro 20 - DPIVA	96
Figura 25: Ajuda no Preenchimento - DPIVA	97
Figura 26: Aplicação DRIVA.....	97
Figura 27: Quadro 02 - DRIVA.....	98
Figura 28: Quadro 03 - DRIVA.....	98
Figura 29: Quadro 06 - DRIVA.....	99
Figura 30: Aplicação IES – Visão geral	99
Figura 31: Anexo A - IES.....	100
Figura 32: Inserir Anexos - IES.....	101

Figura 33: Página principal do Banco de Portugal	102
Figura 34: COPE – Banco de Portugal	103
Figura 35: Aplicação de Recolha – Banco de Portugal	103
Figura 36: Emissão das informações ao Banco de Portugal.....	104
Figura 37: Aplicação de Recolha de Pedidos de reembolso de IVA	105
Figura 38: Procedimento de Pedido de reembolso IVA.....	106

CAPÍTULO I – TEMA DE ESTÁGIO

1 Introdução

Perante um cenário de desconfiança, destaca-se o sistema de controlo interno no que diz respeito à governança corporativa, transparência das organizações e salvaguarda dos ativos, todavia estes fatores não são os únicos propósitos dos controlos internos. Uma empresa que esteja em expansão e que tenciona aumentar a sua eficiência, além de se tornar mais competitiva no mercado, deve implementar esta ferramenta nas suas operações.

O seu objetivo está centrado em garantir a segurança do património, mas também é destinado a promover eficiência dos processos, maior qualidade e rigor no controlo da informação e cumprimento de disposições legais, sendo possível assim o alcance dos objetivos instituídos pela empresa.

Há muito que o emprego da contabilidade e auditoria deixou de ter o mero propósito de escriturar e analisar balanços, sendo esses profissionais procurados para prestar serviços na área de consultoria de gestão, financeira e fiscal tanto para pequenas, médias ou grandes empresas. Sob a ótica de especialistas na área, o custo de um imposto pode ser recuperável, uma mudança no formato de distribuição pode significar maior eficiência, um *upgrade* de *software* pode gerar maior produtividade, a otimização da produção pode reduzir custos e/ou gerar maior receita, são muitos os exemplos de como uma análise crítica vista de fora pode auxiliar a empresa a obter retorno positivo.

Nessa premissa, tendo em conta que o ambiente de realização do estágio se tratou de uma empresa de consultoria, os controlos internos fazem com que se consiga maior organização nas operações realizadas em prol de seus clientes. No decorrer do estágio foi possível acompanhar as atividades realizadas na empresa e a adaptação aos controlos recém-introduzidos no intuito de uniformizar as suas operações e cumprir as obrigações fiscais dentro dos prazos previstos.

No sentido de cumprir com os requisitos de desenvolvimento do relatório de estágio e seguindo a estrutura do estudo empírico, este trabalho foi realizado em três segmentos:

- No primeiro segmento, procurou-se conceituar, mediante pesquisa bibliográfica, o controlo interno e seus modelos mais conhecidos, aplicados atualmente a grandes empresas. Tendo em conta o ambiente de estágio ter decorrido numa empresa de consultoria, é apresentado o conceito, a história e âmbito do tema, dando ênfase em particular à consultoria fiscal, visto ser esta a principal atividade realizada pela entidade acolhedora;
- No segundo segmento é possível verificar qual a metodologia adotada a fim de cumprir com os objetivos e testar as hipóteses levantadas neste trabalho. Para tal foi desenvolvido, com base na fundamentação teórica, um questionário a ser aplicado entre colaboradores e os sócios gerentes;
- O terceiro e último segmento deste trabalho foi dividido em duas partes relacionadas com o desenvolvimento do estágio. A primeira parte compreende a apresentação da empresa acolhedora, seus processos internos e as atividades realizadas pela estagiária, e a segunda parte abrange a identificação dos riscos por meio de uma matriz de risco e processos, análise do resultado do questionário, com verificação de possíveis falhas e sugestões de melhoria.

A principal motivação para a realização do estágio curricular foi a de adquirir conhecimento através da prática, obter *know-how* relativo à área de Consultoria Fiscal e aplicar os fundamentos teóricos obtidos no decorrer do mestrado, designadamente no que se refere ao controlo interno.

1.1 Problema e Objetivos

Tal como muitas empresas de pequena dimensão, a VSC - *Valores Sostenibles Consultants* iniciou as suas atividades sem estabelecer normas sobre procedimentos internos visto ter uma pequena carteira de clientes, e portanto não se justificava dispor de controlos minuciosos. Porém, devido ao crescimento do volume de trabalho e de colaboradores nestes últimos anos, a transmissão apenas verbal de informações, orientações e obrigações respeitantes à empresa tornou-se ineficiente, além de causar equívocos e desorganização. Mediante a dimensão da entidade, os sócios gestores implementaram controlos de simples assimilação e execução.

Boaventura (2004) explica que desdobrar o problema de investigação em questões possibilita maior clareza e abrangência do tema e permite operacionalizar as técnicas metodológicas de forma eficiente. Assim, esta etapa auxilia a perceber para que vertente o trabalho se vai inclinar. No intuito de esclarecer o propósito de pesquisa e do resultado que se espera alcançar, as perguntas devem ser formuladas de maneira objetiva (FLICK, 2009). Neste sentido surge a seguinte questão: Os controlos adotados pela empresa são eficientes?

Para tal, são levantados os seguintes objetivos de pesquisa:

- 1 – Analisar os atuais controlos internos firmados pela empresa;
- 2 – Identificar os riscos inerentes ao desenvolvimento do negócio;
- 3 – Analisar as práticas cotidianas da empresa;
- 4 – Identificar as possíveis falhas e lacunas dos controlos adotados;
- 5 – Propor melhorias para estas falhas encontradas nos processos.

1.2 Justificativa

A implementação de controlos internos pode ser uma mais-valia para as empresas, sejam de pequeno ou médio porte, visto que contribui para uma maior padronização dos procedimentos e evitam desperdício de tempo com dúvidas e esclarecimentos.

Os controlos internos tornam os procedimentos rastreáveis e mais eficientes, o que proporciona, assim, informações mais confiáveis e tempestivas (PEREIRA, 2007). Nessa perspectiva, a melhoria nos hábitos administrativos da empresa pode gerar maior produtividade e por consequência mais clientes.

1.3 Hipóteses de Investigação

A fim de garantir respostas aceitáveis às perguntas levantadas pela investigação, é necessária a formulação das hipóteses. Conforme explicam Oliveira e Ferreira (2014) as hipóteses são meios pelos quais se analisa e interpreta os dados obtidos, e, além de conter as variáveis a serem analisadas, esclarece a relação entre estas.

No segmento da resolução do problema de investigação, de acordo com Biehl (2003), as hipóteses definem-se como “proposta de solução provisória” e compete à pesquisa científica confirmar ou contestar estas. Para Vergara (2007) as hipóteses são afirmações antecipadas às perguntas do problema de pesquisa, e o desenvolvimento da pesquisa é realizado no intuito de confirmá-las ou contestá-las. Neste trabalho, o seguinte modelo hipotético foi formulado a fim de esclarecer o problema de pesquisa:

Hipótese 1: A existência de controlos internos e políticas adequadas auxiliam a empresa a atingir seus objetivos;

Hipótese 2: A existência de comunicação entre os sócios gerentes e colaboradores facilita a consecução dos objetivos;

Hipótese 3: A constatação de falhas e/ou possibilidade de melhorias dá pistas para melhorar a eficiência das operações

Mediante as respetivas hipóteses de investigação, foi possível acompanhar ao longo do estágio a rotina de uma empresa que, entre os vários serviços oferecidos, presta consultoria fiscal.

1.4 Modelo de Análise

Enquanto as hipóteses de pesquisa indicam o sentido em que se deve conduzir a investigação, o modelo de análise apresenta o meio pelo qual se atingirão os objetivos propostos. Neste trabalho o modelo de análise baseia-se na observação participante, tendo o estudo de caso como método de pesquisa.

Por meio de um estágio aplicado de segunda à sexta-feira, durante o período de aproximadamente um ano, foi possível acompanhar a rotina da empresa acolhedora, verificar as práticas e atividades desempenhadas e os procedimentos de controlo utilizados.

No decorrer deste processo, foram elaborados diários de pesquisa, nos quais foram documentadas operações e situações instituídas pela entidade acolhedora.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 Controlos Internos

2.1 Conceito

O desenvolvimento de uma atividade cria um ambiente propício a pressupostos e experimentações, as quais exigem constante reestruturação do modelo organizacional. Existem diversos fatores externos que comprometem o equilíbrio da organização, a qual poderá fracassar caso não seja capaz de se adaptar às novas realidades impostas (BARBIER, 1992). Nessa premissa, a fim de obter sucesso no alcance de seus objetivos, e até mesmo na sua sobrevivência, é fundamental que a entidade disponha de sistemas de informação interna pertinentes ao seu negócio (MARQUES, 1997).

Conforme afirma Martins (2003), controlar é confrontar a realidade com o modelo ideal, perceber as divergências e encontrar formas de as corrigir. O controlo está relacionado com o processo de decisão, visto que contribui para solução de medidas da organização (SOUZA, 2014). A autora ainda afirma que, ao contrário da rotina de cada indivíduo cujo controlo está inserido de acordo com as respetivas necessidades, mesmo que isso ocorra de forma inconsciente, as empresas buscam controlos formais, com atividades e técnicas adequadamente planeadas, a fim de garantir a sua correta aplicabilidade.

O Instituto Português de Auditoria Interna define controlo como sendo a prática aplicada pela gestão para gerir o risco, a fim de possibilitar uma melhor execução dos objetivos e metas definidas pela organização (2009). Já o Comité de Procedimentos de Auditoria do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), indica que os controlos internos são definidos como o plano e conjunto de métodos e medidas da organização com o propósito de proteger o património, atestar a exatidão e fidedignidade das informações contabilísticas, promover maior eficiência operacional e incentivar a aplicação das políticas delineadas pela administração (ATTIE, 1992).

Para Zonta e Vier (2013) um sistema de controlo interno é fundamental para garantir um razoável nível de confiabilidade e tempestividade das informações contabilísticas. Nesta premissa, quanto mais eficientes forem os controlos, mais precisas são as informações

reportadas. De acordo com Souza (2014), o foco principal dos controles internos é o de assegurar a confiabilidade das informações reportadas, sejam estas físicas ou financeiras, aplicar corretamente os preceitos da organização e assim obter maior eficiência das operações. Para que isto aconteça, é necessário que todos os envolvidos com a atividade e processo de informação da organização tenham acesso ao sistema de controle.

A estrutura conceptual e normativa dos procedimentos utilizados pela organização, tem como objetivo monitorar e tornar transparentes os processos administrativos, para assim proporcionar, além de tomada de decisões mais seguras, a salvaguarda dos ativos da organização. Este conceito é definido por sistema de controlo interno (PEREIRA, 2007).

De forma geral, como descrito pela Diretiva de Revisão de Auditoria (DRA) 410, os sistemas de controlo interno são:

“...todas as políticas e procedimentos (controles internos) adoptados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objectivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e detecção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.” (DRA 410, 2000, p. 2).

Almeida (2003) aponta três objetivos do controlo interno, sendo estes a proteção dos ativos, produção de informações contabilísticas confiáveis e auxílio na direção organizada dos negócios da empresa. O primeiro e o segundo objetivos descritos pelo autor são compreendidos pelos controles contabilísticos e o terceiro pelos controles administrativos, conforme mostra a figura 1.

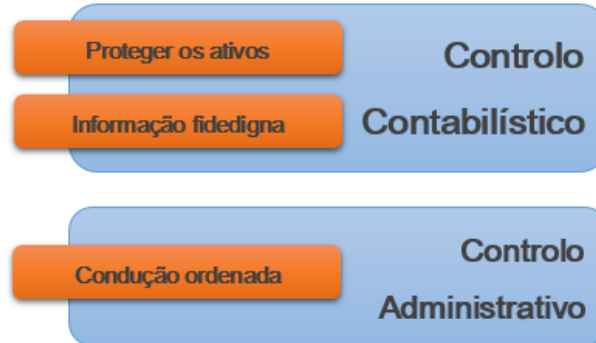


Figura 1: Objetivos do Controle Interno

(Fonte: Autora).

2.1.1 Controle Contábilístico

Segundo Oliveira (2011), a contabilidade é uma importante ferramenta na recolha de informações, que devem expressar a realidade da organização, que auxilia na tomada de decisão. Se estas informações forem comprometidas, no caso de erros ou fraudes, pode prejudicar todo o sistema organizacional e a empresa deixa de atingir seus objetivos.

Controlos internos contábilísticos, de acordo com Motta (1992), definem-se como um conjunto de normas relacionadas à operação e conservação do ativo, sendo que inclui procedimentos de aprovação e segregação de funções. São exemplos de controlos contábilísticos:

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registos contábilísticos não podem custodiar ativos da empresa);
- controlos físicos sobre ativos;
- auditoria interna.(ALMEIDA, 2003, p. 63)

2.1.2 Controle Administrativo

Para Chaves (2012, p. 14), controlos administrativos “*são métodos e procedimentos adotados pela empresa, relacionados com a gestão de pessoal, no que diz respeito à formação e*

capacidade dos funcionários em executar suas tarefas corretamente”. Já segundo Motta (1992), os controles administrativos estão relacionados com a eficiência operacional, ou seja, são processos não diretamente relacionados com as informações contábilísticas e financeiras. Como exemplo o autor cita análises estatísticas, avaliação de desempenho e controle de qualidade.

Almeida (2003) ainda menciona como exemplos de controles administrativos a identificação dos desvios entre orçamento/execução e o controle das atividades assumidas e não concluídas. No quadro a seguir pode verificar-se, de forma sucinta, as características de ambos os controles.

Quadro 1: Comparação entre Controle Contábilístico e Controle Administrativo

Controle Contábilístico	Controle Administrativo
Conferência, aprovação e autorização	Preparação de funcionários
Segregação de funções e de custódia	Controle de qualidade
Controles físicos	Análises estatísticas
Auditoria interna	Avaliação de desempenho
	Análises económicas

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão teórica mencionada.

É a combinação entre controles contábilísticos e controles administrativos que compõe o controle interno, conforme sustenta Chaves (2012), sendo estes coadjuvantes do desenvolvimento e sucesso da organização, se forem seguidos de forma adequada.

2.2 Princípios e Objetivos

Sancovschi (1999) e Araújo (2013) traçaram os princípios do controle interno conforme é possível comparar no quadro seguinte:

Quadro 2: Princípios de Controle Interno

Sancovschi	Araújo
Estabelecer claramente a autoridade e a responsabilidade dos funcionários	Fixação de responsabilidades
Separar a responsabilidade sobre operações relacionadas	Segregação de funções

A autoridade sobre as funções de registo, custódia de ativos ou autorização para movimentar ativos e incorrer em passivos deve ser delegada em três pessoas diferentes	Ciclo de uma transação
Empregar sempre pessoal competente e confiável	Pessoal envolvido com funções de controlo deve ser criteriosamente selecionado
Promover a rotação periódica de deveres ou de cargos	Rotação de pessoal
Adotar técnicas e procedimentos claramente definidos aliados a medidas de segurança adequadas	As tarefas devem estar previstas no manual da organização
	Os responsáveis pela custódia de numerário e outros ativos devem ser assegurados
Viabilidade financeira	
Revisão independente	
Integração de tarefas e funções	Adoção de processamento eletrônico

Fonte: Adaptação da autora extraída de Reengenharia de processos e controlo interno: uma avaliação comparativa (SANCOVSCHI, 1999) e Implantação de uma Estrutura de Controlos Internos (ARAÚJO, 2013).

Os princípios acima descritos por ambos os autores são similares ou complementam-se; assim constata-se, de forma sintética, como sendo 5 os principais princípios que orientam o controlo interno: Definição de responsabilidades, segregação de funções, controlo de operações, competência de pessoal e rotação de funções.

Peter e Machado (2003, citado por CRUZ, 2012) enfatizam a relação custo/benefício estimada para os controlos internos, em que, segundo os autores, o custo relacionado à aplicação dos controlos internos não deve superar os benefícios que se espera alcançar com estes. Essa afirmação, também citada por Sancovschi (1999) conforme indicada no quadro como viabilidade financeira, é relevante pois todos os envolvidos no processo de implementação de mudanças devem estar disponíveis para aceitar um nível de sacrifício em prol dos benefícios futuros procedentes dos controlos, todavia se o custo exceder o contributo que um sistema de controlo interno proporciona este perde o seu sentido pois afeta o objetivo da empresa, o lucro. Ainda, segundo Almeida (2003), os controlos mais sofisticados devem ser aplicados apenas a

operações de valores significativos, enquanto a transações de menor magnitude podem ser aplicados controlos mais simples.

Da observação aos princípios do controlo interno, conforme afirma Oliveira (2011), pode-se verificar que estes se aplicam a todo âmbito de operações da organização, não só direcionados à contabilidade e finanças, e que todos os agentes, seja da alta administração ou de suporte, são colaboradores e responsáveis pela execução e funcionamento do controlo interno.

Os procedimentos adotados podem ser diferentes de acordo com cada organização, contudo os seus objetivos concentram-se em quatro fases principais: Instituir metas de desempenho, medir, avaliar e usar *feedbacks* com o propósito de corrigir e melhorar o sistema de informação (LOUSÃ et al, 2011).

2.3 Gestão de Risco e Atividade de Controlo

Todas as organizações encontram ameaças, de fontes internas ou externas, no desempenho das suas atividades. O risco é definido como a possibilidade de que um evento irá ocorrer e afetar de forma adversa a realização dos objetivos. Segundo Reding et al (2013) a avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e interativo para identificar e avaliar (normalmente em termos de impacto e probabilidade) os riscos relevantes para a realização dos objetivos da organização, formando uma base para determinar como os riscos devem ser geridos. De modo geral, os riscos são avaliados numa base inerente e residual.

O risco inerente, de acordo com Reding et al (2013), é a combinação de fatores de riscos internos e externos tendo em conta não haver um controlo interno em vigor, ocasionando distorções materialmente relevantes. Já o risco residual, conforme os autores, é a parcela do risco inerente que permanece após serem aplicadas as respostas ao risco.

A figura 2 representa, em suma, o papel da gestão do risco empresarial, descrita *topdown*. A ilustração reflete que cada entidade enfrenta uma variedade de riscos, de acordo com os objetivos de negócio, sendo estes representados pelas bolas coloridas de diversos formatos.

Além disso, alguns riscos estão agrupados, indicando que enquanto estão isolados podem ser menos graves do que quando agregados.

O sistema de controlo interno tem a função de filtrar os principais riscos que ocorrem nos diferentes níveis desse sistema. Sendo que, os maiores riscos devem ser mitigados pelo controlo de governação e gestão de prevenção. Os que não são retidos por esse filtro estão sujeitos aos controlos de processos e operação.

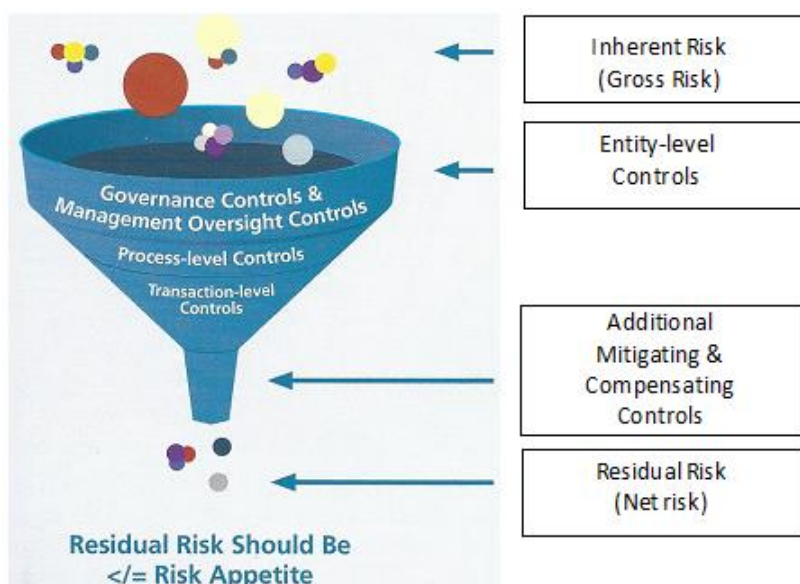


Figura 2: Vista Topdown da gestão de risco

(Fonte: REDING et al; *Internal Auditing*, 2013, p. 4-17).

Se o sistema de controlo for desenvolvido de forma adequada e opera eficazmente, os riscos que passarem por esses controlos, representado pelo funil na figura anterior, serão considerados como riscos aceitáveis para a organização. O risco residual deverá ser menor ou igual aos riscos em que a entidade está disposta a aceitar na procura dos seus objetivos.

A fim de desenvolver controlos adequados, o próximo passo será identificar as respostas para cada tipo de risco, que podem ser:

Prevenção – tomar decisões a fim de evitar as atividades que dão origem ao risco. Prevenção de riscos pode envolver, por exemplo, em relação a uma linha de produtos, não decidir expandir para um novo mercado geográfico.

Redução – medidas para reduzir o impacto do risco, probabilidade ou ambos. Isso envolve uma série de decisões diárias de negócios, tais como a implementação de controles.

Partilha – o impacto ou a probabilidade do risco é reduzida por transferência ou partilha de uma parte do risco. Aderir a produtos de seguros ou o *outsourcing* são formas de partilhar os riscos.

Aceitação – a organização está disposta a aceitar o risco no nível atual, ao invés de gastar recursos valiosos, implantando uma das outras opções de resposta de risco.

Atualmente há uma variedade de enquadramentos de controles internos que auxiliam a organização a mitigar e gerir os riscos (REDING et al, 2013).

2.4 Modelos de Controlo

Como referido antes, a adoção de bons procedimentos de controlo interno, além de contribuir para a qualidade e fiabilidade das demonstrações financeiras permite racionalizar processos e operações proporcionando uma utilização eficiente dos recursos disponíveis.

O rápido progresso da globalização no final do século XX, tendo em conta os escândalos consequentes de fraudes e conflitos de interesse (casos *Enron*, *Worldcom*, *Parmalat*, etc), fez com que se prestasse maior atenção na maneira em como era medido o nível de controlo dos processos e, consequentemente, de como era feita essa fiscalização. Esse fato colaborou para que as organizações adotassem mecanismos mais eficientes de controlo adaptados à sua dimensão e setor de forma a assegurar a continuidade e desenvolvimento do negócio.

Surgem assim neste contexto diferentes modelos de controlo interno com o propósito de suprir as necessidades das diversas estruturas das organizações. Neste capítulo serão apresentados alguns dos modelos atualmente aplicados.

2.4.1 COSO

Denominado *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), é uma instituição sem fins lucrativos que se dedica à transparência e melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, eficiência dos controlos internos e governança corporativa. No intuito de criar um sistema de controlo interno cuja eficiência pudesse ser medida de forma mais concreta, o COSO publicou em 1991 diretrizes que incluíam quer controlos relacionados à divulgação de informação como processos de emissão de relatórios financeiros (MAIA et al, 2007). Um ano mais tarde, foi desenvolvido um modelo (*Internal Control – an Integrated Framework*) o qual permite identificar os objetivos de negócio da organização e definir controlos internos apropriados, de forma a permitir que estes sistemas de controlo possam ser medidos e avaliados.

O COSO, segundo explicam Moraes e Martins (2007), tem o seu conceito fundamentado numa hierarquia de objetivos-riscos-controlos, conforme Figura 3, e é uma ferramenta eficiente visto que possibilita a entidade focar na sua estrutura, valores e processos.

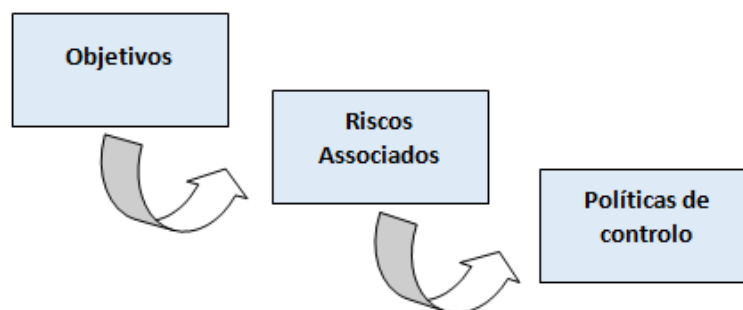


Figura 3: Filosofia COSO.

(Fonte: Moraes, G.; Martins, I.; *Auditoria Interna: Função e processo*, 2007, p. 29).

Como enquadramento conceptual do controlo interno, o COSO foi representado como uma matriz tridimensional em formato de cubo, conforme a figura 4, que representa a inter-relação entre os objetivos, os componentes do controlo e a estrutura de negócio da organização.



Figura 4: COSO Cube graphic. (Fonte: coso.org)

A primeira dimensão do cubo, em linhas horizontais, respeita aos componentes que estão dispostos em 5 segmentos interrelacionados, conforme tabela 3, dos quais também são apontados pela DRA 410 como itens do sistema de controlo interno.

Quadro 3: Componentes COSO

<p>Ambiente de Controlo</p>	<p>Diz respeito ao compromisso da entidade perante a integridade e a ética de valores, em admitir, formar e reter pessoal competente e envolvido com os objetivos da empresa. Este segmento pressupõe a independência por parte do conselho de administração em gerir e supervisionar a execução e desempenho dos controlos internos. Este componente é fundamental, pois cria o contexto dentro do qual existem os outros componentes do controlo interno (REDING et al, 2013)</p>
<p>Avaliação dos Riscos</p>	<p>A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos relacionados com estes, determinando quais os riscos que devem ser geridos e que mudanças podem afetar significativamente o sistema de controlo interno. Para isso é fundamental considerar o impacto e a probabilidade dos riscos inerentes.</p>

Atividades de Controle	São desenvolvidas políticas e procedimentos a adoptar a fim de contribuir para a mitigação dos riscos identificados. A execução adequada das atividades possibilita a gestão e redução dos riscos identificados anteriormente.
Informação e Comunicação	A geração de informação atempada e de qualidade é fundamental para apoiar o desempenho do controlo interno, assim, objetivos e responsabilidades são claramente definidos e transmitidos a todos os colaboradores. A cultura organizacional, bem como o conteúdo das informações partilhadas, irá ditar o melhor método de comunicação, pois os indivíduos aceitam e processam a informação de forma diferente (REDING et al, 2013).
Monitorização	É aplicada para verificar se os componentes do controlo interno estão presentes e em funcionamento. A organização deve avaliar e comunicar possíveis falhas e/ou melhorias em tempo útil para que a monitorização seja relevante. O processo de revisão periódica não deve considerar apenas a eficácia dos sistemas de controlo existente, mas também verificar se o sistema em si ainda é relevante e adequado (CHAMBERS e RAND, 2010).

A segunda dimensão do COSO, apresenta três categorias de objetivos, tal como indicado no tabela 4, permitindo à organização concentrar-se em diferentes aspetos do controlo interno.

Quadro 4: Objetivos COSO.

Operações	Referente à eficiência e eficácia das operações da entidade, incluindo as metas de desempenho operacional e financeiro, e a salvaguarda dos ativos.
Reporte	Os fatos ocorridos, sejam financeiros ou não, internos ou externos, devem ser registados de forma fiável, tempestiva e transparente, de acordo com os órgãos reguladores e organismos de normalização.
Leis e Normas	Estar em conformidade com as leis e regulamentações aplicadas à área em que a empresa está inserida.

A terceira dimensão, segundo Chambers e Rand (2010), é composta pelas unidades organizacionais, para as quais o controlo interno é pertinente, indicando que o controlo pode ser aplicado na organização como um todo, sendo em qualquer unidade operacional e em qualquer atividade relacionada.

De acordo com os princípios deste modelo, o controlo interno consiste no processo que deve ser adaptado aos objetivos da empresa. É o meio para se atingir um fim e não o fim em si, e, além disso, proporciona segurança razoável, e não absoluta, à concretização dos objetivos estabelecidos.

Desde que surgiu, o modelo do COSO tem sido amplamente adotado por empresas de capital aberto no intuito de cumprir os requisitos determinados pelas seções 302 e 404 da Lei Sarbanes-Oxley (DELOITTE, 2003). Estas seções tratam, respetivamente, sobre: responsabilidade por parte dos administradores executivos e financeiro para com os controlos e procedimentos internos, e avaliação constante sobre a eficácia destes (DELOITTE, 2003).

2.4.2 CoCo

O modelo do CoCo (*Criteria of Control*) foi publicado pela primeira vez em 1995 pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA), baseado no COSO com objetivo de ser mais concreto, de auto avaliação e fácil aplicação. Este modelo de controlo enfatiza o comportamento dos envolvidos e não simplesmente os processos adotados, sendo assim mais “comportamental” e menos “mecânico” (CHAMBERS e RAND, 2010).

Segundo o CoCo, o colaborador necessita compreender a finalidade de uma determinada tarefa, ou seja, quais os seus objetivos, e ser capacitado com informações, recursos e competências suficientes para a conseguir executar. Além disso, esse colaborador deve possuir sentido de compromisso a fim de realizar essa tarefa adequadamente e monitorizar o seu desempenho e o ambiente externo, para que esta seja adaptada e melhorada cada vez mais. A essência deste controlo está nas pessoas, no cumprimento dos objetivos tendo em conta o compromisso, capacidade, acompanhamento e aprendizagem.

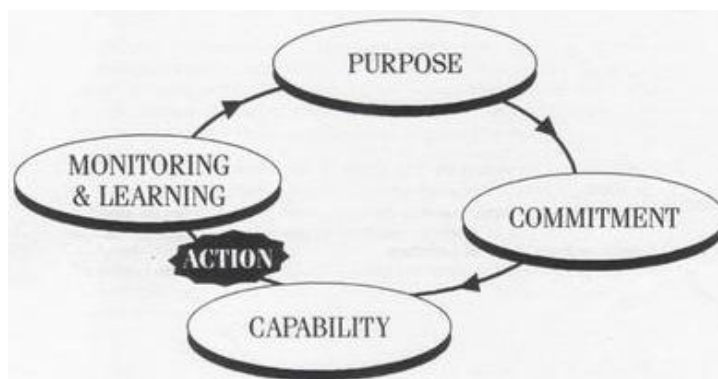


Figura 5: The CoCo internal control framework

(Fonte: *The operational auditing Handbook*, 2010, p. 130)

Em suma, de acordo com o CoCo, em qualquer organização centrada nas pessoas, a essência do controle é o objetivo, o compromisso, a capacidade, a monitorização e aprendizagem, conforme indicado pelo quadro 5.

Quadro 5: Componentes CoCo.

Objetivos	Para que os objetivos da organização sejam alcançados, as políticas, procedimentos e práticas devem ser desenvolvidas e respeitadas por toda entidade.
Compromisso	São critérios, comuns a todos os envolvidos, que proporcionam um sentido de identidade e valores à organização.
Capacidade	Conhecimento, habilidades e ferramentas que dão suporte a realização dos objetivos. É o sentido de competência da organização.
Monitorização e Aprendizagem	Definem pelo senso de evolução da organização. O ambiente interno e externo são monitorizados a fim de identificar as necessidades de reavaliar os objetivos ou os controles.

O CoCo é frequentemente utilizado em *Control Self Assessment (CSA)*, auto avaliação de controle, pois suas orientações incluem um conjunto de perguntas agrupadas de acordo com cada componente do CoCo. Essas questões são do tipo informativo pois indicam, de modo geral,

se algo é melhor ou pior do que a média e sugerem outras questões relevantes a serem debatidas (CHAMBERS e RAND, 2010).

Portanto, o CoCo tem a sua área de aplicação firmada no compromisso, integridade e ética compartilhada por toda a organização. As práticas e políticas estabelecidas devem ser coerentes com os valores desta e a autoridade deve ser claramente definida a fim de que as decisões sejam tomadas por pessoas apropriadas. Um ambiente de confiança mútua deve ser motivado para dar suporte ao fluxo de informações entre as pessoas e seu desempenho eficaz para alcançar os objetivos da organização.

2.4.3 COBIT

Além do CoCo, o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) também possui uma estrutura inspirada no COSO, mas ao contrário do CoCo que está focado nos valores comportamentais o COBIT aplica-se a ambientes mais tecnológicos (MORAIS e MARTINS, 2007).

Segundo este modelo publicado em 1995 pelo *Information System Audit and Control Association* (ISACA), por meio de controlos a organização poderá prevenir, detetar e corrigir situações indesejadas. É constituído por três dimensões nas quais a tecnologia de informação (TI) está presente como principal ferramenta dos controlos definidos pela organização, sendo estas indicadas no quadro 6:

Quadro 6: Componentes COBIT.

Recursos de TI	Todos os recursos necessários para a consecução dos objetivos, inclui pessoas, sistemas de processamento de dados, tecnologias instaladas e <i>know-how</i> .
Processos de TI	Abrange três segmentos no que respeita ao domínio, – planeamento, implementação, suporte e supervisão – processos – no intuito de garantir a gestão das TI recorre a controlos de alto nível aplicáveis ao negócio inerente – e atividades – procedimentos necessários para alcançar resultados quantificáveis.
Critérios de informação	Segmentados por indicadores de segurança, qualidade e confiança.

O conceito de controlo do COBIT é similar ao conceito de controlo interno do COSO, contudo os objetivos do controlo segundo o COBIT são orientados para o processo.

2.4.4 Turnbull Report

Aprovado pela bolsa de valores de Londres, o *Turnbull Report* foi desenvolvido em 1999 pelo *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales* (ICAEW) no intuito de exigir que as organizações abertas identifiquem, avaliem e controlem os riscos aos quais estão sujeitas, além de avaliar a eficiência e eficácia dos controlos internos relacionados (DELOITTE, 2003), ou seja, verificar se uma operação foi realizada com poucos recursos no alcance de determinados resultados e qual o grau com que se obteve tal êxito.

O Turnbull Report define os controlos semelhantemente ao COSO, contudo possui menos detalhes e tem maior ênfase em gestão de risco. Foi desenvolvido para interpretar a parte dedicada de controlos internos do Código do Governo das Sociedades do Reino Unido, avaliando a eficiência dos controlos e também do sistema de gestão de risco. Segundo Chambers e Randal (2010), o Turnbull define controlo interno como: Um sistema de controlo interno que abrange as políticas, processos, tarefas, comportamentos e outros aspetos de uma entidade que, tomados em conjunto:

- facilitam o seu funcionamento eficaz e eficiente, permitindo responder adequadamente aos negócios significativos, operacionais, financeiros, de conformidade e outros riscos para alcançar os objetivos da empresa. Isso inclui a salvaguarda dos ativos e assegurar que os passivos são identificados e geridos;
- ajudam a garantir a qualidade dos relatórios internos e externos. Isto exige a manutenção de registos adequados e processos que geram um fluxo de informação atempada, relevante e fiável, dentro e fora da organização;
- ajudam a garantir a conformidade com regulamentos e leis aplicáveis e também com políticas internas em relação a condução dos negócios.

Na figura 6 é possível verificar uma comparação dos modelos citados neste capítulo.

	COSO	CoCo	COBIT	Turnbull
DEFINIÇÃO DE CONTROLO INTERNO	<p>Processo elaborado pelo Conselho administrativo, ou pela gestão, com intuito de fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos relativos às operações, emissão de relatórios e conformidade.</p>	<p>Elementos de uma organização que apoiam as pessoas e oferece garantia razoável na realização dos objetivos da organização nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, a fiabilidade dos relatórios internos e externos, na conformidade com as leis e regulamentos, e as políticas internas.</p>	<p>Políticas, procedimentos, práticas, e estruturas organizacionais projetados para fornecer a garantia razoável que os objetivos de negócio serão alcançados e que os eventos indesejados serão mitigados ou detetados e corrigidos.</p>	<p>Engloba as políticas, processos, tarefas, comportamentos e outros aspectos de uma organização, que oferecem uma garantia razoável no sentido de facilitar o seu funcionamento eficaz e eficiente, permitindo-lhe responder de forma adequada aos riscos significativos do negócio.</p>
COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> •Ambiente de controlo •Avaliação dos riscos •Atividades de Controlo •Informação e Comunicação •Monitorização das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos •Compromisso •Capacidade •Monitorização e Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos de TI •Processos de TI •Critérios de informação 	<ul style="list-style-type: none"> •Atividades de Controlo •Informação e Comunicação de Processos •Monitoramento •Envolvimento das operações da organização

Figura 6: Comparações dos modelos de controlo interno

(Fonte: *Internal Control*, 2013, p. 6-4).

2.5 Limitações do Controlo Interno

Como mencionado no início deste capítulo, um dos conceitos básicos dos controlos internos é que estes podem fornecer apenas uma razoável segurança e garantia em relação à realização dos objetivos da entidade. Esta reserva deve-se às seguintes limitações inerentes à contabilidade e ao próprio sistema de controlo interno, conforme afirma Cosserat (2000):

- **Custo versus benefício** – Como já mencionado anteriormente, o custo de um sistema de controlo não deve exceder os benefícios que se esperam com os mesmos. De modo geral, não é possível efetuar uma medição precisa de custos e benefícios, contudo a gestão deve elaborar estimativas e julgamentos a fim de avaliar a relação custo-benefício.
- **Gestão fraudulenta** – Neste caso, a gerência pode ignorar as políticas existentes ou proceder de forma ilegítima, seja para benefício próprio ou para melhorar a imagem da condição financeira da entidade, como inflacionar os ganhos reportados para aumentar um prémio de desempenho ou o valor de mercado das ações, a emissão de documentos falsos para apoiar o registo de transações de vendas fictícias, etc.
- **Erros de julgamento** – Ocasionalmente pode haver um julgamento deficiente na tomada de decisões de negócios, ou no exercício das funções rotineiras, devido a informação insuficiente, limitações de tempo ou outras pressões.
- **Conluio** – Os indivíduos, agindo juntos (por exemplo, um funcionário responsável por um controlo relevante que atue com outro funcionário, cliente ou fornecedor) podem ser capazes de praticar e ocultar uma irregularidade a fim de evitar a sua deteção por sistemas de controlo interno e contabilidade.

O autor ainda afirma que outras falhas podem ocorrer devido ao mal entendimento das instruções ou por cometer erros devido a descuido, distrações ou fadiga. Mudanças no pessoal, em sistemas ou procedimentos também podem contribuir para limitações aos controlos internos.

3 O mercado da Consultoria

3.1 Breve histórico

Em qualquer mercado, em condição de mudanças rápidas no cenário económico, há uma crescente necessidade de informação, com a finalidade das organizações se adaptarem rapidamente às novas premissas e se posicionarem estrategicamente relativamente aos seus concorrentes. Tal fato contribuiu para a expansão no campo da consultoria e foi neste contexto que surgiu a figura do consultor, seja este de carácter financeiro ou das áreas de direito e engenharia. Contudo este trabalho será focado apenas no primeiro exemplo.

Para compreender melhor esta realidade, Donadone (2010) em suas passagens por McKenna (1995), Wilkinson (1995) e Wasburn (1996) pôde verificar que a motivação para o aparecimento das empresas de consultoria deve-se a fatos ocorridos no final do século XIX e início do século XX. Neste período houve um “*crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais*” (DONADONE, 2010, p. 14) principalmente nos Estados Unidos e Inglaterra, e fez com que os representantes destas organizações procurassem profissionais dotados de conhecimentos e capacidades específicas com relação ao processo de crescimento da empresa e na solução de problemas originários desse crescimento. Nesse período, de acordo com McKenna (1995), as empresas americanas industriais que precisavam de auxílio técnico no domínio da engenharia, mas não tinham interesse em manter um engenheiro a tempo inteiro, solicitavam profissionais a empresas como Arthur D. Little e Stone & Webster para a obtenção de orientações. O mesmo ocorria quando a gestão corporativa, em fase de crescimento, necessitava de controlos financeiros mais eficientes e consultavam empresas como a subsidiária britânica Price Waterhouse.

Tendo sido sancionada a décima sexta ementa nos Estados Unidos, a qual tratava da tributação sobre os lucros das empresas, aumentou ainda mais a procura por assessoria de cunho fiscal e contabilístico. Os auditores que outrora apenas certificavam balanços perante os *stakeholders* passam a fornecer orientações acerca dos tratamentos legais e auxílio para tomada de decisão no intuito de diminuir os gastos com impostos e evitar custos desnecessários. Em decorrência

de novas tributações, a aptidão e especialização nas áreas de informação financeira e de gestão pelos profissionais de contabilidade e auditoria ganharam notoriedade e espaço para um novo mercado, o da consultoria financeira (WASBURN, 1996, citado por DONADONE 2010).

Conforme McKenna (1995), após ter surgido a engenharia de gestão, como era conhecida essa atividade antes da Segunda Guerra Mundial, houve um lento progresso durante a década de 1920 devido a recessão, voltando a expandir-se depois de 1930, pós Grande Depressão. Uma das causas segundo aquele autor, deveu-se ao fato de, em resposta à recessão econômica, as empresas em dificuldade passaram a contratar profissionais externos não somente no intuito de cortar custos, mas também para melhorar a estratégia global da organização, eficiência operacional e desempenho financeiro.

A separação da banca de investimentos da banca comercial em 1933, por meio do *Glass-Steagall Banking Act*¹, teve influência significativa na profissionalização e difusão das empresas de consultoria de gestão, pois muitos engenheiros, auditores e advogados prestavam serviços de *Know-how* para os bancos, o que é considerado o mais próximo ao que se conhece hoje dos serviços prestados pelas empresas de consultoria. Firms de investimentos contratavam engenheiros para efetuar avaliações periciais, contabilistas e auditores para implantar controles internos e de custos e advogados para tratar de obrigações legais. Os novos acordos bancários e regulamentações sobre valores mobiliários deram impulso à procura de consultoria de gestão (MCKENNA, 1995).

Até 1940, além das mudanças verificadas nos setores financeiro, econômico e legal, as quais impulsionaram a consultoria como meio de auxílio na resolução de problemas específicos, o outro processo que teve influência para a legitimação da área foi a reforma do âmbito contábilístico. Segundo Donadone (2010), ambos estão ligados, visto que foi por meio das mudanças na esfera fiscal e financeira, tanto da banca como do mercado de valores mobiliário,

¹ Aprovado pelo congresso Norte-americano esse ato foi uma tentativa de se evitar e corrigir falhas possivelmente relacionadas com a queda da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929.

que se constatou a utilidade dos conhecimentos contabilísticos como principal elemento na análise de gestão financeira. Seja na avaliação do desempenho da empresa, a fim de obter recursos de terceiros, ou como alternativa para redução de impostos, o perfil da atividade de consultoria expandia-se e tornava-se cada vez mais legítimo.

Nas décadas de 1950 e 1960, com a crescente expansão das multinacionais e a reconstrução da Europa pós Segunda Guerra Mundial, houve uma difusão das empresas de consultoria (DONADONE, 2010). Porém, conforme explica Mckenna (1995), em 1973 houve uma redução desse crescimento devido ao embargo do petróleo, sendo recuperada novamente e com maior força na década de 1980 com a evolução das tecnologias. A partir daí o mercado da consultoria passou por uma considerável transformação, caracterizada pelos autores Bronnenmayer, Wirtz e Göttel (2014) como o desenvolvimento da indústria de consultoria moderna.

Conforme Concistré (2012) outros fatores contribuíram para o crescimento da categoria no século XX. Entre eles é citado o Consenso de Washington com a inserção da América Latina, do qual resultaram em conclusões como reforma tributária, liberalização financeira onde instituições nacionais e internacionais atuassem em igualdade, além do afastamento do Estado neste setor, liberalização do comércio externo, propriedade intelectual e outros. O autor também menciona as reformas económicas na China, em resultado do falecimento do até então líder Mao Tse-Tung, que caracterizou o país como protagonista na conjuntura económica mundial.

Com a inserção de técnicas de gestão japonesas, novas ferramentas foram implementadas com sucesso. Campos como controlo de qualidade e tecnologias de informação foram ganhando ênfase, e com isso houve a necessidade de adequação dos serviços oferecidos pelas empresas de consultoria, tal como implementação de controlos internos mais eficientes e planeamento estratégico. O desenvolvimento de *softwares* específicos para gestão, assim como a eclosão da internet como ferramenta empresarial, não só tiveram um papel importante no mercado de consultoria como influenciaram as formas de atuação de nível internacional (DONADONE 2010).

3.2 Definição da Consultoria

Oliveira (2005) define de forma genérica o profissional de consultoria como o responsável por diminuir as diferenças existentes entre a condição real da esperada de uma empresa cliente.

Kubr (2002) aponta cinco razões pelas quais se recorre à consultoria, para alcançar as metas e objetivos organizacionais, solucionar problemas de gestão e de negócio, identificar e aproveitar novas oportunidades, aumentar a aprendizagem e implementar mudanças que promovam o alcance desses propósitos idealizados. Conforme explica o autor, o consultor pode intervir de várias maneiras a fim de auxiliar as organizações a aceitarem as mudanças necessárias para alcançarem os seus objetivos e serem bem sucedidas. Entretanto, a maior parte da consultoria de gestão focaliza-se em 10 abordagens, sendo:

- Fornecimento de Informações;
- Fornecimento de recursos especializados;
- Implantar contatos e vínculos de negócio;
- Fornecer opinião especializada;
- Efetuar trabalho de reconhecimento (diagnóstico);
- Elaborar propostas de ação:
- Desenvolver sistemas e métodos de ação;
- Planeamento e gestão das mudanças;
- Formação de gestão e pessoal;
- Treino e acompanhamento. (KUBR, 2002).

Segundo Bahrman e cia (2011), a intenção ao obter serviços de consultoria é a de agregar valor à organização, no que diz respeito a melhorias da governação, gestão de riscos e controlos de processos, sem a necessidade do auditor interno assumir responsabilidades de gestão, nem incorrer em gastos onerosos ao manter um especialista efetivo. O produto da consultoria é o conselho dado ao cliente, e com esse efeito, as transformações e melhorias alcançadas na organização (KUBR, 2002). Nessa premissa, é essencial que o profissional de consultoria seja

qualificado e capaz de aliar o seu *know-how* aos objetivos da organização, para que assim possa desenvolver soluções e orientações para as diversas situações encontradas.

Tanto Donadone, Zenorini e Ralio (2012) quanto Moniz (2010) defendem a importância de o consultor possuir boa formação acadêmica e habilidade técnica específica, já que este é responsável pelo processo de solução e melhoria na gestão estimada. Todavia, segundo Kubr (2002), não significa que este profissional seja consultado no intuito de conduzir a organização ou tomar decisões pelos gestores. No percurso de seu trabalho, é comum o consultor implementar mudanças, mas é a empresa que considera quais dessas são necessárias e vantajosas, devendo estar apta para captar e aplicar as considerações feitas pela consultoria. Além disso, a organização deve estar predisposta a colaborar com as contribuições da consultoria a fim de alcançar melhorias e obter êxito dentro do seu setor, este é o objetivo de ambas as partes relacionadas (MONIZ; 2010).

Kubr (2002) explica que os consultores devem constantemente reinventar-se, no intuito de cada vez mais serem capazes de auxiliar os seus clientes em temas complexos e desafiadores, não importando a conjuntura em que se encontrem.

Donadone (2010), ao recorrer a Coget (1999), argumenta que são três as categorias de atuação dos consultores, sendo estas: a arbitragem de conflitos internos e externos às organizações, a produção e difusão dos conceitos empresariais e de ramos de negócio neste meio e, principalmente, na implementação de mudanças e melhorias estratégicas. O autor apresenta o seguinte quadro para esclarecimento do tema:

Quadro 7: As Formas de atuação dos consultores nos processos de mudanças organizacionais.

ARBITRAGEM EXTERNA	Avaliar as empresas, apontar seus problemas e sugerir compradores nos processos de fusões e privatizações. Validar o desempenho de determinada unidade ou departamento.
DIFUNDIR/GERAR CONCEITOS GERENCIAIS	Crescente literatura/gurus sobre como gerenciar as empresas. Busca de legitimidade e referência perante as mudanças na empresas.
ATUAÇÃO NAS EMPRESAS	Redesenhos organizacionais, a partir de <i>Core Business</i> ; Reengenharia e <i>Downsizing</i> .

Fonte: Artigo Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. (DONADONE; 2010)

Por outro lado, Kubr (2010) enfatiza que a consultoria pode abordar diversos métodos e aplicar a vários tipos de problemas, organizações, ambientes e áreas de negócio. Não há uma só técnica nem um só estilo de consultoria, esta é uma das características marcantes desta profissão que se tem tornado cada vez mais comum. Tendo em conta o cenário Europeu atual, o volume de carga tributária ao qual as organizações estão sujeitas e o fato de a empresa acolhedora de estágio se dedicar a este campo, o foco deste trabalho incidiu na área da consultoria fiscal.

3.3 Consultoria Fiscal

Conforme comenta Costa (2007), a consultoria fiscal é uma área que pode ser potenciada pelos ROC, e que as empresas esperam que os consultores proporcionem otimização fiscal sendo que, além de atuar dentro da legalidade e prazos, não seja obrigada a pagar mais do que lhe é devido. O autor ainda lembra que outra expectativa das empresas perante os consultores é de que esses dominem as leis fiscais no intuito de indicar alternativas mais favoráveis a fim de reduzir a carga tributária, na chamada elisão fiscal. Perante isto, as atividades podem ser:

- Serviços de conformidade: assistência relacionada ao cumprimento tempestivo das obrigações fiscais, cada vez mais crescentes, e de responsabilidades declarativas.
- Planeamento Fiscal: dispor das possíveis vantagens fiscais como alternativas estratégicas em minimizar os dispêndios com impostos. Além disso, nesta atividade, o consultor pode

assistir a empresa em diversas circunstâncias como alienação, fusão, liquidação, reestruturação, etc.

- Assistência em Litígios fiscais: neste contexto os consultores fazem o papel de peritos ao representar a empresa em juízo nos casos de reclamação ou impugnação.
- Elaboração de reclamações fiscais: podem intervir nas contestações de atos de liquidação fiscal. (COSTA, 2007).

Conforme salienta Ferreira (2003) a Fiscalidade tem tido cada vez mais relevância, basta verificar os dados estatísticos dos últimos 40 anos somados aos demais fenômenos da economia nacional. Diante disso, o volume de exigências tem pesado sobre as empresas, que não só devem possuir conhecimento área de Direito como também dominar as ciências económicas e contabilísticas. Além de apresentar declarações de fatos tributários, é exigida a apresentação de diversos elementos informativos, com cada vez mais rigor e tecnicismo (FERREIRA, 2003)

É evidente que com tantas obrigações as organizações se veem acumuladas em burocracias e obstáculos que as impede de continuar no desempenho de suas atividades. Muitas dessas não dão conta de cumprir com as obrigações fiscais, tendo necessidade de recorrer a apoio externo especializado. Ainda segundo Ferreira (2003), a ligação entre o conhecimento de Direito e a Economia e Contabilidade, permite satisfazer os esclarecimentos sobre os conceitos técnicos e as expressões usadas na base fiscal. Neste aspeto, os profissionais de contabilidade, economia e principalmente auditoria encontram-se melhor posicionados e preparados.

Por conseguinte, no decorrer do estágio curricular foi permitido acompanhar as práticas de consultoria e esclarecimentos de âmbito fiscal a uma carteira diversificada de clientes, dos quais foi possível perceber certas vantagens e resultados obtidos por meio da consultoria fiscal.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

4 Modelo de Estudo

Este relatório de estágio é de caráter qualitativo pelo fato de este oferecer a possibilidade de analisar e relatar os acontecimentos vivenciados. Por meio de análise bibliográfica e observação cooperativa das atividades de rotina executadas na empresa, foi possível relacionar a aprendizagem durante o mestrado com as práticas realizadas na esfera empresarial.

Para a elaboração deste relatório de estágio, a abordagem metodológica aplicada foi o de estudo de caso que, segundo Yin (2009), é o método de investigação usado em diversos âmbitos a fim de contribuir para o conhecimento acerca de certos fenômenos ou comportamentos. Segundo o autor, este método possui três modelos de estudo de caso, sendo eles o exploratório, o descritivo e o explicativo, dos quais dependem de condições como o tipo de questão a ser levantada na pesquisa e o controle do investigador sob os eventos relacionados, no caso de ser contemporâneo ou histórico.

As duas principais fontes de evidência na aplicação do estudo de caso são: a observação direta dos eventos estudados e entrevistas com as pessoas envolvidas com o caso (YIN; 2009). Para Vergara (2007) o estudo de caso é o que se concentra em numa unidade, que pode ser um grupo de pessoas, um órgão social, uma comunidade e, entre outras, uma empresa, caso que se aplica a este trabalho. Conforme explica Flick (2009), a observação possibilita que o pesquisador descubra por si só como algo efetivamente ocorre, e na observação participante este conduzirá ao seu estudo do ponto de vista de membro.

Pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2007), é aquela que se baseia em publicações como livros, periódicos e meios eletrônicos que sejam de domínio público e que sirvam de instrumento analítico.

O foco deste trabalho será o sistema de controles operacionais da empresa, e para avaliar os seus procedimentos foram considerados os seguintes passos:

- Conhecimento do negócio;
- Aplicação de questionário;

- Identificação dos riscos;
- Análise dos resultados;
- Sugestão de melhorias.

Sendo a finalidade deste trabalho a avaliação e proposta de melhorias nos controlos da entidade, foi utilizado como ferramenta de mensuração um questionário de análise sobre os conhecimentos básicos acerca dos controlos internos, a fim de verificar a perceção dos entrevistados com relação a relevância destes. Também foi aplicado um questionário baseado nas premissas do modelo de controlo segundo o COSO com alguns acréscimos de critérios conforme o CoCo, com o objetivo de analisar o nível de controlo da entidade. A escolha destes modelos como comparativo deve-se ao fato da empresa possuir uma estrutura simples, cujo valor está pautado no comportamento e inter-relação entre as pessoas e não dispor de tecnologias de informação sofisticadas.

Este questionário, aplicado aos colaboradores da entidade, foi dividido em cinco categorias inerentes ao COSO, sendo elas: ambiente de controlo, avaliação dos riscos, atividades de controlo, informação e comunicação, e monitorização. Algumas fundamentações do CoCo foram incluídas no questionário na categoria mais adequada, visto que os componentes do CoCo são semelhantes aos do COSO uma vez que foi baseado neste. Essas questões foram adaptadas conforme o contexto da empresa inclusive os tópicos do CoCo foram ajustados a fim de manter um padrão mais abrangente, visto que este modelo é utilizado em autoavaliações.

CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO

O levantamento bibliográfico acerca do mercado de consultoria possibilitou um melhor conhecimento sobre a área do negócio. Contudo, a análise de informações recolhidas tais como a faturação, a estrutura organizacional, características da carteira de clientes e serviços oferecidos permitiu identificar os riscos inerentes à atividade e desenvolver questões a fim de avaliar os controlos internos.

Este capítulo abordará a caracterização da empresa acolhedora, atividades desenvolvidas no decorrer do estágio e a análise das questões levantadas, sob a orientação de um dos seus sócios gerentes.

5 Caracterização da Empresa

Sociedade constituída em Abril de 2013 pela iniciativa de dois dos seus sócios atuais, Carlos Mota e Fernando Santos, após uma longa e multifacetada experiência profissional na prestação de serviços de âmbito contabilístico e fiscal a empresa de cariz predominantemente multinacional, numa das consultoras designadas de “*Big Four*”. Entenderam aqueles dois consultores que era chegado o momento de prosseguirem as suas carreiras num projeto empresarial próprio.

Os elevados custos de conformidade em matéria de independência dos auditores externos, comum àquelas grandes consultoras, com vista a evitar incorrer em situações de incompatibilidade na prestação de serviços de auditoria financeira externa (*assurance*), com a prestação de serviços de outras áreas de negócio, foram progressivamente dando lugar à perda e recusa da execução de trabalhos fora desse âmbito específico. É neste contexto de risco iminente de descontinuação dos serviços de apoio contabilístico e fiscal (*tax and accounting compliance*), fidelizados com clientes de auditoria ao longo de muitos anos, que nasce a oportunidade comercial do negócio da VSC.

Uma boa carteira de clientes, uma forte metodologia de trabalho e o conhecimento técnico geral e atualizado naquelas disciplinas formam a base e vêm assegurando o crescimento sustentado do negócio da empresa. Porquê “*Valores Sostenibles*”? Por naturais razões de geografia, os serviços da VSC foram e continuam a ser predominantemente prestados a entidades

empresariais com o seu centro de decisão em Espanha. Foi esse grupo de clientes, que constituiu o *portfolio* inicial da VSC e a base de viabilidade económica inicial da empresa. A inclusão de “*Valores Sostenibles*” na sua denominação social foi uma forma dos seus sócios fundadores prestarem a esses clientes, de um modo simbólico, o devido tributo em nome da forte relação de confiança no projeto da VSC pela comunhão da matriz de valores dos seus sócios fundadores. Em especial o da Verdade, gerador da Confiança indispensável ao Sucesso de qualquer organização.

A VSC conta com a assistência de 4 colaboradores, os quais incluem os dois sócios gerentes e vários outros independentes a fim de cumprir com as obrigações e necessidades de seus clientes. As atividades conferidas a estes são alternadas, no intuito de todos terem a mesma capacidade e entendimento sobre os temas e funções diversas desempenhadas pela empresa.

Desse modo, a empresa apresenta uma estrutura organizacional simples cujos conhecimentos e experiências são agregados às pessoas que integram a VSC, da qual acredita que esse método é pertinente tanto em matéria de aprendizagem como em razão de controlo, visto que a centralização de tarefas pode gerar risco de controlo.

5.1 Serviços Prestados

A empresa desenvolve efetivamente a sua atividade e tem o seu objeto social compreendido no setor de atividade de “Contabilidade e auditoria; consultoria fiscal” (CAE 69200).

Serviços prestados no âmbito da Contabilidade:

- Execução da contabilidade (contas estatutárias e de gestão);
- Consolidação de contas;
- Conversão das contas em diversos formatos (NCRF/IFRS/USGAAP);
- Apoio em situações especiais de crise, tais como, recuperação de dados;
- Peritagens contabilísticas de natureza judicial.

Serviços prestados no âmbito da Fiscalidade:

A VSC oferece aos seus clientes serviços no âmbito fiscal visando o cumprimento tempestivo das suas obrigações fiscais num quadro legal fortemente penalizador das inconformidades declarativas e do atraso no cumprimento das obrigações de pagamento. Presta também apoio, dentro dos limites consentidos pela lei, na otimização da sua carga fiscal.

No âmbito do apoio à conformidade fiscal a VSC prepara e/ou revê as várias declarações fiscais previstas no sistema fiscal Português, nomeadamente:

- Declarações previstas no código de IVA;
- Pedidos de reembolso de IVA a outros Estados Membros;
- Declarações previstas no CIRS e CIRC.
- Acompanhamento em inspeções fiscais

No âmbito da consultoria fiscal visando a otimização da função fiscal dos seus clientes a VSC procura acompanhar de modo permanente a doutrina e jurisprudência suscetíveis de representar impacto económico material, identificando de modo permanente riscos, contingências e oportunidades de natureza fiscal. Presta também serviço de:

- Aconselhamento em matéria de preços de transferência;
- Formação do *staff* dos clientes envolvidos na função contabilística e fiscal.

Durante o estágio curricular tive a oportunidade de acompanhar e realizar tarefas no âmbito dos serviços de conformidade fiscal, as quais serão relatadas no decorrer deste relatório.

Serviços prestados pela VSC no âmbito do processamento das remunerações, nomeadamente:

- Apoio na formulação de *packages* remuneratórios (*gross-to-net; net-to-gross*)
- Apoio no processamento das remunerações de trabalhadores expatriados;

5.2 Clientes

A empresa iniciou a sua atividade com uma carteira de 13 clientes tendo atualmente 17 clientes empresariais ativos, dos quais 40% estão classificadas como prestadoras de serviços, 24%

dedicam-se ao comércio grossista, 18% à atividade industrial e 18% à atividade imobiliária, conforme evidenciado no gráfico 1.

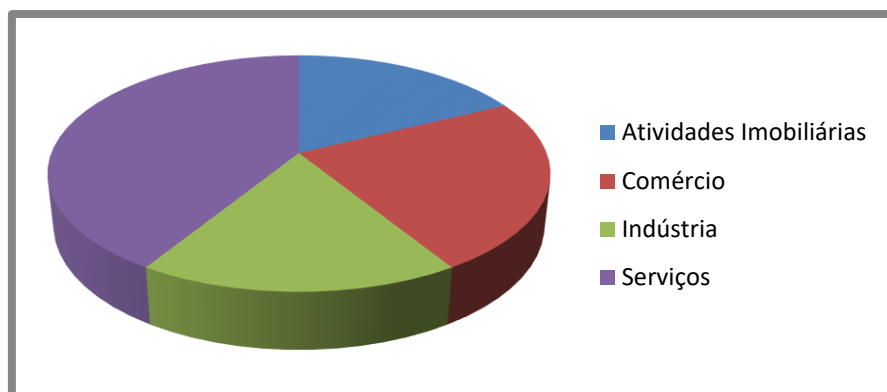


Gráfico 1: Clientes - Setor de atividade

Relativamente à dimensão dos seus clientes, há a realçar a circunstância de que 50% dos clientes da VSC terem um volume de negócios anual superior a 2,5 milhões de euros, conforme evidenciado no gráfico seguinte (gráfico 2). O cliente de maior dimensão apresentou um volume de negócio anual de cerca de 74 milhões de euros.

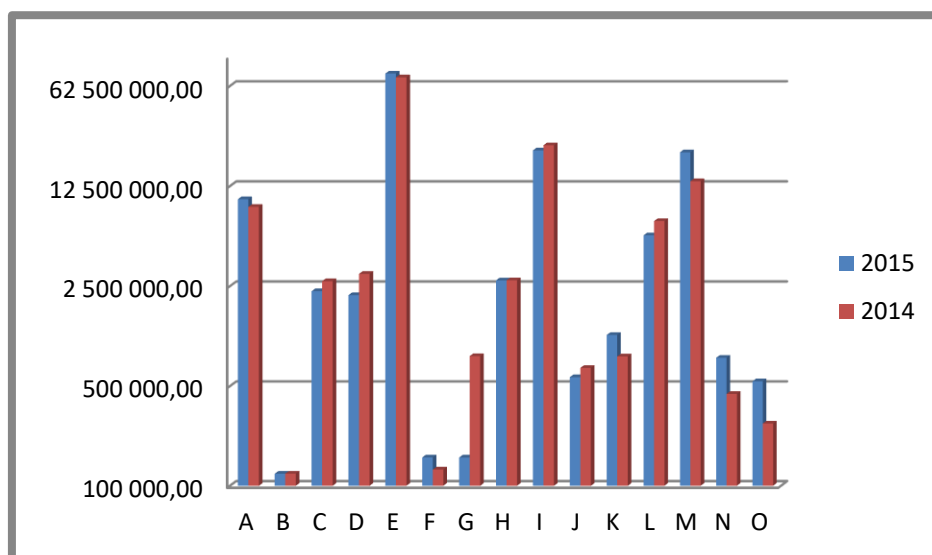


Gráfico 2: Clientes - Volume de Negócio

Para esta análise não foram incluídos dois dos novos clientes uma vez que iniciaram a sua atividade em 2016. Com exceção de duas microentidades e uma pequena entidade, as demais são consideradas empresas de média ou grande dimensão. Classificação esta tendo em conta os limites previstos para estas categorias até final de 2015, conforme enquadramento da última IES das respetivas empresas.

5.3 Faturação

A faturação da empresa em 2015 foi superior em 149% ao volume de faturação do primeiro ano de atividade, sendo que neste aumento, se deve ter em conta que iniciou a sua atividade no final de Abril de 2013. A faturação cresceu 9% no último ano, contudo entre 2014 e 2015 essa variação foi também dos mesmos 9%. No primeiro semestre de 2016 a empresa atingiu 51% da faturação em relação ao mesmo período do ano anterior. Relativamente aos custos, estes praticamente triplicaram de 2013 para 2014 enquanto no ano seguinte o aumento foi de 2%.

Conforme mostra o gráfico 3, a empresa possui três principais clientes, C, D e E, pelo que compõem 40% da faturação média da empresa.

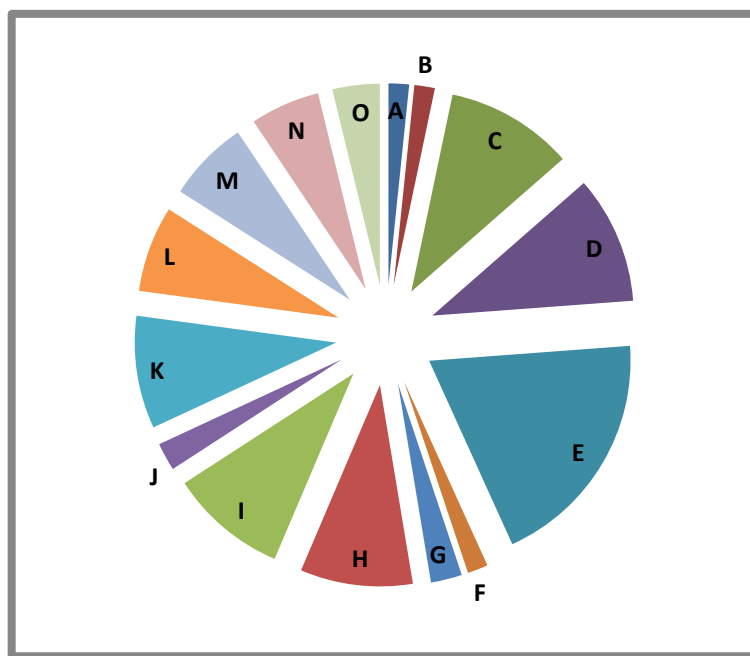


Gráfico 3: Vendas por Cliente

A formação das taxas horárias por categoria interna (assistente/consultor/consultor sénior/sócio) utilizadas na formulação dos honorários propostos a clientes e que servem mais tarde para a análise de rendibilidade dos projetos/avenças, segue de perto a fórmula conforme figura 7:

Estimativa de horas de trabalho por ano

nº dias	365
sabados e domingos	-104
dias de férias	-22
feriados	-12
dias de falta remunerados estimados	-2
Nº de dias de trabalho por ano	225
Nº de horas de trabalho por ano	1800
Horas de reunião interna semanal por ano	-96
Horas de trabalho administrativo por ano (reuniões internas, registo timesheet	-100
Horas de formação interna e externa por ano	-104
Nº de horas debitáveis diretamente imputáveis a clientes	1500
Remuneração Bruta Anual + Encargos Obrigatórios do Empregador da categoria ii	Ra
Custo hora imputável aos projetos para efeitos de orçamentação	$Ra/1500$
Margem sobre o custo hora	m
Taxa horaria debitável (charge out rate)	$(Ra/1500)*(1+m)$

Figura 7: Cálculo de horas de trabalho

A utilização racional do tempo e a sua imputação diária aos projetos/avenças em curso e aos vários códigos das tarefas de natureza administrativa/formação assume uma importância determinante na avaliação dos recursos humanos e na análise de rendibilidade dos projetos/avenças.

5.4 Processo Operacional

Visto se tratar de uma empresa de consultoria, esta planeia as suas atividades de acordo com o calendário fiscal. Por meio de um ficheiro Excel, do qual constam todas as atividades desempenhadas pela empresa ao longo do mês mediante datas e prazos de entrega das declarações e obrigações, os colaboradores têm acesso aos procedimentos a realizar. Em

seguida, na figura 8, é possível observar em linha temporal o controlo mensal de atividades correntes.

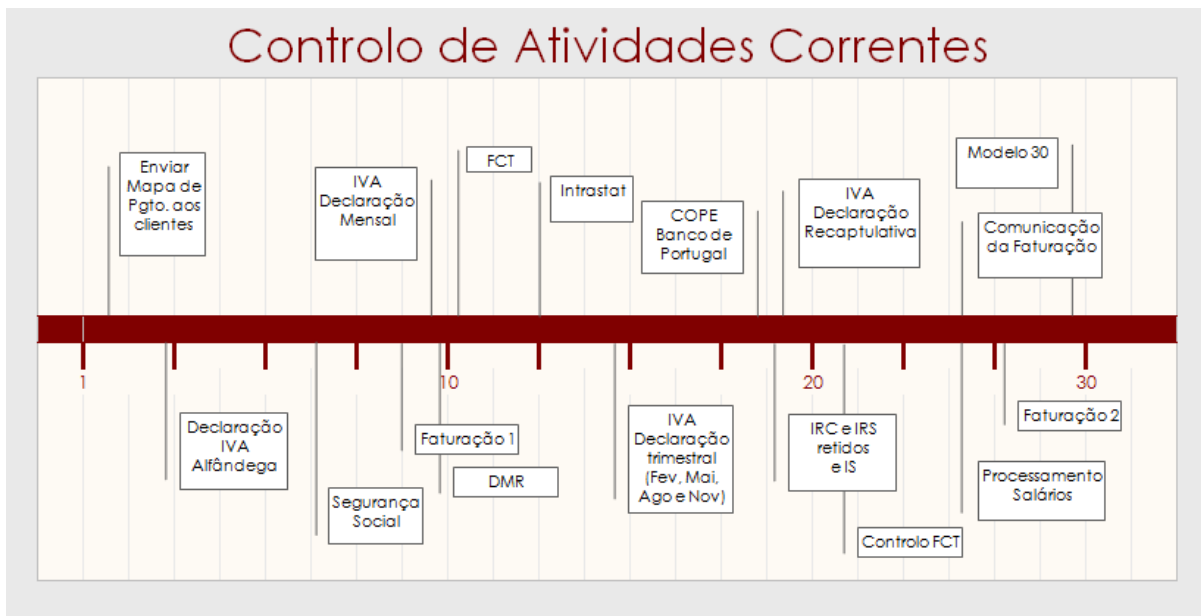


Figura 8: Cronograma de atividades

Ainda de acordo com o calendário fiscal a empresa realiza as seguintes atividades não correntes:

- Janeiro - Comunicação de rendimentos pagos, de retenções e deduções efetuadas (IRC/IRS); Comunicação de inventários;
- Fevereiro - Comunicação de rendimentos pagos e retenções efetuadas a taxas liberatórias; Modelo 10;
- Maio – Modelo 22;
- Julho – Envio da Declaração anual da Informação Empresarial Simplificada (IES); Elaboração de *dossier* fiscal; Organização de *dossier* de preços de transferência; Comunicação de rendimentos isentos, dispensados de retenção ou com redução de taxa;

Também controla e comunica aos clientes, através dos mapas de pagamento, os prazos para pagamento por conta ou especial por conta (PPC/PEC), para o imposto municipal sobre imóveis

(IMI), pagamento adicional por conta (PAC) e controlo do imposto único de circulação (IUC) das viaturas de clientes.

Os clientes enviam as informações necessárias para cumprimento das obrigações fiscais e apuramento de impostos, sendo que algumas dessas informações já vêm em formato Excel para conferência e validação, outros clientes enviam a base de dados ou acesso ao sistema utilizado por estes. Com efeito, são dois sistemas dos quais a VSC utiliza para cumprir com os objetivos destes clientes, o Sage e a plataforma *online Livesolutions*. Toda a informação, tanto recebida quanto extraída destes sistemas, é disponibilizada na partilha para que todos os colaboradores possam ter acesso e desenvolver os trabalhos inerentes.

O funcionário após realizar uma atividade pela qual é responsável, deve aceder ao ficheiro e atualizar a informação mediante a sua condição, isto é, indicar se a tarefa está concluída e aguarda aprovação e, no caso de já ter sido revista e submetida por um dos sócios, indicar o nome do colaborador e sócio que executaram tal atividade. Uma vez na semana, com auxílio do ficheiro controlo, é efetuado um ponto de situação com a finalidade de se apurarem as atividades a serem realizadas no decorrer da semana seguinte e indicar as pessoas responsáveis por estas.

Mesmo com poucos funcionários a empresa exerce segregação de funções, ainda que se trate de atividade efêmera tem de ser revista pelo menos por um sócio gerente.

A principal logística da empresa incide em compartilhar dados e informações de forma constante por meio de um arquivo eletrónico. Todo conteúdo relacionado com clientes, apoio técnico e controlo interno está disponível num sistema de partilha, desenvolvido e configurado por um colaborador técnico externo. São constantemente realizadas cópias de segurança desta base de dados, de forma a não se perderem informações.

Todo o conteúdo está organizado por pastas de acordo com cada cliente. Dentro de cada pasta existem duas subpastas intituladas por CAF (*Current Accounting Files*) e PAF (*Permanent Accounting Files*), em analogia a termos anteriormente utilizados em auditoria pelos sócios gerentes, sendo substituído o “A” de *Auditing* para *Accounting*. Na primeira é possível encontrar as informações e processos de natureza corrente, ou seja, informação relativa a um determinado

ano/período de tempo. Neste caso, todos os assuntos que dizem respeito à contabilidade, obrigações (sendo elas fiscais, estatísticas ou laborais) frequentes ou não, demonstrações e relatórios financeiros e ainda respeitantes ao património da empresa, está contido no CAF. Na segunda constam as informações e dados de natureza permanente, ou seja, informações pertinentes à estrutura contratual e administrativa da empresa, como contrato social e estatutos. Em suma, todo conteúdo referente à gestão e património da empresa desde a sua criação está nesta pasta.

Todos têm acesso à partilha no seu computador individual e os seus documentos podem ser alterados de acordo com a autorização dos gestores. É imprescindível que todo e qualquer documento atualizado seja compartilhado no sistema no final da atividade realizada. Os ficheiros não podem ser abertos e alterados por mais que um colaborador em simultâneo, evitando assim a criação de cópias incoerentes.

Neste âmbito, são identificados os seguintes processos realizados pela empresa:

- Planeamento das atividades: Processo realizado no final ou início de cada mês, pelo qual a empresa identifica quais as atividades e obrigações que serão desenvolvidas e quais as metas a serem atingidas;
- Receção de dados/informações (*inputs*): Promover a receção tempestiva das informações. Neste processo inclui assegurar que os meios estabelecidos para o recebimento dos dados/informações estejam em pleno funcionamento;
- Interpretação de dados/informações: Assegurar que os recetores compreendam os *inputs*;
- Gestão corrente das tarefas: Gestão mensal/semanal/diária das tarefas, sendo delegadas e definidas as responsabilidades e os meios para realização das tarefas planeadas;
- Acesso aos *inputs*, aplicações/procedimentos e *outputs*: Assegurar o acesso de todos os colaboradores a todas as informações pertinentes (incluem as ferramentas necessárias para realização das atividades);
- Produção tempestiva dos *outputs* acordados: Cumprimento dos *deadlines* com os clientes;

- Comunicação interna/melhoria de processo: Incentivar e exercitar o raciocínio e promover iniciativas de melhoria;
- Disponibilização dos outputs: Tornar a informação acessível ao grupo;
- Revisão e aprovação dos *outputs*: *Four eyes review*, ou seja, cada tarefa é verificada por pelo menos dois indivíduos;
- Envio/entrega/submissão dos *outputs*: Entregar o produto final dos trabalhos efetuados seja enviar para o cliente ou entregar obrigações declarativas;
- Faturação e cobrança: Faturação em regra mensal sujeita a revisão periódica em função da magnitude do desvio entre as horas efetivamente gastas e as estimadas no contrato com o cliente; preparação e aprovação das faturas aos clientes;
- Análise da rentabilidade e gestão da carteira de Clientes: Verificar se vale a pena manter o cliente. Análise da faturação e valor percebido pelo cliente.

6 Desenvolvimento do estágio e Estudo de caso

No período de um ano de estágio foi possível acompanhar e realizar diversas tarefas visto que a empresa possui a política de rotação de funções, o que, segundo Ferri (2012), é uma oportunidade para os colaboradores conhecerem as diferentes áreas dentro da própria empresa.

De início, as tarefas realizadas foram de organização e aprendizagem, a fim de me habituar com o ramo de atividade da empresa, seus clientes e normas vigentes. Em seguida, com o objetivo de pôr em prática o que foi aprendido, prestei auxílio aos colaboradores e sócios gerentes na execução de atividades rotineiras até que fosse possível realizá-las de forma autónoma.

Também foi possível acompanhar um sistema de controlo interno em fase de implementação e experiência, sendo este o tema principal deste relatório de estágio. Neste aspeto, pude acompanhar a receção e adaptação dos envolvidos aos novos procedimentos de controlo e verificar o nível de eficiência e aceitação destes.

6.1 Plano de Estágio

O período de estágio decorreu de 01/09/2015 a 31/08/2016 realizado nas instalações da empresa acolhedora de segunda a sexta-feira, em turno vespertino. A fim de cumprir com os objetivos deste estágio foi elaborado o seguinte plano:

Quadro 8: Plano de estágio.

FASE	PERÍODO DECORRIDO	OBJETIVO
1ª Fase - Adaptação	Setembro	Conhecer a empresa acolhedora do estágio
		Conhecer os colaboradores
		Conhecer as atividades desenvolvidas pela empresa
		Conhecer as empresas clientes
2ª Fase - Formação	Outubro a Dezembro	Acompanhamento dos processos
		Aprender sobre impostos vigentes em Portugal
		Compreensão do sistema de organização e partilha de dados
		Entender do programa SAGE
3ª Fase - Prática	Janeiro a Agosto	Entender sobre a plataforma <i>online</i> Livesolutions
		Auxílio a colaboradores
4ª Fase - Análise dos Controlos	Janeiro a Agosto	Efetuar atividades completas
		Identificar os riscos incorridos - observação direta
		Análise dos controlos internos aplicados
		Obtenção de informações através de entrevistas
		Identificação de possíveis falhas
Elaborar sugestões de melhorias		
Relatório de estágio		

O sócio gerente Fernando Santos foi o tutor responsável pela formação e adaptação da aluna no decorrer do estágio. Adquirir experiência e conhecimento prático aplicando o conteúdo obtido em sala de aula foram os objetivos para a realização desse estágio.

6.2 Principais Atividades desempenhadas no estágio

6.2.1 IVA

Relativamente ao IVA (imposto sobre o valor acrescentado), a VSC auxilia os seus clientes nas regras de incidência e apuramento, relativamente às operações dentro e fora de Portugal, assim como o envio desta declaração fiscal, mensal ou trimestralmente, de acordo com o regime em que a empresa se insere. De notar que o regime mensal se aplica quando o volume de negócios

do ano fiscal anterior for igual ou superior a 650.000€ e o trimestral se inferior. No entanto, as últimas podem optar pelo regime mensal desde que o mantenham durante três anos consecutivos e prévia comunicação à Autoridade Tributária (AT). Como tive a possibilidade de realizar esta atividade no decorrer do meu estágio, passo a descrever o processo.

O cliente envia as informações necessárias para a verificação e preenchimento dos documentos necessários do IVA, referentes às declarações recapitulativa e periódica. Cada cliente tem a sua especificidade e, por isso, os relatórios enviados ou extraídos são examinados e verificados para que seja efetuada a correta apuração do imposto. Para o efeito é utilizado um ficheiro de Excel que nos auxilia relativamente aos cálculos e testes de verificação no momento do preenchimento de cada campo específico do IVA, sendo possível ser convertido em “txt” para posteriormente abrir na aplicação disponibilizada no portal da AT. Uma vez gerado o “txt” da declaração, esta é conferida e submetida por um sócio gerente. De seguida é emitido o comprovativo de entrega e guia para pagamento (caso exista) para que possam ser enviados aos clientes. Este passo é de extrema importância, pois se existirem falhas na comunicação da VSC e dos seus clientes e o IVA for a pagar, o cliente pode vir a ser punido com coimas.

Também me foi possível efetuar a solicitação de reembolso de IVA em Outros Estados Membros, isto é, sempre que os colaboradores de uma empresa se desloquem em serviço a um Estado Membro da União Europeia e realizem despesas de deslocação, como almoços, hotéis, aluguer de viaturas, combustível, compra de material, entre outras..., a empresa paga IVA naquele país e não o pode recuperar em Portugal, pois não é dedutível na declaração. Para que as empresas possam usufruir do direito de dedução que teriam se a aquisição de bens e serviços fosse em Portugal, surgiu este mecanismo de reembolso, desde que o sujeito passivo respeite três condições: 1) seja sujeito passivo de IVA, que pode ser facilmente comprovado com uma declaração emitida pelas finanças; 2) Não esteja estabelecido no país em que é solicitado o reembolso; 3) Não faturar IVA no país em que é solicitado o reembolso, pois se pudesse liquidar IVA também o poderia deduzir. A lista de países da UE que reembolsam este tipo de despesas, bem como as suas taxas de reembolso, que variam de estado para estado (ver Anexo II) (Regulamento CE nº 1174/2009 da Comissão de 30 de Novembro de 2009 que estabelece regras

para aplicação dos artigos 34º- A e 37º do Regulamento CE nº 1798/2003 do Conselho no que respeita aos reembolsos do imposto sobre o valor acrescentado nos termos da Diretiva 2008/9/CE do Conselho).

Apesar desta proteção fiscal oferecida aos sujeitos passivos, algumas empresas desconhecem a possibilidade de solicitar este tipo de reembolsos. É, portanto, neste campo que atua a consultoria da VSC, auxiliando os seus clientes nos seus direitos, bem como nos procedimentos a adotar para obter o retorno deste imposto e outro.

Tal como as declarações anteriormente mencionadas, este procedimento é realizado no Portal das Finanças, a partir de uma aplicação *online*.

Neste caso, através dos extratos da contabilidade que os clientes enviam e analisando as contas com algumas das despesas supramencionadas, verificava depois as faturas para ver se atendiam aos requisitos obrigatórios para solicitação de reembolso. A empresa dispõe de um ficheiro, o qual tive de preencher, com as mesmas informações da aplicação, facilitando a confirmação dos valores posteriormente reembolsados.

6.2.2 Obrigações Estatísticas

Como alguns dos clientes da VSC efetuam operações económicas ou financeiras com o exterior, num total anual superior a 100.000 euros por ano, estão sujeitos a comunicar tais operações ao Banco de Portugal, comunicação esta que é feita até o 15º dia útil do mês seguinte ao dos acontecimentos.

Durante o estágio, ao receber estas informações encaminhadas pelas empresas, selecionava as que deveriam ser reportadas e, por meio de outro ficheiro de apoio também do Excel, exportava para o formato “xml”, o qual era de seguida submetido na plataforma *online* do Banco de Portugal, concretamente "COPE" - Comunicação das Operações e Posições com o Exterior. Essa importação e submissão do ficheiro final foi a única atividade que não necessitava de ser autorizada e validada por um dos sócios gerentes, visto ser considerada uma obrigação informativa e de carácter estatístico.

Além da comunicação ao Banco de Portugal, também tive oportunidade de realizar e submeter o Intrastat, uma obrigação também de carácter estatístico que se prende com os valores, quilogramas e respetivos euros, das trocas comerciais dentro da União Europeia. As empresas que devem cumprir este requisito enviam as informações referentes às entradas e saídas de mercadorias, as quais são introduzidas num ficheiro de suporte (Excel), com a funcionalidade de exportar para “xml”, formato necessário para o *upload* na aplicação do Intrastat, da jurisdição do Instituto Nacional de Estatística (INE). Após efetuar este procedimento, enviava um comunicado aos sócios gerentes para que um destes pudesse conferir e aprovar a submissão dos dados.

6.2.3 Informação Empresarial Simplificada (IES)

A IES é uma declaração anual obrigatória para as empresas e para os empresários com contabilidade organizada. É realizada através do preenchimento de uma aplicação facultada todos os anos pela AT, de forma a proceder à entrega das declarações de contas anuais, para fins contabilísticos, fiscais e estatísticos, numa única declaração. Esta panóplia de informação era entregue separadamente e em períodos diferentes. Contudo, a partir de 2007 o registo das contas anuais, a declaração anual de dados fiscais e contabilísticos, a informação anual reportada ao (INE) e a comunicação de dados ao Banco de Portugal passaram a ser enviadas através de um só formulário, a IES.

Os formulários para entrega da IES (ou declaração anual) estão disponíveis no Portal das Finanças, mas esta declaração deve ser submetida pelo Contabilista Certificado (CC), não podendo o contribuinte fazê-lo autonomamente.

Pelo fato do estágio ter decorrido pelo período de um ano, tive oportunidade de dar apoio no preenchimento da IES dos clientes da VSC.

Desde o início do ano foram recolhidas informações e adicionadas em ficheiros de apoio para a declaração anual, como o caso das informações respeitantes aos anexos O e P (mapas recapitulativos de clientes e fornecedores, respetivamente, isto é, a declaração do montante faturado e comprado a fornecedores e clientes nacionais que ultrapasse o valor de 25.000 euros).

Também apoiei no anexo L – compilação de todas as declarações de Iva bem como os valores de IVA suportado durante o ano, como por exemplo encargos com viaturas ligeiras de passageiros. E no Anexo A, que contém toda a informação relativa à empresa, contabilística – todas as demonstrações financeiras previstas no SNC bem como a sua justificação e desdobramento e o balancete acumulado -, societárias - ATA de aprovação de contas e acontecimentos relevantes à entidade – e laborais. Em alguns clientes, que dispunham do SAGE como programa de contabilidade, era possível extrair a IES com alguns anexos preenchidos, sendo apenas necessário validar os dados e corrigir determinadas incongruências. As restantes tinham de ser preenchidas de acordo com os relatórios de contas assinados pelas respetivas empresas de auditoria, nos casos aplicáveis.

6.2.4 Segurança Social

Um dos procedimentos realizados durante o período de estágio foi o tratamento das obrigações referentes à da segurança social. Este define-se pela elaboração de uma declaração que é, posteriormente, submetida no portal da Segurança Social Direta. Esta obrigação é tanto declarativa como contributiva, regulada pelo código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (CRCPSS), que tem por base a Declaração Mensal de Remunerações, com base nos salários.

Esta contribuição tem como objetivo a proteção social dos trabalhadores em caso de “... *maternidade, paternidade e adoção, desemprego, doenças profissionais, invalidez, velhice e morte...*”, segundo o CRCPSS. Os trabalhadores têm uma dedução de 11% do seu vencimento, o qual deve ficar retido na fonte, isto é, pela entidade empregadora para posterior pagamento à Segurança Social. Por outro lado, a entidade empregadora tem como contribuição patronal de 23,75% do vencimento dos seus trabalhadores, o qual também deve ser entregue à Segurança Social, salvo algumas exceções em que este encargo não existe.

Numa primeira fase, o ficheiro da declaração é retirado do sistema de contabilidade “Sage Linha 50”, onde previamente já foram elaborados os salários. De seguida, é necessário conferir se os valores das remunerações e contribuições estão corretos. Como o ficheiro se encontra no

formato “txt”, é necessária cautela e atenção a todos os códigos usados pela Segurança Social. Eis alguns exemplos comuns: A – Ajudas de Custo e Transportes, C – Comissões, F – Subsídio de Férias, N – Subsídio de Natal, P – Remuneração Base, R – Subsídio de Refeição, T – Trabalho Noturno. Depois de todos os códigos e valores conferidos, cumpre-se a obrigação declarativa, pela submissão da declaração.

Automaticamente é gerado um relatório que pode ser de aprovação e se tal ocorrer é facultada por este meio a guia de pagamento do imposto, e após pagamento cessa a obrigação contributiva. Ou, por outro lado, pode ser enviado um relatório de erros, que ocorre quando a declaração não é aceite, por existirem incongruências, como valores errados de remunerações, retroativos com o mês mal atribuído, entre outros.

6.2.5 Outras Atividades

No decorrer do estágio na VSC também tive a oportunidade de acompanhar e realizar atividades como: modelo 30 – que evita a dupla tributação pela declaração dos pagamentos a não residentes, decorrente de serviços e rendimentos de capital – processamento de salários, Declaração Mensal de Remunerações para a AT (DMR), fundo de compensação do trabalho (FCT), e ajudar na elaboração de ficheiros de apoio em Excel e outras atividades descritas abaixo, as quais podem ser observadas na figura 8, anteriormente apresentada.

Início do mês até dia 10 - Efetuava e enviava o mapa de pagamentos aos clientes, a fim de lembrá-los das obrigações agendadas para o mês vigente; Retirava a declaração de IVA de serviços aduaneiros - Aduana, no portal das finanças, para os clientes que efetuaram, no mês anterior, importações de bens e mercadorias fora da União Europeia. Posteriormente é incluído na declaração periódica do IVA esse imposto pago na alfândega para fins de dedução; Efetuava a entrega da DMR, referente aos rendimentos do trabalho dependente sujeitos a IRS, ainda que isentos ou excluídos de tributação. Tratava desta atividade por duas formas, através dos ficheiros que algumas empresas encaminhavam com informações referentes às remunerações, em que filtrava apenas os dados pertinentes a DMR, ou extraía a própria DMR do programa Sage, da qual comparava com o processamento de salários;

Entre o dia 10 ao dia 20 – Entregava as retenções efetuadas no mês anterior para efeitos de imposto sobre o IRS e de IRC; Entregava as importâncias liquidadas no mês anterior para efeitos do Imposto do Selo; Emitia e enviava para o cliente a guia para pagamento do FCT, que é um fundo de capitalização individual da qual as empresas contribuem mensalmente, desde 2013, por cada trabalhador que empreguem;

Entre o dia 20 até o último dia do mês - Processava os salários das empresas que utilizavam o programa SAGE, do qual era exportado o recibo de vencimentos e, em seguida encaminhados para o cliente; Enviava a declaração modelo 30, destinada a comunicar os rendimentos devidos a sujeitos passivos não residentes em Portugal, a qual tem de ser enviada até o final do segundo mês a que se refere, conforme o artigo 119º, nº7 do CIRS. Neste caso, preenchia a aplicação com base no balancete das entidades ou mediante informações enviadas por estas; Solicitava, de acordo com as informações enviadas pelas empresas, o pedido de reembolso das contribuições para o FCT cujos funcionários tivessem cessado o contrato no mês anterior. Também efetuava as devidas alterações contratuais e salariais.

Outra atividade que foi possível realizar no decorrer do estágio, foi a emissão de faturas da VSC na ferramenta do TOConline para os seus clientes, da qual era realizada em dois períodos do mês, dia 10 e 25, mediante informações indicadas no controlo de faturação.

6.3 Estudo de Caso

6.3.1 Identificação e análise dos Riscos

Identificar os riscos que afetam os processos é uma tarefa que requer conhecimento do negócio e colaboração dos envolvidos. Com a colaboração do tutor de estágio foi possível identificar os riscos inerentes às atividades do negócio, ressaltando os principais riscos por meio do mapeamento (ver Apêndice III) e em seguida construir a matriz de risco/processos identificada pela figura 9.

Os riscos considerados pela empresa como mais críticos estão listados na parte superior da matriz enquanto os principais processos executados estão listados na lateral esquerda da matriz.

Para a realização desta etapa, foram indicados os processos abrangentes que foi possível acompanhar no decorrer do estágio, conforme é possível verificar no item 5.4 do presente trabalho.

PROCESSO/RISCO		NÍVEL DE RISCO											
		A. Obtenção e/ou retenção de talentos	B. Acesso	C. Conceituação	D. Expectativas dos Clientes	E. Confiabilidade	F. Integridade	G. Disponibilidade	H. Uso não autorizado	I. Reputação	J. Ineficiência	K. Determinação de Preços	L. Planejamento e Orçamento
1.	Planeamento das atividades												
2.	Receção de dados/informações (inputs)												
3.	Interpretação de dados/informações												
4.	Gestão corrente das tarefas												
5.	Acesso aos inputs, aplicações/procedimentos e outputs												
6.	Produção tempestiva dos outputs acordados												
7.	Comunicação interna/melhoria de processo												
8.	Disponibilização dos outputs												
9.	Revisão e aprovação dos outputs												
10.	Envio/entrega/submissão dos outputs												
11.	Faturação e cobrança												
12.	Análise da rentabilidade e gestão da carteira de Clientes												

Figura 9: Matriz de risco por processo

Após definir em que níveis os riscos afetam os processos da empresa (marcados em cores), foi possível identificar e analisar como estes são geridos e quais as estratégias que a empresa desenvolve para enfrentar estes riscos.

Quadro 9: Processo 1/Risco J

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
1. J.	Um planeamento ineficiente pode gerar custos elevados ou atraso na entrega de obrigações ou serviços a clientes, podendo levar a perda destes.	Prevenção	Avaliação periódica (mensal) da suficiência dos recursos (nº de pessoas/competências teóricas/experiência) face aos compromissos contratados e potenciais.

A empresa verifica mensalmente o nível de produtividade e eficiência por meio das *timesheets* dos colaboradores. Contudo propõe-se que a entidade adote indicadores de desempenho e de produtividade no sentido de apurar qual o tempo gasto por atividade/processo/serviço, pois além de apurar o tempo gasto por cada cliente, conseguirá gerir melhor os recursos disponíveis.

Quadro 10: Processo 5/Risco B

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
5. B.	Perda ou adulteração de dados.	Prevenção	<i>Backups</i> diários, gestão de utilizadores, instalação de <i>routers</i> e antivírus

É realizado mensalmente, ou quando necessário, uma avaliação dos sistemas de informação no intuito de evitar possíveis falhas técnicas na partilha de dados, contudo não há um sistema de controlo de acesso aos ficheiros no sentido de monitorizar e registar as ações dos colaboradores. Propõe-se à entidade que avalie a possibilidade (custo-benefício) de implementar tal controlo (por exemplo, através de sistema de *passwords*).

Quadro 11: Processo 6/Risco D

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
6. D.	O atraso na entrega dos <i>outputs</i> contratados pode gerar perda da sua utilidade para o cliente. Atraso na submissão às autoridades fiscais comporta normalmente penalidades.	Partilha	Espírito de equipa e flexibilidade do recurso interno. Pontualmente recurso a <i>outsourcing</i> .

Através de indicadores de desempenho de atividades a empresa poderá gerir melhor o tempo disponível evitando assim gastos com terceiros.

Quadro 12: Processo 7/Risco A

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
7. A.	A má ou falta de comunicação entre os membros da equipa é o fator mais negativo para a eficiência das organizações, conduzindo à perda de talentos.	Redução	“Princípio da Verdade: o que é, é!” “Promoção do mérito: procura ser melhor que ontem e não melhor que o colega do lado.”

A empresa procura administrar o risco por meio de sua cultura organizacional, regida pela transparência e auto superação, ou seja, incentivar que a melhoria contínua e igualdade entre os colaboradores.

A fim de garantir maior estabilidade no quadro de funcionários, sugere-se que a empresa desenvolva políticas de reconhecimento, incentive o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da empresa e faça a gestão de políticas de remunerações mediante período de trabalho ou desempenho.

Quadro 13: Processo 9/Riscos E, I e J

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controle
9. E.	A não revisão das tarefas tem como resultado a não detecção das falhas e erros humanos antes do envio/entrega/submissão dos outputs.	Redução	As atividades são revistas por pelo menos um sócio gerente, antes de serem enviadas aos clientes. No caso de obrigações fiscais, somente os sócios possuem senha para submissão das declarações. Quem faz não revê e quem revê não faz. Inversão regular desses papéis.
9. I.	As consequências sofridas por não efetuar adequada revisão das atividades podem comprometer imagem da entidade perante seus clientes, como falta de segurança e confiabilidade.	Aceitação	
9. J.	A ineficiência na revisão das tarefas pode dar origem à entrega de um <i>output</i> inadequado ou inconsistente.	Aceitação	

No sentido de reduzir os riscos de conformidade no que diz respeito à revisão e aprovação das tarefas, a empresa possui a política de *four eyes review*, ou seja, todos os processos são verificados por pelo menos duas pessoas distintas. Essas funções são frequentemente invertidas, com exceção da aprovação que fica ao cargo dos sócios.

Relativamente aos riscos de Reputação e de ineficiência dos quais esse processo está sujeito, a empresa considera-os como aceitáveis, tendo em conta que, mesmo sendo de alto e médio

impacto para a entidade, a probabilidade de ocorrerem não é considerável ao ponto de justificar custos com controlos.

Quadro 14: Processo 10/Riscos B, D e G

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
10. B.	Sem o acesso aos <i>outputs</i> esses não podem ser enviados/entregues/submetidos.	Redução	Verificação constante das tecnologias de informação a fim de manter o bom funcionamento dos controlos.
10. D.	Falhas e/ou atraso nas entregas dos <i>outputs</i> pode levar a perda da qualidade nos serviços prestados aos clientes.	Prevenção	Monitorização diária dos <i>checklists</i> e mapas de controlo de atividades.
10. G.	Não havendo disponibilização dos <i>outputs</i> estes não podem ser enviados/entregues/submetidos, podendo gerar retrabalho e/ou atraso na conclusão do serviço.	Prevenção	Atualizar as tecnologias de informação e monitorização diária dos mapas de controlo de atividades

A fim de reduzir o risco de acesso relacionado com o processo de envio/entrega/submissão dos *outputs*, além de utilizar equipamentos e serviços de rede de qualidade, a empresa realiza manutenção e verificação constante dessas tecnologias.

Para prevenir as consequências que envolvem esse processo, em termos de expectativa de cliente e de não disponibilidade dos recursos, a empresa mantém a política de controlo por meio de *checklists* e mapas de atividades (ver Anexo II) no sentido de atualizar e acompanhar constantemente as tarefas de carácter de consultoria.

Quadro 15: Processo 12/Riscos C, K e L

	Consequência	Resposta ao Risco	Gestão e Controlo
12. C.	Concentrar a faturação em um único cliente pode provocar risco de crédito	Prevenção	Angariar novos clientes de setores de atividades diversos.
12. K.	A má determinação dos preços pode resultar nos custos dos serviços serem maiores que os rendimentos.	Prevenção	Utilizar <i>timesheets</i> e análises de viabilidade económica.

12.L.	O planeamento e orçamento inadequados dos serviços podem levar a estimativas equivocadas e consequentemente a uma instabilidade financeira.	Redução	Utilizar orçamentos de serviços/trabalhos similares.
--------------	---	---------	--

A empresa já possui uma carteira diversificada de clientes, contudo a falta de tempo e de recursos suficientes pode ser um fator limitador na aceitação de novos clientes. Isto pode ser evitado com a implementação de uma gestão de tarefas, medindo a produtividade da empresa por meio de indicadores, e de um processo de melhoria contínua, no sentido de ganhar vantagem competitiva face a concorrência.

Em relação aos riscos de determinação de preço e planeamento e orçamento, que envolvem o processo de análise de rentabilidade e de gestão da carteira de clientes, a empresa procura seguir um sistema de prevenção baseado nos seguintes critérios:

1 – utilização de *timesheets* para o cálculo das horas (ver figura 7); e

2 – utilização de orçamentos e contratos anteriores como meio de comparação.

Contudo, recomenda-se que a empresa procure mensurar os custos por processo e custos por serviços oferecidos (âmbito da contabilidade, da fiscalidade e da consultoria) comparando com os orçamentos já efetuados, a fim de analisar os possíveis desvios e assim construir um modelo de referência mais realista. Outra sugestão de melhoria na análise de rentabilidade e gestão de carteira de clientes, é de a empresa efetuar *benchmarking* no intuito de identificar os erros e acertos, e assim tomar as medidas necessárias para melhorar suas práticas nessa área.

6.3.2 Análise dos Questionários

Para análise dos controlos, foram aplicados os questionários apenas aos colaboradores internos da organização. Conforme pôde ser observado mediante resultados dos questionários e por meio de análises aos procedimentos adotados pela empresa, esta apresenta algumas ineficiências em seu controlo atual.

Quanto ao nível de conhecimento sobre a relevância e aplicabilidade dos controlos internos, os colaboradores apresentaram resultado positivo, tendo em conta que a maioria das respostas se

enquadraram nas afirmações de concordância. Este resultado mostra que ainda que a empresa não apresente níveis excelentes de controlo, os seus colaboradores têm conhecimento da importância destes. É possível perceber isso ao verificar a afirmação de que a empresa deveria ter um código de ética para orientação dos funcionários, da qual obteve 100% de concordância máxima. Outros pontos positivos foram sobre a clareza das responsabilidades e metas, 75%, e sobre o fato de todos serem responsáveis pela execução e gestão dos controlos, 75% dos colaboradores concordam totalmente.

Pelo fato da empresa não possuir um manual de procedimentos internos, as atividades e funções exercidas são transmitidas e repassadas verbalmente pelos colaboradores mais antigos. A consequência disso provoca uma falta de eficiência em adaptar os novos funcionários à rotina, visto que as responsabilidades não são efetivamente definidas. Apesar do ambiente de controlo ser apropriado os colaboradores não têm conhecimento dos princípios, visão e valores que definem a empresa.

Outra ineficiência decorrente de não haver um guia dos procedimentos está relacionada com as atividades administrativas, como é o caso da correspondência física e eletrónica. Um exemplo disso deve-se ao fato de ser necessária a verificação em situações anteriores similares, com a finalidade de se saber qual o procedimento no acontecimento atual.

Em relação à questão sobre a definição clara dos objetivos, no intuito de identificar e avaliar os riscos relacionados com estes, 50% dos participantes responderam não saber ou discordaram da afirmação, contudo esta parcela é constituída dos colaboradores que não estão envolvidos diretamente com a gestão da empresa, portanto não significa que a avaliação dos riscos relacionados com os objetivos não seja adequada.

Com a elaboração e aplicação de um manual de procedimentos internos é esperada uma uniformização das práticas e maior eficiência das atividades e, conseqüentemente a prevenção de desperdício de tempo.

Ao verificar o cronograma de atividades correntes da empresa é possível verificar que há períodos de maior fluxo de atividades e período em que há mais ociosidade. Essa situação pode

causar sobrecarga de trabalho na altura de maior movimento, gerando exaustão aos colaboradores, e negligência quando há inatividade.

A empresa efetua segregação de funções, mas esta pode não ser eficiente, visto que os processos podem atrasar quando dependentes de outro colaborador, e pode resultar em ociosidade para quem depende de uma aprovação para dar continuidade às atividades. A distribuição de funções também pode não estar sendo suficientemente eficiente, pois se não for justa e equilibrada pode sobrecarregar mais uns colaboradores do que outros.

A empresa possui um bom nível de informação e comunicação, visto que os colaboradores concordaram com todas as afirmações, principalmente sobre transmitir rápida comunicação das falhas e outras informações específicas sem receio de represálias. No decorrer do estágio foi possível verificar que a entidade possui uma política de formação dos seus técnicos baseada na discussão e participação de diversos temas atuais nas áreas contabilísticas e fiscais.

Tendo em conta a utilização de controlos de atividades por meio de ficheiros Excel, deve haver o pleno comprometimento de cada colaborador, pois esta prática está sujeita a erros humanos. O mesmo acontece com o *timesheet* de cada colaborador, sendo que é com base neste que a empresa fatura as horas de trabalho aos seus clientes. Contudo um melhor controlo neste aspeto requer maior investimento, do qual não é justificável face a condição custo/benefício já mencionada anteriormente.

Em termos de monitorização a empresa apresenta maior dificuldade, visto que houve contrariedade quanto a afirmação de que a empresa realiza avaliação contínua dos controlos. Contudo, sobre o fato da empresa analisar o ambiente interno e externo a fim de verificar possíveis mudanças nos objetivos ou controlos, a maioria dos participantes responderam não saber ou discordaram da afirmação no sentido de não haver análise externa suficiente.

Com a implementação de indicadores de desempenho e de produtividade será possível verificar de forma mais precisa os processos e controlos que necessitam de correções e melhorias.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O controlo interno tem um papel fundamental como ferramenta na redução da margem de erros, uniformização dos processos e ainda contribui para o alcance dos objetivos da empresa, conforme o enquadramento teórico abordado neste trabalho. O estudo de caso realizado na empresa de consultoria *Valores Sostenibles Consultants* teve como objetivo analisar a qualidade dos atuais controlos internos adotados, identificando os riscos inerentes e as práticas e procedimentos executados, tendo portanto cumprido este papel.

Para o desenvolvimento deste relatório de estágio foram realizadas entrevistas através de questionários baseados nos modelos COSO e CoCo, e elaborado um modelo de gestão de riscos considerando o âmbito do negócio.

Pela análise do modelo e matriz dos riscos identificados, foi possível verificar que a empresa aplica na sua generalidade políticas de redução e prevenção, contudo são estratégias que podem ser melhoradas através da adoção de indicadores de desempenho como foi proposto, assim com outros aspetos a serem implementados.

Através de questionários aplicados entre os colaboradores da empresa, foi possível verificar que esta dispõe de controlos e normas no intuito de diminuir as falhas e incertezas, porém não os possui de forma estruturada e formal. Tal fato provoca alguma dificuldade em identificar claramente os objetivos da empresa e as responsabilidades de cada colaborador. Contudo pôde-se concluir que a empresa possui um nível de comunicação satisfatório, considerando a classificação estabelecida, sendo que esta possui uma metodologia baseada na discussão aberta e participativa. Perante situações que suscitem alternativas de solução diversas, só após uma discussão e confronto das sínteses formuladas pelo grupo é que se pode chegar a uma conclusão.

Portanto, ao retomar à questão de pesquisa: Os controlos adotados pela empresa são eficientes? Verificou-se, de forma geral, que os controlos existentes na empresa são suficientes para reduzir as falhas, ainda assim é necessário implementar algumas melhorias nas práticas e procedimentos efetuados, a fim de se garantir uma maior eficiência na concretização dos objetivos da entidade. Deste modo, pode-se dizer que as hipóteses levantadas no início deste trabalho foram confirmadas através dos procedimentos e análises efetuadas.

Além das limitações relacionadas com o tempo disponível para elaboração do relatório de estágio, impossibilitando uma maior exploração do tema, as análises e conclusões levantadas neste trabalho baseiam-se nas entrevistas obtidas com os colaboradores e gestores da entidade, e portanto sua precisão depende da sinceridade e seriedade com que as informações foram transmitidas.

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação das propostas de melhorias indicadas neste relatório de estágio, sendo estas:

- Definir indicadores de desempenho de atividades;
- Desenvolver políticas de reconhecimento e remunerações;
- Desenvolver e definir processos de *benchmarking*;
- Mensurar os custos por processos;
- Implementar um manual de procedimentos internos;
- Implementar um código de ética e de conduta.

Em seguida, acompanhar o desempenho da empresa mediante as implementações e comparar as diferenças e benefícios obtidos.

BIBLIOGRAFIA

AICPA. (1995). SAS 78 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS n° 55.

Almeida, M. C. (2003). Auditoria - Um Curso Moderno e Completo (6ª Ed.) São Paulo: Atlas

ARAÚJO, F. J. De. (2013). Implantação de uma Estrutura de Controles Internos. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ 5.2, 32-37. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/viewArticle/1652>

ATTIE, W. (1992). Demonstrações Contábeis. In Auditoria: Conceitos e Aplicações. (4ª Ed.) São Paulo: Atlas (p. 110-130)

BAHRMAN, P. D., CIA. (2011). Consulting and Advising. In Advancing Organizational Governance: Internal Audit's Role. (1ª Ed.) Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (p. 153-156)

BARBIER, E., Medeiros, J., trad. (1992). Auditoria Interna. Mem Martins: Edições CETOP.

BIEHL, L. V. (2003) A Ciência ontem, hoje e sempre. (1ª Ed.) Canoas: Ulbra (p. 175-187)

BOAVENTURA, E. M. (2004). Metodologia de Pesquisa. In Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese. (1ª Ed.) São Paulo: Atlas (p. 55-59)

BOAVENTURA, E. M. (2004). O Problema de Pesquisa. In Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese. (1ª Ed.) São Paulo: Atlas (p. 33-43)

BRONNENMAYER, M., WIRTZ, B. W., GÖTTEL, V. Success factors of management consulting. 16 December 2013 / Accepted: 4 September 2014. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

CHAMBERS, A.; RAND, G. (2010). Internal Control Process. In. The Operational Auditing Handbook: Auditing Business and IT Processes. Wiley. (p. 116-143)

CHAVES, J. A. (2012). Controle Interno. In A Importância dos Controles Internos e Evidenciação das Informações Contábeis Frente a Tomada de Decisão: Contabilidade Gerencial. (1ª Ed.) Joinville: Clube de Autores (p. 12-28)

CONCISTRÉ, L. (2012). Consultoria: Uma opção de vida e carreira. (1ª Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier (p. 14-20)

COSSERAT, G. (2000). *Internal control and control risk assessment*. In. *Modern Auditing*. Wiley. (p. 227-270)

COSTA, da A. F. (2007). O ROC e o planejamento fiscal das empresas. *Revisores e Auditores*, nº36, (p. 50-61) Recuperado de: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/JanMar2007/Fiscalidade.pdf>

CRUZ, F. da. (2012). Auditoria e Controladoria. (2ª Ed.) Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC. CAPES: UAB

DELOITTE TOUCH TOHMATSU. (2003). LEI Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Recuperado de: http://www.hsce.com.br/portal/files/artigos/guia_sarbanes_oxley_DELLOITE..pdf

DONADONE, J. C. (2010). Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo Social*, 22(1), (p. 101-125). Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702010000100006&script=sci_arttext

DONADONE, J. C., SILVEIRA, F. Z. da, e RALIO, V. R. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Gestão & Produção*, 19(1), (p.151-171) Recuperado de:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000100011&lang=pt

FERREIRA, R. F. (2003). Estratégias em Fiscalidade. In Fiscalidade e Contabilidade: Estudos críticos, diagnósticos e tendências. (1ª Ed.) Lisboa: Editorial de Notícias (p. 43-45)

FERRI, A. (2012/03/07). Job Rotation (Rodízio de Funções): bom ou ruim? Recuperado de: <http://alcidesferri.blogspot.pt/2012/03/job-rotation-rodizio-de-funcoes-bom-ou.html>

FLICK, U. (2009). Como planejas a pesquisa qualitativa: uma visão geral. In Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3ª Ed.) Porto Alegre: ARTMED (p. 129-140)

FLICK, U. (2009). Documentação de dados. In Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3ª Ed.) Porto Alegre: ARTMED (p. 265-276)

FLICK, U. (2009). Observação e etnografia. In Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3ª Ed.) Porto Alegre: ARTMED (p. 203-219)

FLICK, U. (2009). Pesquisa Qualitativa: por que e como fazê-la. In Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3ª Ed.) Porto Alegre: ARTMED (p. 20-39)

FLICK, U. (2009). Questões de Pesquisa. In Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. (3ª Ed.) Porto Alegre: ARTMED (p. 102-109)

IIA – INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna - Tradução do IPAI Agosto 2009. Auditors Lisboa.

KUBR, M (Ed). (2002). Nature and purpose of management consulting. In Management consulting: A guide to the profession. (4ª Ed.) Geneva: International Labour Office (p. 3-30)

KUBR, M. (Ed). (2002). Consulting in general and strategic management. In Management consulting: A guide to the profession. (4ª Ed.) Geneva: International Labour Office (p. 261-280)

KUBR, M. (Ed). (2002). The consulting industry. In Management consulting: A guide to the profession. (4ª Ed.) Geneva: International Labour Office (p. 31-60)

LOUSÃ, A., PEREIRA, P. A., LAMBERT, R., LOUSÃ, M. D. (2011). OGE - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO EMPRESARIAL - MÓDULOS 5,6 - ENSINO PROFISSIONAL. Porto Editora. (p. 80-87)

MAIA, M. S., SILVA, M. R. Da, DUEÑAS, R., ALMEIDA, P. P. De, MARCONDES, S., & CHING, H. Y. (2007). CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO PARA A EXCELÊNCIA CORPORATIVA. Revista Universo Contábil, (1), (p. 54-70)
Disponível de <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/79>

MARQUES, M. (1997). A Auditoria. In Auditoria e Gestão. (1ª Ed.) Lisboa: Editorial Presença. (p. 31-53)

MARQUES, M. (1997). As Unidades Económicas em Contexto de mudança. In Auditoria e Gestão. (1ª Ed.) Lisboa: Editorial Presença. (p. 29-31)

MARTINS, E. (2003). Controle, Custos Controláveis e Custos Estimados. In Contabilidade de custos. (9ª Ed.) São Paulo: Atlas, (p. 221-227)

MCKENNA, C. D. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. Business History Conference. Vol. 24(1), (p. 51-58) Recuperado de: <http://www.thebhc.org/sites/default/files/beh/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>

MONIZ, B. B. (2010). Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação – O Contributo da Análise de Funções (Relatório de Estágio, Mestrado, Instituto de Educação da

Universidade de Lisboa, Universidade de Lisboa, Lisboa. Recuperado de: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2844>

Morais, G.; Martins, I. (2007). Auditoria interna: função e processo. Áreas Editora. (p. 19-43)

MOTTA, J. M. (1992). Auditoria princípios e técnicas. (2ª Ed.) São Paulo: Atlas

OLIVEIRA, de E. R., FERREIRA, P. (2014). Métodos de Investigação - Da interrogação à Descoberta Científica. (1ª Ed.) Porto: Vida Económica., (p. 127-135)

OLIVEIRA, E. S. (2005). Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo,) doi:10.11606/D.12.2005.tde-16102005-144827. Recuperado de www.teses.usp.br

OLIVEIRA, J. C. R. D. (2011). O papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes: um estudo de caso em cooperativa de crédito de Minas Gerais. In Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade Vol. 8

OROC (2000). Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) n.º 410 - Controlo Interno. Emitida pela OROC

PEREIRA, C. A. (2007). Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. (org.). Controladoria - Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

REDING, K. R., SOBEL, P. J., ANDERSON, U. L., HEAD, M. J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., & RIDDLE, C. (2013). Business Process and Risk. In. Internal Auditing: Assurance & Advisory Services. (3ª Ed.), Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (p. 5-1-5-35)

REDING, K. R., SOBEL, P. J., ANDERSON, U. L., HEAD, M. J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., & RIDDLE, C. (2013). Internal Control. In. Internal Auditing:

Assurance & Advisory Services. (3ª Ed.), Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (p. 6-1 - 6-36)

REDING, K. R., SOBEL, P. J., ANDERSON, U. L., HEAD, M. J., RAMAMOORTI, S., SALAMASICK, M., & RIDDLE, C. (2013). Risk Management. In. Internal Auditing: Assurance & Advisory Services. (3ª Ed.), Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (p. 4-1-4-27)

SANCOVSCHI, M. (1999). Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Vol. 39(2) (p. 64-77)

SOUZA, de A. R. S. (2014). Implantação de Controles Internos, Planejamento e Organização da Empresa X S.A. (Monografia em Gestão de Negócios, Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1884/42611>

VERGARA, S. C. (2007). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. (9ª Ed.) São Paulo: Atlas

YIN, R. K. (2009). Case study research: design and methods. (4ª Ed.) California: SAGE Publications Inc.

ZONTA, C., VIER, A. J. (2013). Aplicabilidade do Controle Interno nas Empresas de Serviços Contábeis da Região do Vale do Paranhana/RS. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis. (2) (p. 169-192) Recuperado de <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/issue/view/9>

Anexo I	Principais procedimentos efetuados durante o estágio
Anexo II	Ficheiros de Controlo e materiais de consulta

PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS EFETUADOS DURANTE O ESTÁGIO

1 Obrigações Declarativas	88
1.1 Laborais	88
1.1.1 FCT	88
1.1.2 Segurança Social.....	89
1.1.3 DMR	93
1.2 IVA	94
1.3 IES	99
2 Obrigações Estatísticas	101
3 Reembolso do IVA	104

1 Obrigações Declarativas

1.1 Laborais

Todos os meses até ao dia 10 a DMR e SS devem ser submetidas, bem como deve ser efetuada a guia de pagamento do FCT. Durante o período de estágio, todos os meses, realizei estes procedimentos para todos os trabalhadores das empresas que me foram atribuídas.

1.1.1 FCT

Link: <https://www.fundoscompensacao.pt>



Figura 10: Plataforma FCT

Para aceder a plataforma do FCT é necessário inserir o NISS de identificação da empresa e *Password*.

Depois de acedida a plataforma, era emitida a guia de pagamento (1). Contudo, sempre que era necessário alterar algum aspeto do contrato, por comunicação das empresas, elaborava-o na área de Trabalhadores (2).



Figura 11: Procedimentos FCT

Após emitida, a guia era enviada ao cliente para efetuar o pagamento até o dia 20.

1.1.2 Segurança Social

Procedimentos de emissão da segurança social no SAGE.

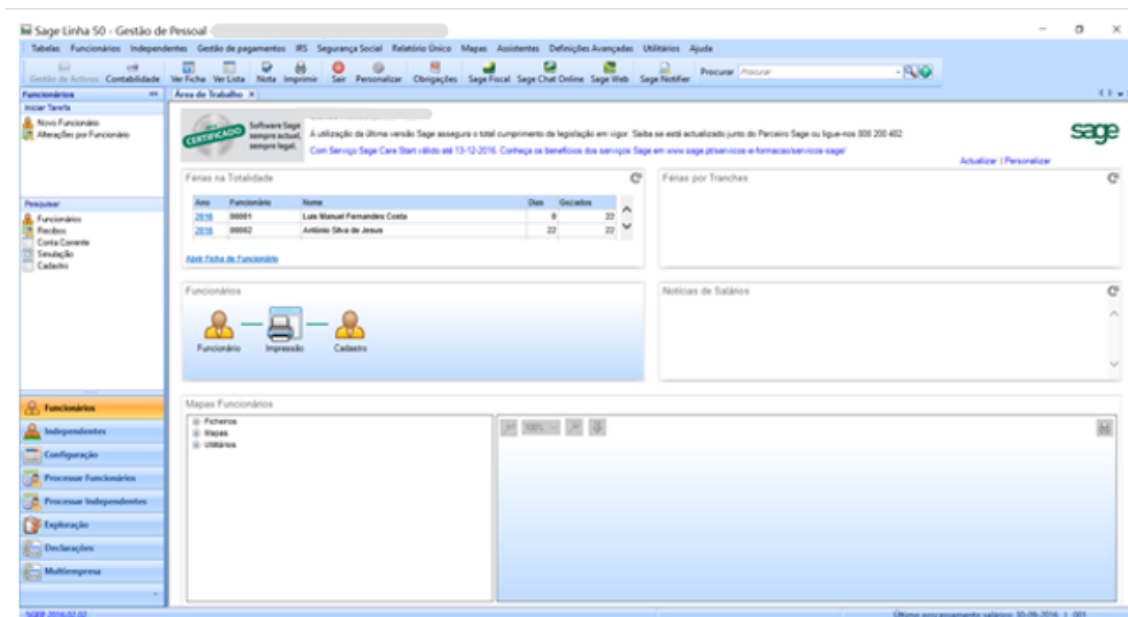


Figura 12: Plataforma Gestão de Pessoal SAGE

Após inserir o código de utilizador e senha para aceder ao SAGE, escolhe-se a opção Gestão de Pessoal. Em seguida, na barra de ferramentas do SAGE, seleciona-se a opção Segurança Social (1) e em seguida seleccionar a segunda opção (2).

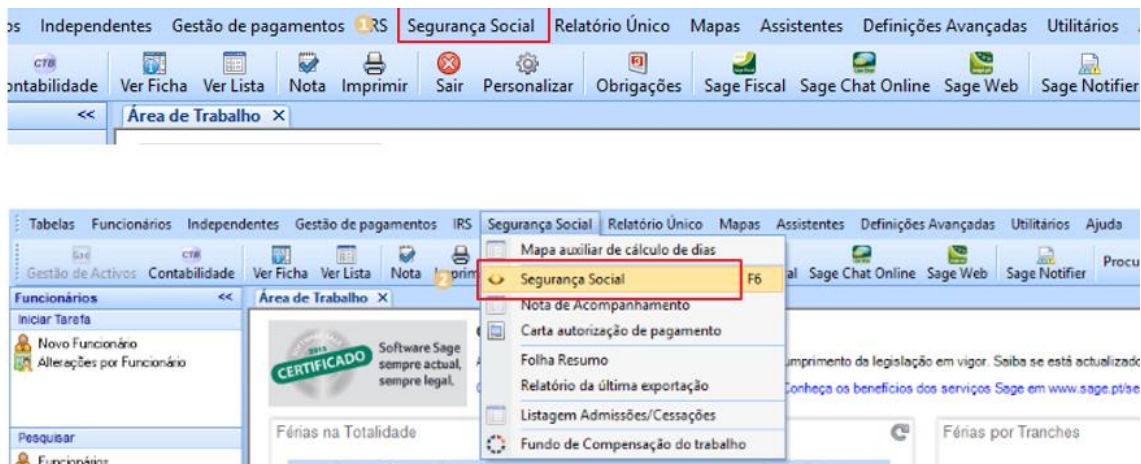


Figura 13: Procedimento SS SAGE

Em seguida seleciona-se a opção “Criar”, no canto superior esquerdo da plataforma.

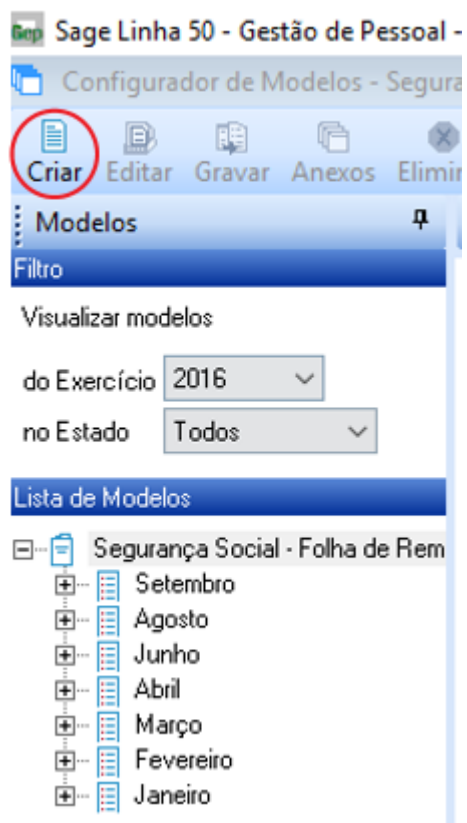


Figura 14: Criar modelo SS

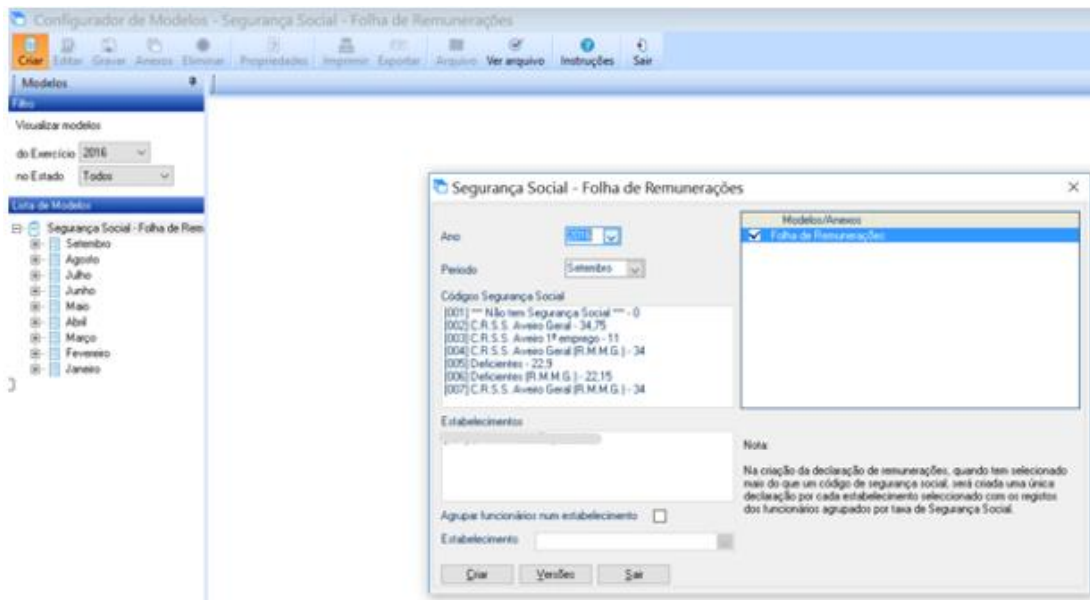


Figura 15: Criar arquivo de SS em formato “txt”

É criado um ficheiro “txt” que posteriormente é submetido na Segurança Social Direta, pelo *site* <https://app.seg-social.pt>, acedendo com o NISS e *password* da empresa, conforme figura abaixo:



Figura 16: Plataforma de acesso SS Direta

Esse procedimento é efetuado após revisão e aprovação, sendo que a submissão é efetuada por um dos sócios

1.1.3 DMR

Ainda na plataforma do SAGE, seleciona-se na barra de ferramentas a opção IRS (1) e em seguida seleciona-se a terceira opção, Declaração Mensal de Remunerações AT (2).

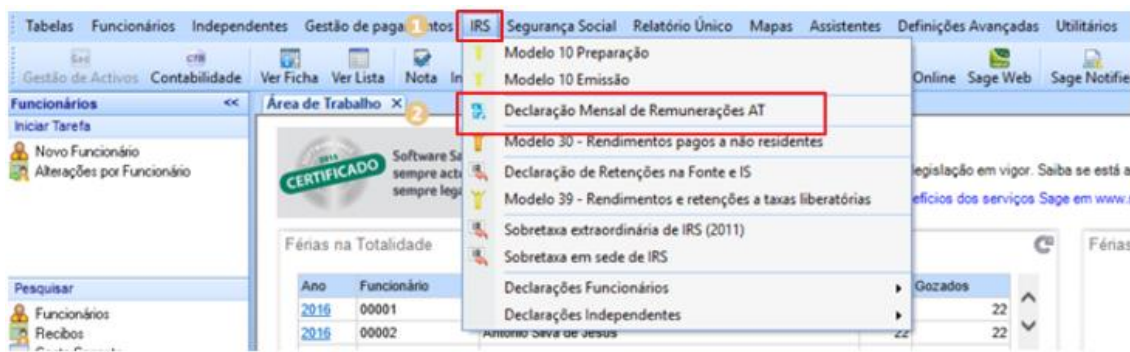


Figura 17: Emissão da DMR no SAGE

Assim como a figura (ver) também é criado um arquivo txt, em seguida esse arquivo é inserido na aplicação da AT.



Figura 18: Aplicação da DMR

Os quadros 1, 2 e 3 devem ser preenchidos com os dados da empresa. O quadro 4 tem de conter o valor dos rendimentos e impostos retidos. Já o quadro 5 contém a discriminação de todos os rendimentos por funcionário e tipo.

Como o arquivo é exportado do SAGE a informação vinha completa, portanto não era necessário preencher, contudo quando a informação é recebida do cliente já em formato txt era necessário que se validasse a fim de verificar possíveis erros e confirmar os valores indicados no quadro 4.

1.2 IVA

Como já referido no decorrer desta obra, uma das tarefas realizadas foi o preenchimento da DPIVA. Para tal, a Autoridade Tributária disponibiliza um aplicativo, o qual mal se abre indica um “Quadro início” com as Regras para um bom preenchimento da declaração. Ainda dentro do separador do Rosto, no quadro 1 deve inserir-se o número de contribuinte e escolher se é uma entrega dentro ou fora do prazo da declaração.

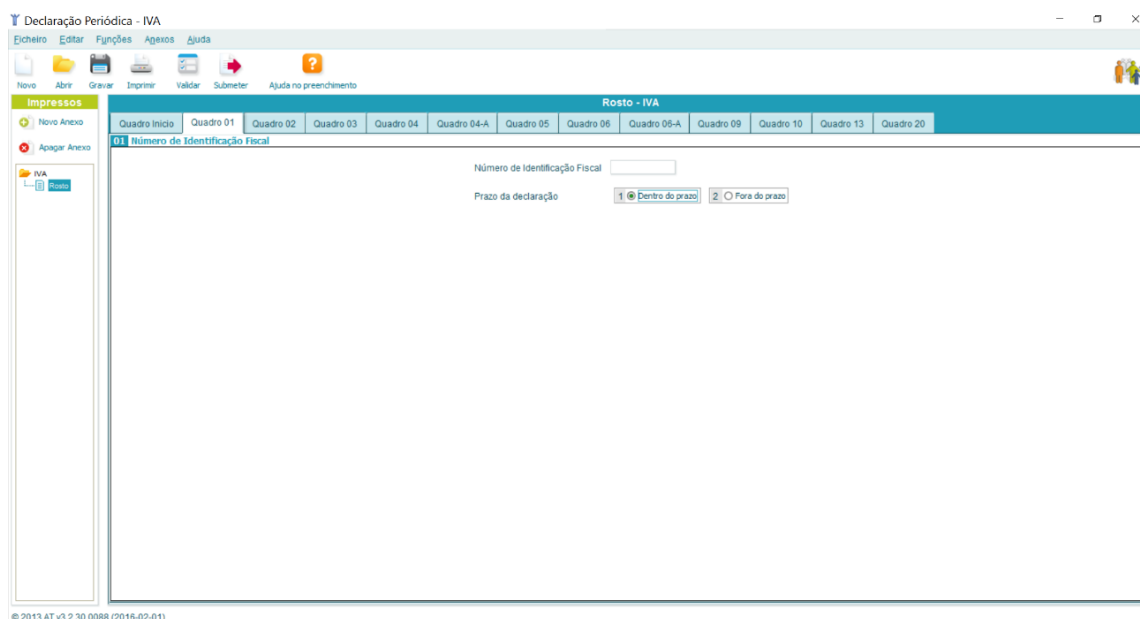


Figura 19: Aplicação DPIVA

O quadro 2 foca na periodicidade da declaração – mensal ou trimestral.

O quadro 3 remete para o local da sede.



Figura 20: Quadro 03 - DPIVA

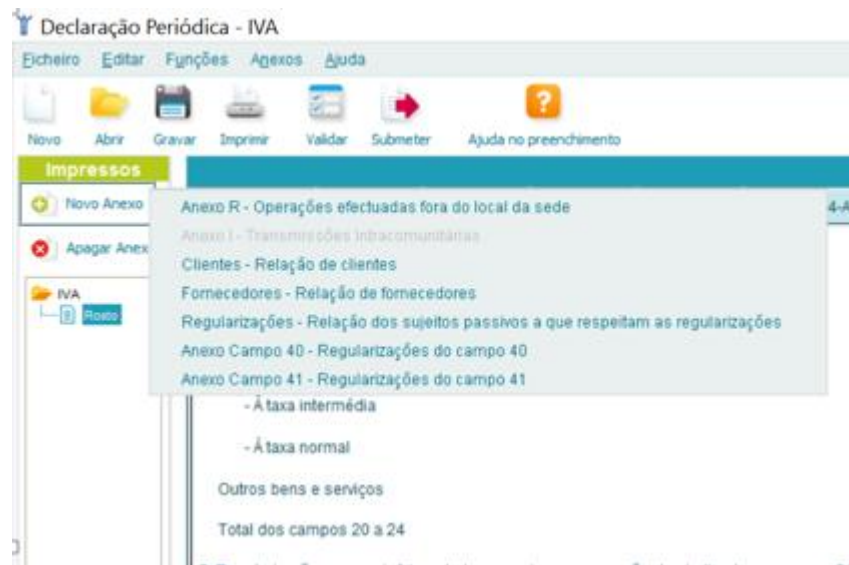


Figura 23: Inserir Novo Anexo - DPIVA

Consoante a entidade, os campos preenchidos e se o IVA é a pagar ou recuperar, podem existir diferentes anexos com necessidade de serem preenchidos. Durante o estágio curricular, preenchi os anexos do Campo 40 e 41 (que devem ser preenchidos caso existam regularizações a favor da empresa (40) ou do estado (41) com a discriminação das operações: NIF, base e respetivo IVA.

Por outro lado, se o IVA for a recuperar e o cliente ordenar que pretende receber o reembolso do mesmo (condição necessária: superior a 3.000€), deve ser preenchida o anexo da relação de clientes e fornecedores, isto é, devem ser justificadas no mínimo 95% das operações realizadas com terceiros. Se tal procedimento não for cumprido, a AT nega o pedido de reembolso.

Por fim, chega-se ao Q20 que deve conter o NIF do CC.

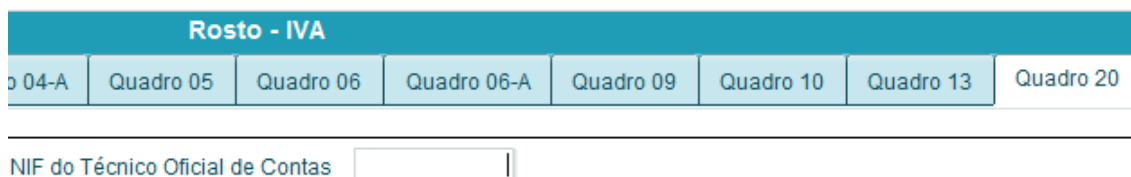


Figura 24: Quadro 20 - DPIVA

Depois de a declaração estar completamente preenchida, esta deve ser validada, guardada e submetida, com a ajuda do painel superior que é visível durante todo o preenchimento, o qual inclui também um guia “Ajuda no Preenchimento”, em caso de dúvida.



Figura 25: Ajuda no Preenchimento - DPIVA

Todas as empresas que realizem transmissões intracomunitárias têm obrigatoriamente de entregar uma declaração recapitulativa referente ao mês em que ocorreram os fatos. Assim sendo, este foi um procedimento comum durante o estágio curricular.

Numa primeira fase, deve ser inserido o NIF da empresa que irá submeter a declaração.

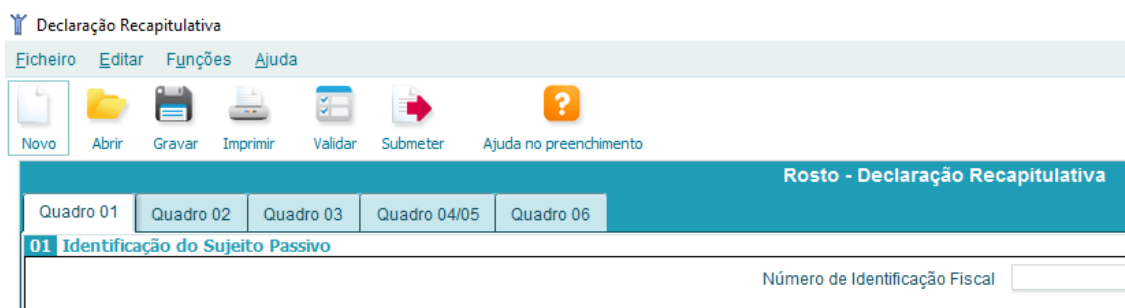


Figura 26: Aplicação DRIVA

No quadro 2 o sujeito passivo deve indicar se é a primeira declaração ou se é uma declaração de substituição.

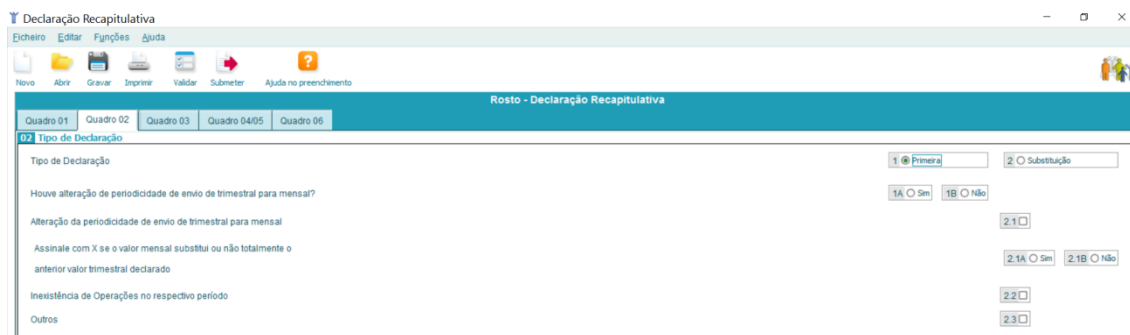


Figura 27: Quadro 02 - DRIVA

No quadro 3 deve indicar-se a periodicidade da declaração – mensal ou trimestral.

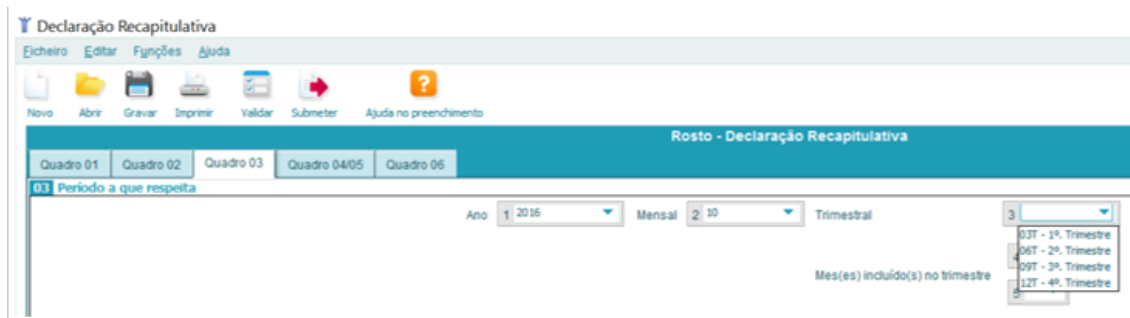


Figura 28: Quadro 03 - DRIVA

Os quadros 4 e 5 são os que têm a informação das operações da declaração. Estas operações devem ser descritas com as seguintes características: País de Destino, NIF para efeitos de IVA do cliente intracomunitário, Valor e Tipo (Prestação de Serviços, Operações Triangulares ou Outras).

Depois de inserido o NIF do CC, a declaração pode ser validada, guardada e/ou submetida.

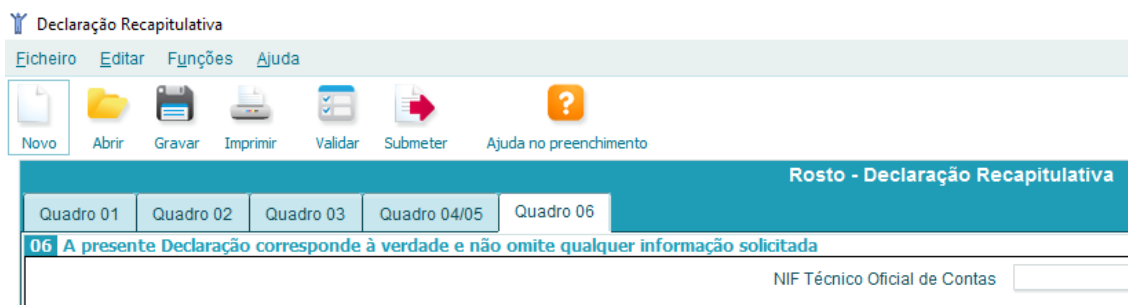


Figura 29: Quadro 06 - DRIVA

1.3 IES

Para o cumprimento dos objetivos da IES, é necessário no Quadro de Rosto o preenchimento de todos os dados relativos à empresa e aos dados que a mesma vai fornecer, isto é, periodicidade das contas, Código de Serviço de Finanças, NIF, informação do CAE, situação, entre outros como é observável nas imagens abaixo, que contém alguns exemplos.

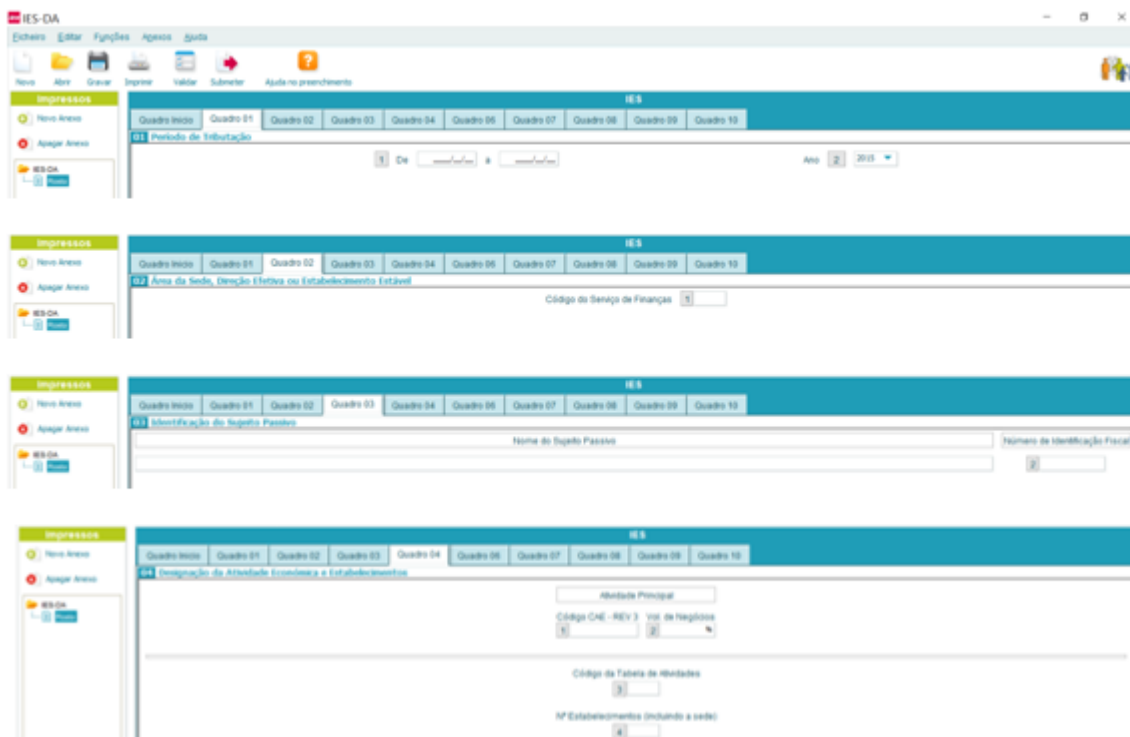


Figura 30: Aplicação IES – Visão geral

Depois de preenchido o rosto, foi necessário o preenchimento do Anexo A (principal), que como já referi ou era retirado do SAGE ou tinha de ser elaborado em excel com base nas demonstrações financeiras, balancetes e extratos. O quadro A é composto por uma série de quadros que visam refletir o balanço, demonstração de resultados, demonstração de alterações de capital próprio e demonstração de fluxos de caixa (Q.03-A a Q.04-C).

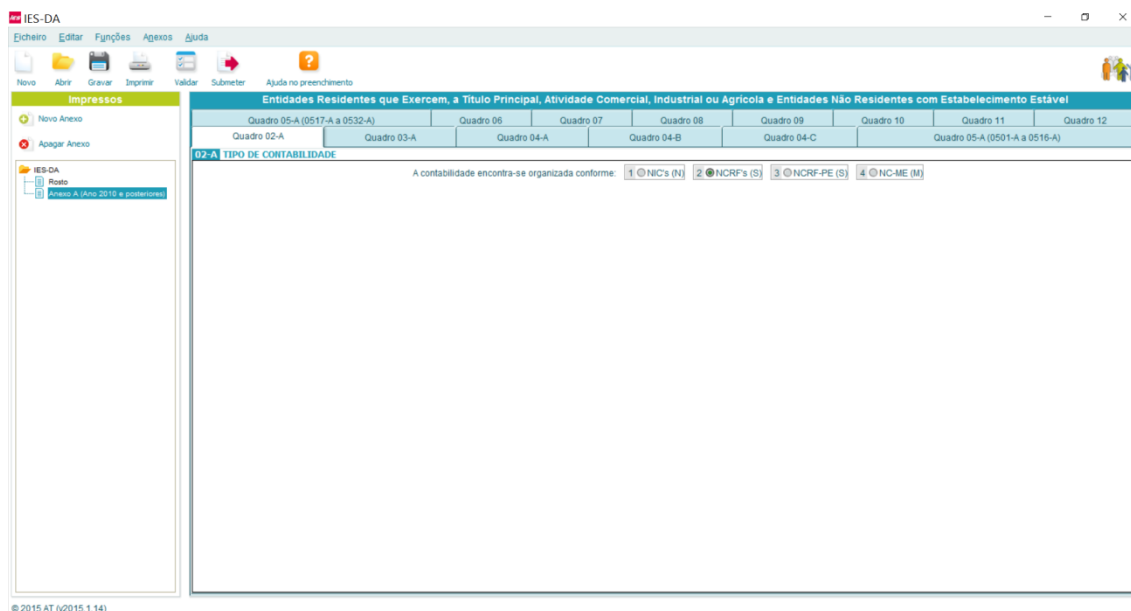


Figura 31: Anexo A - IES

Os restantes quadros contém toda a informação referente à empresa durante o período, ano fiscal, desde aspetos societários e contabilísticos aos estatísticos e laborais.

Visto a VSC ter clientes diversos, por vezes algumas das empresas tinham de preencher outros anexos, por se enquadrarem no limite de âmbito dos mesmos:

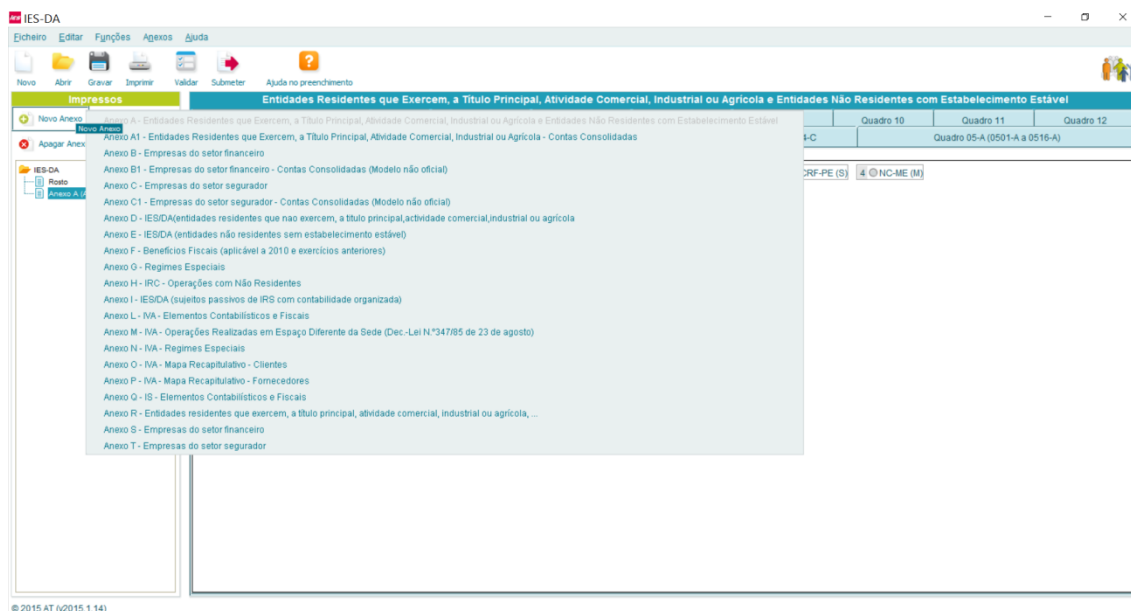


Figura 32: Inserir Anexos - IES

Eu não tive oportunidade de os preencher a todos, sendo os mais recorrentes os Anexos O, P e R. Os dois primeiros prendem-se com o valor das vendas e compras deduzidas de Notas de Crédito, respetivamente, acima de 25.000€. Já o anexo R visa recolher a informação referente aos estabelecimentos estáveis em território português.

2 Obrigações Estatísticas

Para enviar as informações ao Banco de Portugal é necessário aceder a página na internet:

<https://www.bportugal.pt/>

Em seguida seleciona-se a opção “Área de Empresa”, na lateral direita da página.

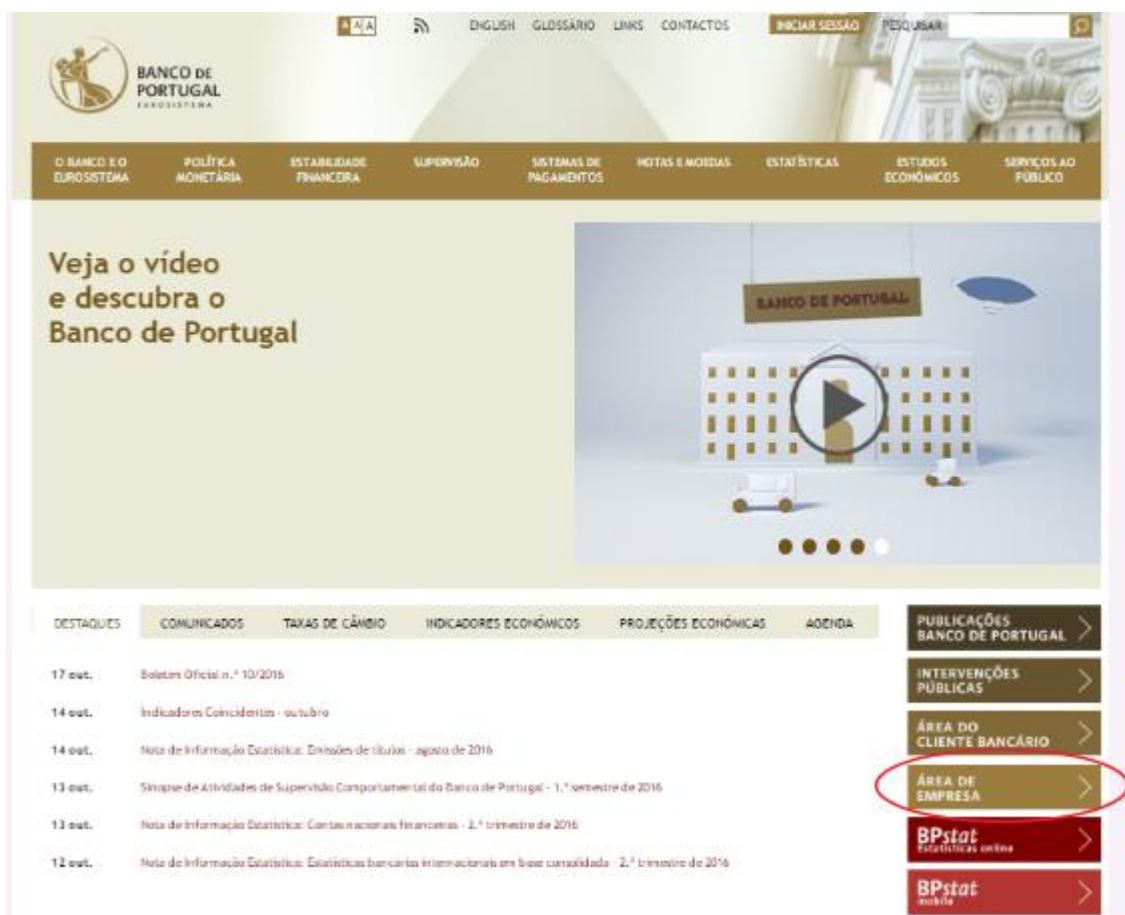


Figura 33: Página principal do Banco de Portugal

Na área de empresa, no campo para entregar informação, seleciona-se a opção COPE (Operações e Posições com o Exterior).

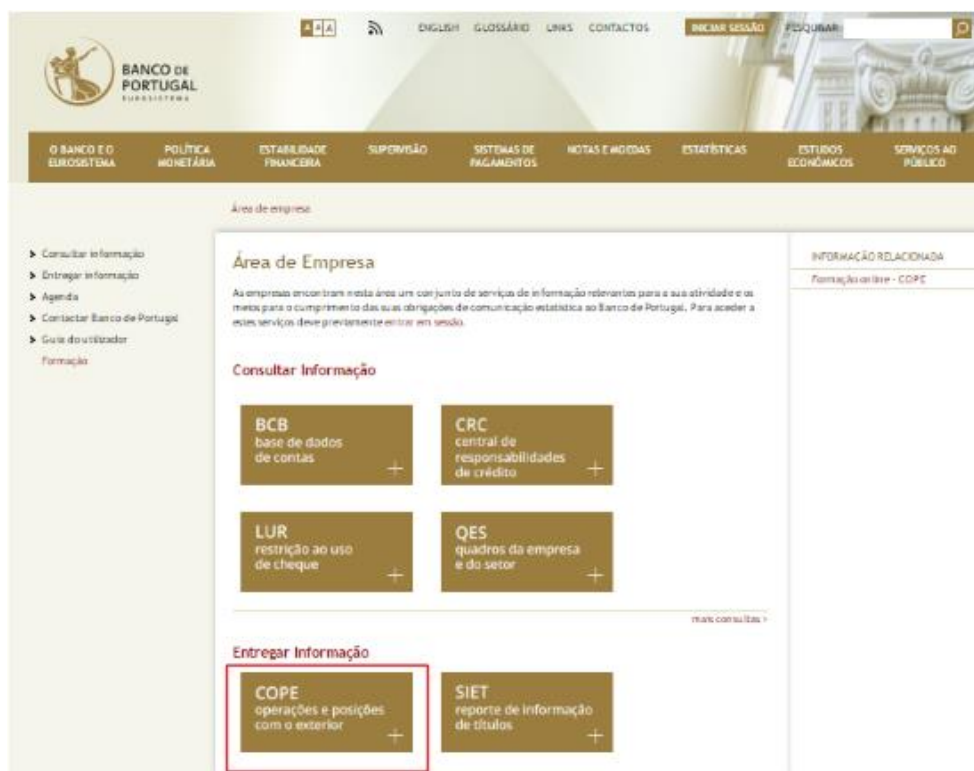


Figura 34: COPE – Banco de Portugal

Em seguida é necessário efetuar login através do NIF e *password* pessoais da empresa, onde abrirá a mesma página porém com mais informações disponíveis, sendo possível seleccionar a opção “Aplicação de Recolha” na lateral esquerda da plataforma.



Figura 35: Aplicação de Recolha – Banco de Portugal

Dessa forma abrirá uma nova página onde é exportado a informação.

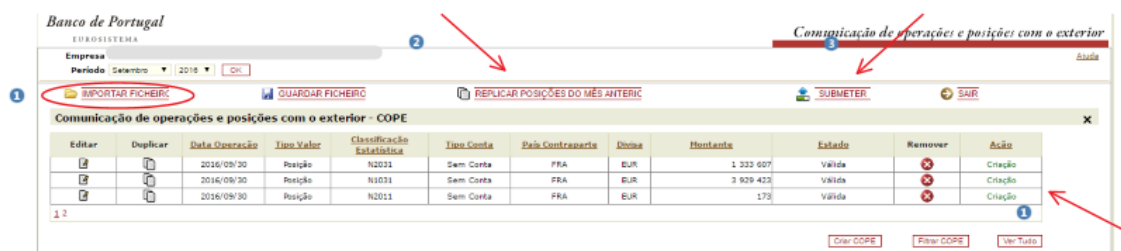


Figura 36: Emissão das informações ao Banco de Portugal

A empresa realiza essa tarefa de duas formas: Pode-se importar ficheiros com a informação já preparada (ver anexo) ou, no caso de poucas movimentações, justificar uma a uma (1). Com relação as posições, se não for importado nenhum ficheiro, essas podem ser replicadas do mês anterior a fim de atualizá-los (2). Por último, é submetida a informação (3).

3 Reembolso do IVA

Para cumprir esta tarefa a AT dispõe de uma aplicação pela qual é incluídas as informações pertinentes às faturas a serem solicitadas o reembolso.

VAT Refund - Aplicação de Recolha de Pedidos de Reembolso

Ficheiro Editar Funções Ajuda

Novo Abrir Gravar Validar Submeter Ajuda Ajuda Geral

Anexos

Novo Anexo
Apagar Anexo

Rosto

Totalizadores

Aquisições: 0
 Importações: 0
 Total IVA: 0,00
 Dedutível Solicitado: 0,00

Anexos

Dados Gerais Pedido

Requerente

NIF:
 Nome:
 Morada:
 Localidade: Código Postal:
 Telefone:
 Email:

Representante

Número de IVA: Emitido por:
 Nome:
 Morada:
 Localidade: Código Postal:
 Telefone: País:
 Email:

Actividade Económica

NACE:

Informação Bancária

Titular:
 Tipo:

Figura 37: Aplicação de Recolha de Pedidos de reembolso de IVA

As informações devem ser inseridas com clareza e precisão, atendendo às normas respetivas a este processo. Em seguida, respeitando os prazos definidos para cada tipo de solicitação (trimestral ou anual), é submetido o pedido de reembolso no portal da AT, em que se vai exportar o ficheiro salvo na aplicação.



DECLARAÇÃO PERIÓDICA

DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA

LEI 15/2009 - OPÇÃO REGIME GERAL

PEDIDO DE INSCRIÇÃO NO REGIME DE REEMBOLSO MENSAL

PEDIDO DE RENÚNCIA AO REGIME DE REEMBOLSO MENSAL

RESTITUIÇÕES DE OUTROS REGIMES

SUBMETTER PEDIDO DE REEMBOLSO A OUTRO ESTADO MEMBRO

Figura 38: Procedimento de Pedido de reembolso IVA

FICHEIROS DE CONTROLO E MATERIAIS DE CONSULTA

1 Ficheiro controlo de atividades	108
2 Visão geral das regras de reembolso do IVA na UE.	109
3 Ficheiro apoio da DPIVA.....	110
4 Ficheiro auxiliar de reporte para a COPE.....	111

1 Ficheiro controlo de atividades

Data Limite	DIA 1				DIA 10						DIA 15		DIA 21	DIA 20		DIA 24	DIA 25		DIA 30				
D / P / D&P/-		D	-	D	D&P	D&P	D	D	D		D&P	D	D	P	D	-	D	-	D	P	P	P	D
Tarefa	IUC-Ver control IUCs	IVA Alfandega	Mapa de Pgtos	INE	IVA M	FCT	SSocial	Seguro	DMR	Faturação	IVA T	Intrastat	BdP	Rfonte+ IS	DRecapit	Faturação	SAFT	Salários	com inventário	ppc	pec	pac	Mod 30
mês/ano fiscal a q respeita	mês corrente	mes anterior	-	mes anterior	mes anterior	mes anterior	mes anterior	mes anterior	mes anterior	-	n/a	mes anterior	mes anterior	mes anterior	mes anterior		mes anterior		n/a	n/a	n/a		9
Cliente A	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente	cliente	cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente	cliente	cliente	cliente		cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	cliente
Cliente B	n/a	n/a	n/a	n/a						n/a	n/a	cliente				n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente C	n/a		n/a	n/a		cliente	cliente	cliente		n/a	n/a					n/a	cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente D	cliente	n/a	n/a	n/a		cliente	cliente	cliente			n/a	n/a				n/a		cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente E	cliente	n/a	não tem	n/a		n/a	n/a	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente F	cliente	n/a	n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a		n/a				n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Cliente G	cliente	n/a		n/a		n/a	cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	n/a			n/a			cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente H	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a - Trim	n/a	cliente	cliente	cliente	n/a		n/a	cliente	cliente				cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Cliente I	cliente	cliente	n/a	n/a			cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente		cliente			cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente J	cliente	n/a	n/a	n/a			cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente		cliente			cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente K		n/a	n/a					cliente		n/a	n/a	n/a						n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente L	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente	n/a	cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	cliente		cliente	cliente		cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente M	cliente	cliente	n/a	n/a		n/a	cliente	cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	cliente	cliente			cliente	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente N	cliente		n/a	n/a	n/a - Trim	n/a	n/a	cliente	n/a	n/a		n/a	n/a	cliente	n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Cliente O		n/a	n/a	n/a	n/a - Trim			cliente		n/a		n/a	n/a						n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente P	cliente	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a	cliente	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Cliente Q	n/a		n/a	n/a						n/a	n/a	cliente				n/a			n/a	n/a	n/a	n/a	

2 Visão geral das regras de reembolso do IVA na UE.

PAÍS	IVA ABREVIÇÃO	TAXA	HOTEL	RESTAURAÇÃO	LASER	ALUGUER		CONSULTOR	
						VIATURAS	CONGRESSOS	INDEPENDENTE	COMUNICAÇÃO
Austria	USt	20.0	yes	yes	no	no	yes	yes	yes
Belgium	TVA/BTW/MwSt	21.0	no*	no	no	yes/50%	yes	yes	yes
Denmark	MOMS	25.0	yes/25%	no	yes/25%	no	yes	yes	yes
Finland	ALV/ML	24.0	yes	no	no	yes	yes	yes	yes
France	TVA	20.0	no*	no	no	no	yes	yes	yes
Germany	MwSt	19.0	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Greece*	OMA	24.0	no	no	no	no	yes	yes	yes
Ireland	VAT	23.0	no	no	no	no	yes	yes	yes
Italy*	IVA	22.0	no	no	no	no	yes	yes	yes
Luxembourg*	TVA/MwSt	15.0	no	no	no	yes/90%	yes	yes	yes
Monaco	TVA	20.0	no	no	no	no	yes	yes	yes
Netherlands	BTW	21.0	yes	no	no	yes	yes	yes	yes
Norway	MVA	25.0	no*	no	no	no*	yes	no	yes
Portugal*	IVA	23.0	no	no	no	no	yes	no	no
South KOREA	VAT	10.0	yes	yes	yes	no	yes	yes	yes
Spain*	IVA	21.0	yes	yes	yes	yes	yes	no	yes
Sweden	MOMS/ML	25.0	yes	no*	yes	yes/50%	yes	yes	yes
Switzerland	MwSt/TVA/IVA	8.0	yes	yes/50%	yes	no	yes	yes	yes
United Kingdom	VAT	20.0	yes	yes	no	yes	yes	yes	yes

4 Ficheiro auxiliar de reporte para a COPE

NIPC	id_reg	data_ref	natureza_registo	hpc2	montante	divisa	cod_estat	tipo_valor	tipo_conta	id_banco	pais_conta	pais_contraparte	pais_activo	data_vencimento	contraparte	observacoes
Ano	20160801	20160801	C		2 591	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
Mês	20160802	20160801	C		3510	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160803	20160801	C		2 545	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160804	20160801	C		236	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160805	20160801	C		221	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160806	20160801	C		1 500	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160807	20160801	C		1500	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160808	20160801	C		4440	EUR	B1410	S	I	9000		DEU				
	20160809	20160801	C		16 555	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160810	20160801	C		1 650	EUR	B1410	E	I	9000		NLD				
	20160811	20160801	C		1685	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160812	20160801	C		55 995	EUR	B1410	E	I	9000		BEL				
	20160813	20160801	C		678	EUR	B1410	S	I	0018		MAR				
	20160814	20160802	C		4 333	EUR	B1410	E	I	9000		DNK				
	20160815	20160802	C		350	EUR	B1410	E	I	9000		GBR				
	20160816	20160802	C		2139	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160817	20160802	C		20 017	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160818	20160802	C		3700	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160819	20160802	C		850	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160820	20160802	C		1 602	EUR	B1410	E	I	9000		FIN				
	20160821	20160802	C		2 333	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160822	20160802	C		48	EUR	B1410	E	I	9000		DEU				
	20160823	20160802	C		1 100	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160824	20160802	C		3 190	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160825	20160802	C		415	EUR	B1410	E	I	9000		FIN				
	20160826	20160802	C		1 041	EUR	B1410	E	I	9000		DEU				
	20160827	20160802	C		599	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160828	20160803	C		1 276	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160829	20160804	C		4 872	EUR	B1410	E	I	9000		DEU				
	20160830	20160804	C		483	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160831	20160804	C		6 009	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				
	20160832	20160804	C		1655	EUR	B1410	E	I	9000		DEU				
	20160833	20160804	C		100513	EUR	B1410	E	I	9000		GBR				
	20160834	20160805	C		115	EUR	B1410	E	I	9000		FRA				
	20160835	20160805	C		4760	EUR	B1410	E	I	9000		ESP				

APÊNDICES

Apêndice I Questionário sobre os conhecimentos básicos de controlos internos

Apêndice II Questionário aplicado à empresa

Apêndice III Mapa de Riscos da empresa

Apêndice I – Questionário sobre os conhecimentos Básicos de controlos internos

Análise dos conhecimentos básicos sobre controlos internos	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
Controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas desenvolvidos para garantir com razoável certeza a eficácia e eficiência das operações e o alcance dos objetivos e metas propostas pela empresa.	3-75%	1-25%			
Os controlos internos existentes na empresa fornecem segurança às atividades realizadas na empresa	1-25%	3-75%			
Para garantir um controle interno fidedigno é essencial envolver todas as pessoas da empresa no processo, inclusive a alta direção, e ter um controle formalizado e com uma monitorização constante.	1-25%	2-50%	1-25%		
A empresa deveria apresentar diretrizes a fim de direcionar e potencializar a execução dos trabalhos.		2-50%	2-50%		
A empresa deveria ter um código de ética para a orientação dos funcionários em devidas questões.	4-100%				
As delegações de responsabilidades e metas da empresa devem ser claras.	3-75%	1-25%			
O estabelecimento dos controlos internos e possível supervisão são de responsabilidade da administração da empresa.	1-25%	2-50%		1-25%*	
Todos os membros da organização são responsáveis pela execução e gerenciamento dos controlos internos.	3-75%	1-25%			

* A discordância da questão deve-se pelo fato de que o entrevistado acreditar que a supervisão dos controlos internos são de responsabilidade de todos os indivíduos da organização.

Apêndice II – Questionário aplicado à empresa

AMBIENTE DE CONTROLO	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e valores éticos	3-75%	1-25%			
A organização demonstra comprometimento em atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos	2-50%	2-50%			
A organização tem indivíduos que assumem as suas responsabilidades de controlo interno na busca de seus objetivos	3-75%	1-25%			
As decisões críticas são tomadas por pessoas com as competências, conhecimento e autoridade necessária	4-100%				
O nível de autoridade e as responsabilidades individuais são claramente identificados	1-25%	2-50%	1-25%		
AVALIAÇÃO DOS RISCOS	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
A organização define os objetivos com clareza suficiente que permite a identificação e avaliação dos riscos relacionados aos objetivos		2-50%	1-25%	1-25%	
A organização respeita as normas e leis impostas ao sector de atividade em que a empresa está inserida	2-50%	2-50%			
As informações são suficientes que permitam identificar e avaliar possíveis riscos da entidade	1-25%	1-25%	2-50%		
ATIVIDADES DE CONTROLO	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos para a realização dos objetivos, reduzindo esses riscos a um nível aceitável	2-50%	2-50%			
A organização dispõe de controlos e processos de tecnologia para apoiar o cumprimento dos objetivos	1-25%	3-75%			
A organização possui procedimentos e instruções formalizados			1-25%	2-50%	1-25%
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
A organização obtém ou gera informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento de controlo interno	1-25%	3-75%			
A organização disponibiliza as informações a todos os que fazem parte da empresa a fim de apoiar o controlo interno	2-50%	2-50%			
Os colaboradores transmitem rápida comunicação das falhas e outras informações específicas, sem receio de hostilidade	3-75%	1-25%			
MONITORIZAÇÃO	Concorda Totalmente	Concorda	Não Sabe	Discorda	Discorda Totalmente
Os colaboradores possuem autonomia para contornar pressupostos a fim de alcançar os objetivos	3-75%	1-25%			
A organização realiza avaliação contínua dos controlos internos		2-50%	1-25%	1-25%	
A organização efetua melhorias nos controlos em falha	1-25%	3-75%			
O ambiente interno e externo é analisado a fim de verificar se são necessárias mudanças nos objetivos ou controlos		1-25%	2-50%	1-25%	

Apêndice III – Mapa de Riscos da empresa

Crítico					
Alto	Risco de interrupção do negócio	<u>Risco das expectativas dos clientes</u> <u>Risco de não conformidade</u> <u>Risco de integridade</u> <u>Risco de não disponibilidade</u> <u>Risco de uso não autorizado</u> <u>Risco de reputação</u>	<u>Risco de não obtenção e/ou retenção de talentos</u> <u>Risco de acesso</u> <u>Risco de concentração</u>		
Médio		Risco de não satisfação das necessidades dos clientes Capital de conhecimento Risco de informação para entidades reguladoras Risco de valor do negócio Risco de avaliação do desempenho Risco de estrutura organizacional Risco de planeamento	<u>Risco de ineficiência</u> <u>Risco de determinação de preços</u> <u>Risco de planeamento e orçamentação</u>		
Baixo	Risco de sector de actividade Risco de autoridade / limites Risco de "Outsourcing" Risco de preparação face à mudança Risco de comunicação Risco de cash-flow Risco de custo de oportunidade Risco de informação contabilística Risco de modelo de negócio Risco de carteira de negócio	Risco de recursos humanos Risco de ciclo de tempo Risco de compromissos contratuais Risco de avaliação do desempenho do negócio Risco de alinhamento com a estratégia Risco fiscal Risco de liquidação (ou de entrega)	Risco de capacidade	Risco de concorrência	
Insignificante	Risco de soberania/político Risco legal Risco de regulação Risco de revenue assurance and billing Risco de informação para entidades reguladoras/fiscalizadoras Risco de incoerência da informação Risco de incoerência da informação				
	Remoto 0 - 10%	Improvável 10-25%	Possível 25-50%	Provável 50-90%	Certo 90-100%