

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

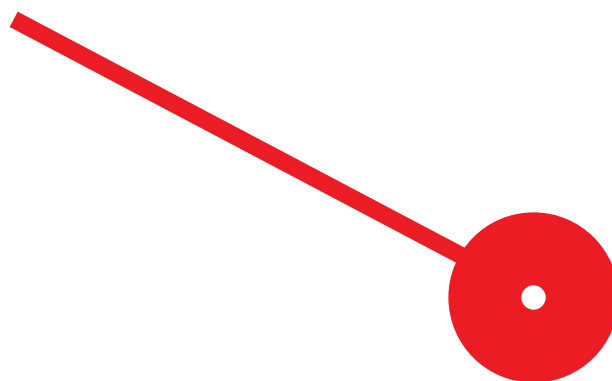
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O Controlo Interno e a Gestão de Risco - Estudo Caso

Herlander Pereira Neto de
Almeida

11/2022



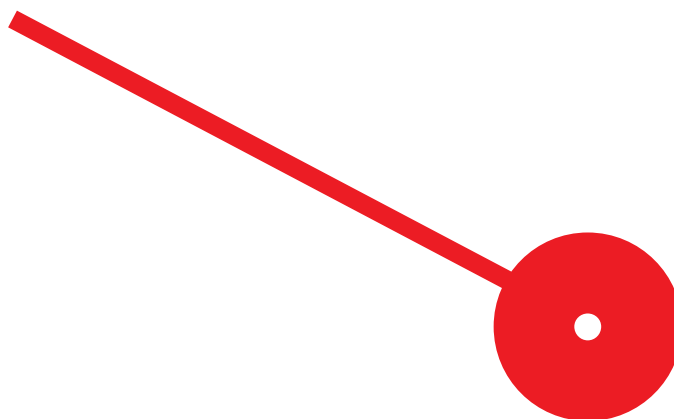
Herlander Pereira Neto de Almeida.
O Controlo Interno e a Gestão de Risco
11/2022

M MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O Controlo Interno e a Gestão de Risco – Estudo Caso

Herlander Pereira Neto de
Almeida

**Dissertação de Mestrado apresentado ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do
grau de Mestre em Auditoria, sob orientação
da Professora Doutora Alcina Portugal Dias.**



Herlander Pereira Neto de Almeida.
O Controlo Interno e a Gestão de Risco
11/2022

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, primeiramente a Deus por me ter ajudado a encerrar este ciclo da minha vida.

Agradeço à minha caríssima e raríssima orientadora, Senhora Professora Doutora Alcina Portugal Dias por todo o apoio e disponibilidade para a elaboração desta dissertação.

Um agradecimento especial à minha querida namorada pelo seu apoio incansável nos bons e maus momentos. Igualmente aos meus pais e irmãos, por serem a minha inspiração e o motivo pelo qual luto todos os dias.

Aos pais da minha namorada, em especial à sua mãe pelo auxílio prestado.

Sem o apoio da bolsa de estudos da Fundação Calouste Gulbenkian não seria possível sequer iniciar a minha carreira universitária, por isso venho deixar o meu sincero agradecimento pela oportunidade, pelo apoio financeiro, social e humano ao longo destes anos.

Em último, mas não menos importante, agradeço ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, bem como a todos os professores que contribuíram para o meu aprendizado a nível académico e social.

Resumo:

Desde a sua génese até aos dias atuais, as organizações têm-se deparado com certos entraves que dificultam o seu *modus operandi*. A preocupação das entidades em identificar e solucionar, de forma atempada, esses obstáculos deu origem à criação de modelos de análise de gestão de riscos para melhor analisar e tratar os riscos subjacentes à sua atividade. Concomitantemente, surgiu o controlo interno como parte fundamental na gestão de risco, pois é um processo elaborado pela gestão, administração ou outros responsáveis de determinada instituição, designado a fornecer certeza razoável acerca do cumprimento dos objetivos definidos.

A auditoria interna também desempenha um papel importante no que concerne à efetividade do controlo interno dentro de uma organização, pois visa auxiliar a gestão no processo de implementação do controlo interno, bem como na fiscalização e averiguação do devido funcionamento dos controlos instituídos.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de aferir, com base numa análise detalhada da literatura e posterior estudo empírico, o grau de importância da implementação do controlo interno e da gestão de risco dentro de uma entidade. O estudo teve como foco duas empresas nacionais, de setores e dimensões completamente distintos, onde foi feita a recolha de opinião com base em entrevista a fim de se conseguir validar as hipóteses de estudo.

Palavras chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, COSO, Gestão de Risco

Abstract:

From their beginning to the current day, organizations have encountered certain obstacles that hinder their *modus operandi*. The concern of entities to identify and solve, in a well-timed manner, these obstacles gave rise to the creation of risk management analysis models to better analyze and treat the risks underlying their activity. At the same time, internal control emerged as a fundamental part of risk management, as it is a process devised by management, administration or other officers of a particular institution, designed to provide reasonable certainty about the achievement of defined objectives.

Internal auditing also plays an important role in the effectiveness of internal control within an organization, as it is designed to assist management in the process of implementing internal control, as well as in monitoring and verifying the proper functioning of the controls in place.

This paper was prepared with the objective of assessing, based on a detailed literature review and subsequent empirical study, the degree of importance of implementing internal control and risk management within an entity. The study focused on two national companies, from completely different sectors and sizes, where opinion was collected based on interviews in order to be able to validate the study hypotheses.

Key words: Internal Audit, Internal Control, COSO, Risk Management

Índice Geral

Capítulo - Introdução..... Erro! Marcador não definido.

Capítulo I – [REVISÃO DA LITERATURA] 3

1.	O Controlo Interno	4
1.1	Enquadramento Teórico	4
1.1.1	Objetivos do Controlo Interno	5
1.2	O Sistema de Controlo Interno.....	6
1.3	Sistema de Controlo Interno <i>versus</i> Controlo Interno.....	7
1.4	A Importância do Controlo Interno.....	8
1.5	Limitações do Controlo Interno	9
1.6	Tipos de Controlos Internos	10
2	O Modelo COSO	11
2.1	Componentes do Controlo Interno – Cubo COSO.....	11
2.1.1	Ambiente de Controlo.....	12
2.1.2	Avaliação de Risco	13
2.1.3	Atividades de Controlo	13
2.1.4	Informação e Comunicação	14
2.1.5	Monitorização	14
3	Auditoria.....	15
3.1	Auditoria Interna <i>versus</i> Auditoria Externa	15
3.1.1	Auditoria Interna.....	17
3.1.2	Relação entre Auditoria Interna e Controlo Interno	18
4	Gestão de Riscos.....	19
4.1	Modelo COSO ERM.....	21
4.1.1	Processo de Gestão de Risco	24
4.1.2	Identificação do Risco	24
4.1.3	Análise do Risco	25

4.1.4	Avaliação dos Riscos	25
4.1.5	Tratamento do Risco	26
4.2	O Controlo Interno e a Gestão de Risco.....	27
4.2.1	O papel da Auditoria Interna no Processo de Controlo Interno e de Gestão de Risco 27	
5	Questões de Investigação.....	28
Capítulo II – [METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO]		29
6	Metodologia.....	30
6.1	Enquadramento Teórico	30
6.1.1	Análise Quantitativa	30
6.1.2	Análise Qualitativa	31
6.2	Análise dos casos práticos dos trabalhos defendidos do Mestrado de Auditoria.....	31
6.3	Método Adotado.....	35
6.3.1	Asserções	35
6.3.2	Relação entre as Questões e as Asserções	36
6.4	Modelo de Análise	37
6.5	Guião de entrevista.....	38
Capítulo III – [ESTUDO EMPÍRICO].....		42
7	Apresentação das Empresas.....	43
7.1	Modelo de Análise	45
Capítulo IV – [ANÁLISE DOS RESULTADOS]		46
8	Interpretação dos resultados	47
8.1	PARTE I – Controlo Interno	47
8.2	PARTE II – Gestão de Risco.....	50
8.3	PARTE III – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco.....	54
Capítulo V – [Conclusão]		59
9	Conclusão	60

Referências bibliográficas.....	65
Apêndice	69

Índice de Figuras

Figura 1 – Objetivos do CI	5
Figura 2 – Categorias do SCI	7
Figura 3 – Cubo COSO (2013)	12
Figura 4 – <i>Enterprise Risk Management</i>	23
Figura 5 – Processo de Gestão de Risco	24
Figura 6 – Caso Prático 1	32
Figura 7 – Caso Prático 2	32
Figura 8 – Caso Prático 3	32
Figura 9 – Caso Prático 4	33
Figura 10 – Caso Prático 5	34
Figura 11 – Caso Prático 6	34
Figura 12 – Caso Prático 7	35
Figura 13 – Relação entre as Asserções de Investigação	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distinção entre auditoria interna e auditoria externa	16
Tabela 2 – Modelo Questionário	39
Tabela 3 – Dados da Empresa A	44
Tabela 4 – Dados da Empresa B	45
Tabela 5 – Média (Parte I do Inquérito)	62
Tabela 6 – Média (Parte II do Inquérito)	62
Tabela 7 – Média (Parte III do Inquérito)	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade	45
Gráfico 2 – Controlo Interno: Pergunta 1	47
Gráfico 3 – Controlo Interno: Pergunta 2	48
Gráfico 4 – Controlo Interno: Pergunta 3	49
Gráfico 5 – Controlo Interno: Pergunta 4	49
Gráfico 6 – Gestão de Risco: Pergunta 1	50
Gráfico 7 – Gestão de Risco: Pergunta 2	51
Gráfico 8 – Gestão de Risco: Pergunta 3	51
Gráfico 9 – Gestão de Risco: Pergunta 4	52
Gráfico 10 – Gestão de Risco: Pergunta 5	53
Gráfico 11 – Gestão de Risco: Pergunta 6	53
Gráfico 12 – Gestão de Risco: Pergunta 7	54
Gráfico 13 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 1	55
Gráfico 14 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 2	55
Gráfico 15 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 3	56
Gráfico 16 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 4	57
Gráfico 17 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 5	57
Gráfico 18 – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 6	58

Lista de abreviaturas

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CI – Controlo Interno

COSO – *Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission*

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

ERM – *Enterprise Risk Management*

IFAC – *International Federation of Accountants)*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

IPAI – Instituto Português de Auditores Internos

ISA – *International Standards on Auditing*

ISO – *International Organization for Standardization*

SCI – Sistema de Controlo Interno

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o controlo interno (CI) e a gestão de riscos têm vindo a afirmar-se como fatores preponderantes para a continuidade e bom desempenho de qualquer organização. Neste sentido, importa que as entidades implementem um bom sistema de avaliação e controlo interno a fim de comparar os controlos instituídos internamente e os modelos gerais, dos quais se destaca o modelo COSO. Modelo este que apresenta um método de aplicação dos controlos adequados às dimensões e necessidades de cada organização (Ferreira et al., 2019).

A elaboração deste trabalho tem como objetivo basilar analisar e identificar o papel do controlo interno e da gestão de riscos nas organizações e aferir até que ponto o controlo interno e a gestão de riscos podem garantir a boa sanidade da empresa.

A primeira parte do trabalho será destinada à revisão sistemática e sintetizada da literatura a fim de obter informações sobre o controlo interno e a gestão e risco. De seguida, será definida a metodologia de investigação, onde se procederá à elaboração das questões de investigação e a formulação das asserções que sustentarão o estudo empírico.

Após serem definidas as asserções de investigação, proceder-se-á à análise dos resultados obtidos a fim comparar os dois setores, analisar os modelos e políticas em matéria de controlo interno e gestão do risco, utilizadas por ambas para validar as asserções e, finalmente, concluir o estudo.

CAPÍTULO I – [REVISÃO DA LITERATURA]

1. O Controlo Interno

1.1 Enquadramento Teórico

“O controlo interno é cada vez mais importante na vida das empresas por vários fatores, tais como o crescente aumento da dimensão das empresas e a utilização intensiva de tecnologias da informação, que tornam as medidas de controlo ainda mais importantes, mas que possibilitam também, uma maior introdução de mecanismos de controlo” (Moreda & Dias, 2021). No contexto atual, a crise pandêmica suscitou um despertar para a questão dos riscos, para a importância da sua previsão e sua mitigação.

À luz do dicionário, a palavra controlo refere-se a “vigilância, exame minucioso, inspeção, fiscalização, comprovação ou ato de dirigir um serviço orientando-o do modo mais conveniente”.

Segundo o IIA (*Institute of Internal Auditors*), controlo é “qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho de administração e por outras entidades com vista a aperfeiçoar a gestão de risco e melhorar as expectativas em relação aos objetivos e metas a atingir”. Ora, com base nisto podemos dizer que controlo interno consiste numa vigilância/fiscalização interna de uma organização. Controlo interno é um conceito para o qual diferentes autores tentam atribuir uma definição, todas elas parecidas (Jorge & Pimentel, 2015).

Segundo a literatura, o primeiro organismo a definir o controlo interno foi o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) em 1934, considerando que “o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio com vista a garantir a salvaguarda dos ativos, averiguar a confiabilidade e adequação dos dados estatísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão (Ferreira et al., 2019).

Para Attie (2000, pág. 112), “o Controlo Interno compreende todos os meios de planeamento de uma entidade para dirigir, restringir, governar e conferir as várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controlo incluem, entre outros, a forma de organização, as políticas, os sistemas, os procedimentos, os registos, os métodos, a segregação de funções e o sistema de automatização e aprovação” (Attie, 2000).

1.1.1 Objetivos do Controlo Interno

O COSO (*Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission*) define controlo interno como um processo elaborado pela gestão, administração ou outros responsáveis da organização, com o objetivo de fornecer certeza razoável acerca do cumprimento dos objetivos definidos, os quais se dividem em três categorias: eficiência e eficácia das operações, fiabilidade do relato financeiro e conformidade com as leis e regulamentos (Lutz, 2015).

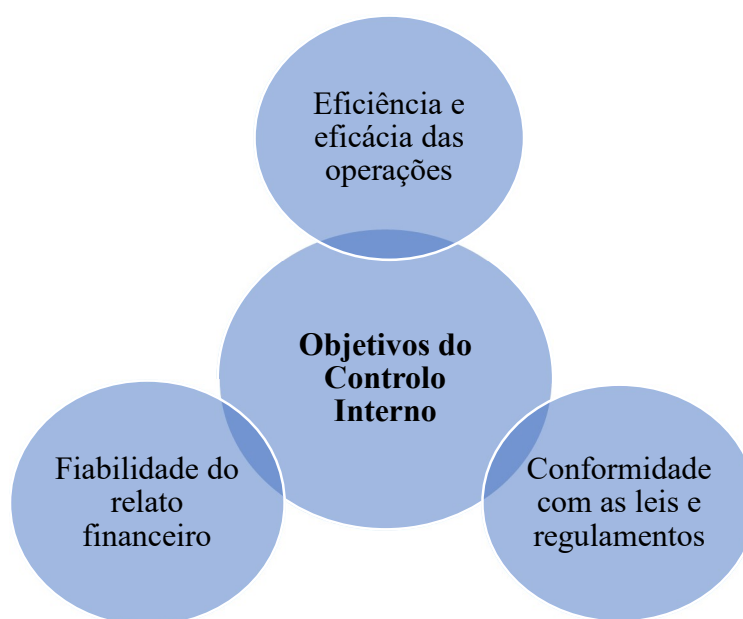


Figura 1 - Objetivos do CI.

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de COSO (2013)

O Controlo Interno ajuda a organização nas seguintes situações (Jorge & Pimentel, 2015):

- Concretização e consecução dos objetivos estabelecidos;
- Tomada de decisões estratégicas;
- Estar preparada para a rápida e constante evolução do ambiente económico e competitivo;
- Adaptação às futuras necessidades dos clientes.

Quando se refere ao controlo interno, é importante frisar que um dos aspetos críticos é a liderança. Tendo líderes fortes e focados, a organização conseguirá estabelecer com eficiência os seus princípios éticos, definir os objetivos para a organização de uma

rigorosa identificação e tratamento dos riscos associados ao negócio. Portanto, uma boa liderança contribuirá para uma maior mitigação dos riscos e um efetivo controlo dos mesmos (Gonçalves, 2015).

1.2 O Sistema de Controlo Interno

A DRA (Diretriz de Revisão/Auditoria) n.º 410 (2000) define sistema de controlo interno como sendo todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade. Procedimentos estes que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. O sistema de controlo interno deve assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do negócio, incluindo a adesão às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros. O SCI deve igualmente garantir o rigor e plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.

“Nenhuma entidade, independentemente da sua dimensão, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um Sistema de Controlo Interno (SCI). Esse sistema será mais sofisticado e complexo, conforme o crescimento da entidade, de tal forma que um simples controlo dos meios financeiros líquidos, que são considerados os mais vulneráveis, passará a ser extensível a qualquer operação da organização” (Costa, 2017, pág.223).

“Um sistema de controlo interno compreende toda a rede de sistemas estabelecidos numa organização para fornecer uma garantia razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados” (Nyakundi et al., 2014, pág.105). Neste sentido, nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um SCI, ainda que rudimentar (Valente, 2014).

O Tribunal de Contas defende que o SCI deve ser composto por cinco características que lhe dão consistência, consideradas como elementos fundamentais. São elas (Jorge & Pimentel, 2015):

1. Segregação de funções;
2. Definição de autoridade e responsabilidade;
3. Controlo das operações;
4. Competência do pessoal;

5. Registo dos factos.

Objetivos

De forma genérica, o SCI é utilizado com o objetivo de diminuir perdas de receitas, desperdícios de recursos e custos além do previsto. Assim, os objetivos devem ter como foco proteger os bens da entidade e garantir a eficiência das operações de controlo e gestão de risco (Abbas & Iqbal, 2012).

Os objetivos do Sistema de Controlo Interno podem ser divididos em três grandes categorias, conforme apresentado no diagrama abaixo (figura 2).



Figura 2 - Categorias do SCI

Fonte: Adaptado de Abbas & Iqbal, 2012.

1.3 Sistema de Controlo Interno *versus* Controlo Interno

Relativamente ao termo Sistema de Controlo Interno, importa primeiramente referir que, na literatura, os termos Controlo Interno e Sistema de Controlo Interno são usados de forma indiscriminada, sendo a diferenciação do seu uso efetuada pelo contexto da utilização, ou seja, quando se fala em ações concretas o termo e significado utilizado é o CI, e quando se refere a um conjunto de ações concebidas como um todo, o termo e significado é o SCI (Fachada, 2014).

Por outro lado, o IFAC (2001) (*International Federation of Accountants*) define o Sistema de Controlo Interno como “O plano que compreende a existência de políticas e procedimentos adotados pela Administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objetivo da gestão, bem como assegurar a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e detenção de erros e fraudes, a exatidão dos registos contabilísticos e uma informação fidedigna e atempada”.

Embora seja difícil, é imprescindível fazer uma diferenciação entre ambas, pois depende do contexto em que se inserem. Araújo (2013) afirma que o Controlo Interno deve ser tido como um processo que visa dar garantia razoável da concretização dos objetivos e metas organizacionais.

1.4 A Importância do Controlo Interno

“Uma das tarefas mais importantes para o auditor é compreender o sistema de controlo interno de uma organização. O SCI é implementado pelo órgão de gestão com a finalidade de que distorções materiais sejam prevenidas e no caso de ocorrerem sejam detetadas. O controlo interno desempenha um importante papel na forma como o órgão de gestão aborda as suas responsabilidades de agência. Este órgão tem a responsabilidade de desenvolver, implementar e manter um bom sistema de controlo interno que assegure que os ativos e que as transações sejam salvaguardadas, bem como que as informações geradas por este sejam fiáveis para o processo de tomada de decisão” (Almeida, 2017, pág.332).

O controlo interno é importante para as organizações, na medida em que a sua existência ou inexistência determinarão um futuro sustentável ou não das mesmas (Silva, 2021).

Um controlo interno eficaz, proporciona à organização uma série de benefícios, dos quais podem ser destacados os seguintes (Daniela & Attila, 2013):

- Recursos humanos mais bem orientados na temática da gestão de riscos;
- Assegura às pessoas a utilização da sua própria criatividade, dando-lhe oportunidade de expressar as suas opiniões;
- As pessoas têm mais flexibilidade na adaptação às mudanças, uma vez que conhecem melhor os riscos;
- Permite que os recursos humanos disponham de informação fiável e atempada;
- Aumenta a confiança de terceiros (*stakeholders*).

1.5 Limitações do Controlo Interno

Por mais que uma entidade tenha um sistema implementado, não significa que esteja operacional, uma vez que a imunidade não advém do facto de existir um bom SCI (Costa, 2017).

É irrefutável a afirmação de que o controlo interno constitui uma mais-valia para o bom funcionamento de uma organização. Porém, “este é um processo que tem por objetivo fornecer uma garantia razoável” e não absoluta do cumprimento dos objetivos definidos pela entidade (COSO 2013). Neste sentido, o COSO aborda diversos fatores que podem limitar o alcance dos objetivos do controlo interno (Daniela & Attila, 2013):

- **Custo benefício:** esta limitação está relacionada com os custos de implementação de um sistema de controlo interno, uma vez que estes custos oscilam em função do nível de qualidade do controlo. A gestão estará ainda encarregue de avaliar se o benefício proporcionado pelo sistema será maior que os custos associados;
- **Erro humano:** a falta de competência das pessoas que trabalham na empresa pode induzir a falhas e erros, o que leva a que o sistema de controlo interno seja possivelmente falível;
- **Transações pouco usuais:** o sistema de controlo interno é implementado para operações correntes e não para operações pouco usuais;
- **Desinteresse da gestão:** o órgão de gestão pode, por vezes, não dar a devida importância na manutenção e no alcance dos objetivos do sistema de controlo interno;
- **Derrogação dos controlos pela gestão:** a gestão pode contornar as técnicas de controlo e criar facilidades com vista a obter benefícios;
- **Dimensão da organização:** a implementação de um sistema de controlo interno é mais fácil em grandes organizações do que em pequenas, devido a uma maior facilidade na segregação de funções;
- **Conluio:** ocorre quando duas ou mais pessoas se juntam para cometer atos fraudulentos.

A ISA (*International Standards on Auditing*) 315 acrescenta que “os controlos podem ser ultrapassados pelo conluio de duas ou mais pessoas ou pela inapropriada derrogação dos controlos pela gerência”.

A implementação de um SCI implica custos para uma organização. Custos esses que irão aumentar à medida que se procura melhorar o respetivo SCI. Assim, para implementar o SCI a organização irá incorrer em custos. Logo, esta terá de mensurar os custos e os benefícios desta implementação. Como tal, pode acontecer que seja preferível correr alguns riscos a tomar determinadas medidas de controlo interno, caso estas não representem vantagens significativas (Neves, 2009).

1.6 Tipos de Controlos Internos

A literatura prevê a existência de pelo menos dois grupos de controlos internos: preventivos e de deteção. Os controlos preventivos ajudam a antecipar acontecimentos indesejados, monitorizar as operações, controlo de inventários, controlo orçamental, segregação de funções entre outros, enquanto que os de deteção contribuem para medir e processar ajustamentos necessários em caso de erros, utilização apropriada de documentos e para a auditoria interna (Carreira, 2013).

Com o objetivo de evitar potenciais erros, a entidade deve implementar controlos devidamente adequados à sua realidade (Morais & Martins, 2013). Estes controlos são: controlos preventivos, de deteção, orientadores, corretivos e compensatórios (Meneses, 2013).

1. **Controlos Preventivos** – servem para medir a ocorrência de fatos inesperados e podem ser considerados de controlos *à priori*, uma vez que se valem de providência. Por exemplo: controlos de assinaturas de cheques (pelos menos duas assinaturas), averiguação das faturas e guias antes do seu pagamento;
2. **Controlos de Deteção** – têm como objetivo ajudar a corrigir e detetar fatos já ocorridos e pode ser considerado de controlo *à posteriori*. Por exemplo: contagem física dos inventários, solicitação de certidões de dívida e reconciliações bancárias;

3. **Controles Orientadores** – o objetivo deste controle é transmitir orientações para a ocorrência de fatos desejáveis. Por exemplo: estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal e criar regulamentos internos;
4. **Controles Corretivos** – servem para retificar problemas identificados. Por exemplo: lista de diferença de inventários, elaboração de relatórios de atrasos em dívidas a cobrar, lista de reclamação de clientes e lista de cheques não descontados;
5. **Controles Compensatórios** – ajudam a compensar eventuais falhas dos controles relatados anteriormente. Por exemplo: cruzamento de dados de departamentos conexos (entradas em armazém e conta das compras).

2 O Modelo COSO

O COSO – entidade que traduz a iniciativa conjunta do setor público e privado com vista a combater fraudes nas organizações – definiu um modelo de controle interno a partir do qual as empresas devem avaliar o seu sistema de controle. Este modelo considera que as componentes do controle formam um sistema integrado, que reagem dinamicamente, face a condições de mudança (Meneses, 2013). Este é um dos principais *frameworks* de referência a nível mundial, formado em 1985 com vista a patrocinar a Comissão Nacional sobre Contabilidades Fraudulentas. Foi uma iniciativa independente levada a cabo pelo setor privado americano, que estudou os fatores causais que podem conduzir a relatórios financeiros fraudulentos (Araújo, 2013). Na sua última atualização (2017), a norma apresenta as atualizações da *Internal Control - Integrated Framework* de 2013. O objetivo desta atualização do *framework* era aumentar a sua relevância no ambiente de negócios, cada vez mais complexo e global, para que todas as organizações possam melhor projetar, implementar e avaliar o controle interno (Moreda & Dias, 2021).

2.1 Componentes do Controle Interno – Cubo COSO

“O controle interno é definido pelo COSO como um processo que é implementado por todas as pessoas da organização e concebido para fornecer uma garantia razoável de que a entidade alcançará quatro categorias de objetivos: (1) estratégia, (2) operações eficazes e eficientes, (3) relatórios financeiros fiáveis e (4) o cumprimento das leis e regulamentos

aplicáveis” (Schneider & Becker, 2011, pág.5). Estas categorias estão representadas na face superior do Cubo COSO (figura 3).



Figura 3 - Cubo COSO (2013)

Fonte: *The 2017 COSO Framework & SOX Compliance*

Conforme apresentado na figura 3, o modelo do COSO está constituído por cinco componentes que estão interligadas entre si. Cada componente prevê princípios estabelecidos que serão aplicados de acordo com os objetivos organizacionais.

2.1.1 Ambiente de Controlo

“O ambiente de controlo está relacionado com todas as áreas da organização e influencia o modo como o controlo interno é visto pelos colaboradores. Trata-se do pilar base em relação ao qual as outras componentes do controlo interno se sustentam” (Almeida, 2017, pág.336). Já Pinheiro (2010) defende que o ambiente de controlo é o caracterizador da empresa influenciando a consciência de controlos das pessoas (Pinheiro, 2014).

Princípios:

1. Compromisso com a integridade e com os valores éticos da organização;
2. O conselho administrativo deve demonstrar independência da gestão e supervisão sobre o desempenho do controlo interno;

3. A gestão desencadeia um processo de atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos competentes, e o rigor em torno de medidas de desempenho, incentivos e recompensas para impulsionar a responsabilidade pelo desempenho (COSO 2013) (Ferreira et al., 2019).

2.1.2 Avaliação de Risco

O risco é definido como a possibilidade de um evento ocorrer e afetar a consecução dos objetivos (Ribeiro, 2020). Portanto, avaliar os riscos pressupõe que a entidade identifique e analise os riscos relevantes para a realização dos seus objetivos, formando a base para a determinação da forma como os riscos devem ser geridos (Santos, 2013). E como menciona Almeida (2017), as constantes mudanças no ambiente económico, industrial, legal e operacional obrigam as organizações a estarem atentas e analisarem o modo como elas podem influenciar os seus objetivos (Almeida, 2017).

A definição de riscos terá como condição essencial a fixação de objetivos coerentes aos diversos níveis de forma consistente, em duas vertentes: a identificação e a análise dos riscos relevantes (Pinheiro, 2014).

Princípios:

1. Definição clara dos objetivos com vista a permitir que sejam identificados e avaliados os riscos associados aos mesmos;
2. Deve ser considerado a probabilidade de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos;
3. Identificação e avaliação das mudanças que podem afetar significativamente o sistema de controlo interno (COSO 2013).

2.1.3 Atividades de Controlo

Segundo Almeida (2017) e Pinheiro (2010) a atividade de controlo consiste em políticas e procedimentos a serem estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia e aumentar a probabilidade de atingir os objetivos preconizados.

Princípios:

1. Políticas e procedimentos que estabelecem o que se espera com a implementação dos controlos;
2. Seleção e desenvolvimento de atividades de controlo que contribuam para a mitigação de riscos na concretização, a níveis aceitáveis, dos objetivos da organização (COSO 2013).

2.1.4 Informação e Comunicação

“Os sistemas de informação e comunicação devem produzir relatórios que tornem exequíveis a condução e controlo das atividades da empresa. Convém que a informação chegue às pessoas de forma clara e precisa” (Pinheiro, 2014).

Princípios:

1. Comunicação com partes externas à organização sobre assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno;
2. A organização deve comunicar internamente as informações, objetivos e responsabilidades inerentes ao controlo interno que são fundamentais para o seu bom funcionamento (COSO 2013).

2.1.5 Monitorização

Para Almeida (2017), a monitorização dos controlos pode ser entendida como uma supervisão regular dos mesmos, isto é, um processo que avalia o desempenho das componentes do controlo interno ao longo do tempo.

Princípios:

1. Avaliação contínua ou separada para averiguar a eficiência dos componentes do controlo interno;
2. Avaliação e comunicação das deficiências do controlo interno, oportunamente, ao conselho de administração e gestão, bem como aos responsáveis pela tomada de decisões corretivas (COSO 2013).

3 Auditoria

A auditoria, com significativa importância social, tem registado uma evolução progressiva nos últimos anos, permitindo um acréscimo de conhecimentos em domínios de contabilidade e demais setores da empresa. O seu âmbito de trabalho pressupõe a identificação dos pontos fortes e fracos do sistema de controlo interno.

Segundo o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2015), o objetivo da auditoria é o de aumentar o grau de confiança dos utilizadores interessados (*stakeholders*) nas demonstrações financeiras.

Existem vários tipos de auditoria: auditoria forense, auditoria operacional, de sistemas, da qualidade, auditoria externa e auditoria interna. No tópico seguinte será feita uma breve distinção entre os dois últimos.

3.1 Auditoria Interna *versus* Auditoria Externa

Uma das diferenças entre as duas atividades diz respeito ao tipo de vínculo estabelecido com a entidade auditada. Enquanto o auditor interno é um quadro da entidade, detendo um contrato de trabalho como qualquer outro trabalhador, o auditor externo é uma pessoa ou entidade externa à organização auditada, sendo que o vínculo com a entidade consiste num contrato de prestação de serviços (Morais & Martins, 2013).

A independência do auditor é uma questão preponderante para os dois tipos de auditoria (interna e externa), estando associado ao tipo de vínculo estabelecido entre o auditor com a entidade auditada. Esta preocupação prende-se, sobretudo, com o fato do auditor, interno ou externo, ter de formular as suas conclusões livres de quaisquer tipos de constrangimentos, pressão ou coação (Morais & Martins, 2013).

Na auditoria externa/financeira, a formação da opinião de auditoria e todo o trabalho de suporte tem incondicionalmente de ser feito de forma independente da organização a quem presta serviço, estando essas exigências vertidas nas normas de auditoria, no Código de Ética e nos Estatutos da Profissão.

Em relação ao auditor interno, pese embora este esteja dentro dos quadros da organização, a independência em relação ao exercício da sua atividade não deve ser posta em causa. O IIA (2008) salienta que a independência e objetividade dos auditores internos implicam

que estes devem exercer o seu trabalho de forma imparcial e, portanto, com a devida imunidade quanto às condições que ameacem a referida imparcialidade.

Resumidamente, tanto o auditor interno quanto o auditor externo devem ser independentes da entidade a ser auditada, a fim de desenvolverem o seu trabalho livre de qualquer tipo de influências na sua análise, havendo, contudo, uma exigência maior nesse domínio para com o auditor externo.

Na tabela 1 serão apresentadas algumas das principais diferenças entre estes dois tipos de auditoria.

Tabela 1- Distinção entre auditoria interna e auditoria externa

Auditoria externa	Auditoria interna
Não tem qualquer vínculo com a empresa auditada;	O auditor é empregado da empresa auditada;
Maior grau de independência;	Tem como objetivo a auditoria operacional e financeira;
Objetivos principais: ✓ emitir opinião sobre as demonstrações financeiras, no sentido de verificar se as mesmas refletem adequadamente: a posição patrimonial financeira da entidade, o resultado das operações, as alterações no património e as origens e aplicações de recursos da entidade, bem como se estas se encontram elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos aplicáveis.	Objetivos principais: ✓ verificar o cumprimento das normas internas; ✓ verificar a necessidade de melhorar as normas internas existentes; ✓ verificar a necessidade de criar novas normas internas; ✓ efetuar auditoria em várias áreas operacionais e financeiras.
Menor volume de testes executados	Maior volume de testes (tem mais tempo na organização para executar a auditoria).

Fonte: Adaptado de Almeida M.C. (2009) (ALMEIDA, 2009).

Apesar das diferenças evidenciadas, tanto o auditor interno como o auditor externo devem estabelecer uma comunicação profissional, franca e isenta, incluindo metodologias, ferramentas e formações específicas (Morais & Martins, 2013), uma vez que a ambos interessa otimizar os recursos e obter do outro toda a informação pertinente que lhe permita aumentar a utilidade do seu trabalho face à entidade, seguindo assim a recomendação do IIA (*Institute of Internal Auditors*) (Araújo, 2013).

3.1.1 Auditoria Interna

Embora considerada numa fase embrionária de existência face à auditoria externa, a auditoria interna é uma atividade em desenvolvimento, que além de importante se tornou imprescindível no mundo empresarial atual. O crescimento da atividade económica redimensionou a estrutura funcional das organizações, sendo que o controlo inicialmente exercido por uma só pessoa é apresentado a outras.

A auditoria interna surge como fiscalizadora de que todos os procedimentos internos e das rotinas de trabalho que estão a ser executados normalmente. Fazendo face a estas questões, surge em 1941, nos Estados Unidos da América, o IIA (*Institute of Internal Auditors*), que rapidamente contribui para o desenvolvimento da atividade dos auditores internos a nível mundial, uma vez que este organismo comporta membros de todo o mundo.

Outro passo importante para a consolidação da auditoria interna, foi dado em 1978, aquando da aprovação dos *Standards for the professional practice of internal auditing*, cuja definição de auditoria interna passa por “uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas atividades”. Em março de 1992, foi criado o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI), que representa a prática de auditoria interna no nosso país. Como se sabe, de entre as várias funções cometidas ao órgão de gestão de uma empresa assume particular importância a que se refere à objetividade da auditoria interna. Por outro lado, o aumento de importância da contabilidade como fonte de informações contribui para o desenvolvimento da auditoria já que é necessário constatar se os dados contabilísticos são credíveis e exatos, isto é, se refletem realmente a situação económica e financeira da empresa.

O IIA define auditoria interna como atividade independente, de garantia e consultoria, que visa acrescentar valor e melhorar as operações dentro de uma entidade. “Inicialmente cometia-se à auditoria interna, as funções de salvaguarda dos ativos da empresa, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela administração e a constatação de se a informação financeira era credível” (Costa, 2017).

A auditoria interna é uma atividade que possibilita à administração meios de identificação dos erros e fraudes existentes e ainda as possíveis correções e soluções. Tem por objetivo auxiliar a administração na melhoria da atividade, identificando os problemas e sugerindo correções (Nabais, 2015).

Para Moraes e Martins (2013), a auditoria interna é um processo efetuado pelos quadros internos de uma organização, organizados sob a égide da autoridade máxima da organização e reportando diretamente a este órgão.

Marçal e Marques (2011, pág.69) define auditoria interna como “atividade que consiste em fornecer análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção de um controlo eficaz a custo razoável”.

A auditoria interna tem como objetivo principal “auxiliar a empresa e todos os níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades em promover sistemas de controlo adequados, visando a melhoria da performance e do desenvolvimento sustentável da empresa” (Pinheiro, 2014, pág.31). É responsabilidade do auditor interno garantir, aos administradores, a fiabilidade das informações geradas pela contabilidade e outros departamentos, no sentido de apurar a sua conformidade de acordo com as normas legais e as políticas instituídas (Pinto, 2016).

3.1.2 Relação entre Auditoria Interna e Controlo Interno

Segundo Costa (2017), toda a atividade de auditoria interna desempenha uma importante função de apoio às decisões de gestão, sempre por consideração aos objetivos de maximização de economia, eficiência, eficácia, procurando dar resposta às diversas necessidades.

Comparando os conceitos de controlo interno e auditoria interna mencionados ao longo deste capítulo, pode-se aferir que existe uma relação entre ambos, uma vez que todo o

objeto de estudo do CI é avaliado de forma permanente e sistemática pela auditoria interna.

Existe um conjunto de círculos comuns entre o CI e a auditoria interna, destacando-se essencialmente as seguintes diferenças:

- A auditoria interna é uma atividade de consultadoria enquanto o CI verifica os procedimentos;
- A auditoria interna interpreta, avalia e efetua recomendações sobre o objeto da sua ação, enquanto o CI se limita a verificar e validar dados, processos, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A auditoria interna utiliza como fonte de informação os dados provenientes do CI e avalia e controla os processos e procedimentos do CI. Deste modo, podemos inferir que o processo de auditoria interna é um processo mais lato que o CI, introduzindo fatores como a avaliação, interpretação e recomendação de ações ao órgão máximo da organização (Fachada, 2014).

Em suma, pode-se concluir que o processo de auditoria interna é mais abrangente que o controlo interno, contudo não se deve esquecer que o CI é a base que fixa o ponto de partida dos trabalhos a serem desenvolvidos pelo auditor externo (Meneses, 2013).

4 Gestão de Riscos

Toda e qualquer organização está sujeita a um leque, maior ou menor, de riscos ao nível estratégico e operacional. A probabilidade de ocorrência depende da tipologia do risco e o seu impacto poderá ser de maior ou menor intensidade. As organizações devem identificar e avaliar sistematicamente os riscos, testando-os, a fim de dar uma resposta eficaz. Esta resposta poderá passar pela implementação de medidas apropriadas de prevenção e mitigação.

O dicionário define risco como “possibilidade de um acontecimento futuro e incerto, perigo”. Para Mckeever (2006) citado por Pinheiro (2014) o risco é um evento, que pode ter impacto no negócio (positivo ou negativo) devendo, por isso, ser gerido de forma oportuna, adequada e apropriada.

O IIA (2012) define o risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto sobre a concretização dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência.

“Para mitigar os riscos é fundamental a existência de fatores, tais como a competência, integridade da gestão e dos colaboradores e um sistema de informação capaz de incorporar controles nas aplicações para produzir alertas com oportunidade. A elaboração, pelas empresas, da matriz de processos e de riscos, é uma peça chave no sistema de controlo interno” (Pinheiro, 2014, pág.102).

Quanto à gestão dos riscos, a literatura encontra-se repleta de definições sobre esta temática, das quais serão citadas algumas das mais interessantes.

A ISO (*International Organization for Standardization*) define a gestão de risco como a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitorização dos riscos.

O COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) (2017) define a gestão de risco como um processo desenvolvido pelo Conselho de administração, órgãos de gestão da organização e outros elementos e que abrangem toda a organização, aplicada na definição da estratégia a seguir pela organização. O processo de gestão de risco deve ser projetado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade e que permita gerir o risco dentro do apetite (margem razoável) definido, isto é, os riscos que podem ou estão dispostos a correr, de forma a proporcionar uma garantia razoável quanto à obtenção dos objetivos definidos pela entidade, nomeadamente a criação de valor.

O *Enterprise Risk Management* tem como objetivo ajudar as organizações a proteger e aumentar o valor dos seus *stakeholders*. A filosofia subjacente é que o valor é maximizado quando a gestão define a estratégia e os objetivos para atingir um equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e retorno e os riscos relacionados, e implanta de forma eficiente e eficaz os recursos na procura dos objetivos da entidade (Ribeiro, 2020).

A principal diferença entre o processo de gestão de risco e as outras formas tradicionais de gestão de risco é que o processo de gestão de risco adota uma perspetiva que coordena a gestão de risco ao longo de toda a organização em vez de cada área da organização gerir os seus próprios riscos (Banham, 2005).

A gestão de riscos permite que os gestores das organizações consigam identificar, avaliar e gerir os riscos de acordo com as incertezas a que as entidades estão sujeitas na sua

atividade, focando-se nos riscos cujo impacto seja maior, quer sejam positivos ou negativos, com o objetivo de criar valor para os acionistas. Além disso, a gestão do risco não é exclusivamente uma preocupação importante para as organizações de forma individual, mas proporciona uma ligação entre a entidade e o seu meio envolvente (Soin & Collier, 2013).

Muitas empresas começam a reconhecer a necessidade de implementar processos de gestão de risco, na medida em que verificam que a introdução de uma forte cultura de gestão de risco na organização pode melhorar a eficácia da gestão de risco. No entanto, verifica-se que nem todos os setores de atividade apresentam o mesmo nível de maturidade de gestão de risco sendo as empresas financeiras e seguradoras, face à natureza dos riscos e à regulação a que estão sujeitas, aquelas que apresentam níveis de maturidade de gestão de risco mais avançados (Santos, 2013).

Segundo (Zárate, 2001) a gestão de riscos só tem um nível aceitável de desenvolvimento nas áreas financeiras e seguradoras. Nos restantes setores, a gestão de riscos reduz-se, basicamente, a uma cobertura daqueles riscos relacionados com a responsabilidade ou com a integridade dos ativos.

4.1 Modelo COSO ERM

O COSO ERM (*Enterprise Risk Manangement*) é uma estrutura que pretende ajudar as organizações a perceber o que é o risco, de que modo é que ele está presente na empresa e de que forma ele pode afetar os objetivos estratégicos da organização e a criação de valor. É, portanto, um guia prático de fácil aplicação e é desenhado de modo a identificar determinados acontecimentos que possam afetar a organização. Destina-se a identificar, avaliar e gerir o risco de modo a fornecer uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos e metas definidos (COSO 2013).

Este modelo enfatiza que os responsáveis pela gestão devem adotar uma abordagem baseada no risco para avaliação do controlo interno relativamente à sua eficácia. O modelo deverá ser avaliado e implementado em toda a organização, desde o topo até a base.

Tendo em conta as incertezas e a diversidade de riscos que as organizações enfrentam, os desafios colocados à gestão são o de determinar:

- a) qual é o nível de incerteza a que a empresa está preparada para aceitar;
- b) quais os riscos que enfrentam de modo a identificá-los, mensurá-los e priorizá-los.

Com base neste estudo a gestão irá definir uma estratégia que permita controlar, partilhar ou transferir e/ou diversificar ou evitar os riscos conforme a possibilidade de reação e de estratégia da empresa (Santos, 2013).

Segundo o modelo ERM, as organizações podem obter alguns benefícios se utilizarem o processo de gestão de risco proposto. Esses benefícios podem ser:

- **Aumento da gama de oportunidades:** a gestão pode identificar novas oportunidades através de uma análise mais pormenorizada dos riscos, avaliando os aspetos positivos e negativos;
- **Identificação e gestão dos riscos de toda a entidade:** tendo um modelo de análise, a entidade consegue controlar e combater os riscos que podem afetar determinado setor dentro da organização;
- **Aumento dos resultados positivos e redução de surpresas negativas:** a gestão de riscos permite à entidade melhorar a sua capacidade de identificação e resposta aos riscos oportunamente, o que reduz, consequentemente, os custos relacionados;
- **Melhor distribuição de recursos:** a obtenção de informações sobre o risco permite que a gestão, em face dos recursos finitos que dispõe, avalie as necessidades gerais de recursos, priorize a implantação de recursos e aprimore a sua alocação;
- **Maior resiliência:** a viabilidade da entidade a médio e longo prazos depende da sua capacidade de antecipar e responder às mudanças. Isto torna-se cada vez mais importante à medida que o ritmo das mudanças acelera e a complexidade dos negócios aumenta.

O COSO ERM (2017) clarifica a importância da gestão de riscos no planeamento estratégico. Representa um conjunto de princípios organizados em cinco componentes interrelacionadas:



Figura 4 - Enterprise Risk Management

Fonte: *Executive Summary: Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (2017)

1. **Governance e Cultura:** a governança define o tom da organização, estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos. A cultura pertence a valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade;
2. **Estratégia e definição de objetivos:** a gestão de riscos da empresa, a estratégia e a definição de objetivos conciliados com o planeamento estratégico;
3. **Desempenho:** os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e os objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade no contexto do apetite de risco;
4. **Análise e revisão:** ao analisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar o quão bem os componentes de gestão de risco da empresa estão a funcionar à luz de mudanças substanciais e quais são as revisões necessárias;
5. **Informação, comunicação e relatórios:** a gestão de riscos da empresa requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações necessárias, tanto de fontes internas como externas (Domingues, 2018).

4.1.1 Processo de Gestão de Risco

A gestão de risco consiste numa análise detalhada dos riscos inerentes à atividade da empresa e compreende quatro fases: identificar, medir, priorizar e implementar ações corretivas, tendo em vista mitigar o risco (Pinheiro, 2014).

A ISO 31000 aborda o processo de gestão de risco, onde este é dividido em quatro passos: avaliação dos riscos, análise de risco, avaliação do risco e monitorização do risco.



Figura 5 - Processo de Gestão de Risco

4.1.2 Identificação do Risco

Segundo Moraes e Martins (2013), os objetivos devem estar bem definidos, detalhados, classificados e hierarquizados, por forma a identificar, de forma eficaz, os riscos associados.

A ISO 31000 afirma que a organização deverá identificar fontes de risco, áreas de impacto, eventos (incluindo alterações das circunstâncias), respetivas causas e potenciais consequências. O objetivo desta etapa é gerar uma lista abrangente dos riscos baseada nos eventos que possam criar, melhorar, prevenir, degradar, acelerar ou retardar a consecução dos objetivos.

Importa que na identificação dos riscos, a informação pertinente esteja ao dispor e atualizada e sejam envolvidas as pessoas com o conhecimento adequado (Norma Portuguesa, 2010).

4.1.3 Análise do Risco

A análise do risco implica desenvolver uma compreensão do risco para tomada de decisões em relação aos métodos apropriados para o seu tratamento.

É a fase que implica considerar as causas e fontes de risco, as suas consequências positivas e negativas e a verosimilhança dessas consequências ocorrerem. O modo como as consequências e a verosimilhança são expressas e o modo como são combinadas para determinar um nível de risco, deverão refletir o tipo de risco, a informação disponível e o propósito para o qual a saída da apreciação do risco é para ser utilizada. Tudo isto deverá ser consistente com os critérios do risco. Também é importante considerar a interdependência dos diferentes riscos e suas fontes (Norma Portuguesa, 2010).

A norma recomenda que esta análise devia ser efetuada com graus de detalhe variáveis, dependendo do risco, da finalidade da análise da informação, dos dados e dos recursos disponíveis.

4.1.4 Avaliação dos Riscos

Identificando quais os riscos que possam constituir um obstáculo para a consecução dos objetivos de uma organização, esta deverá determinar o modo de estes serem mitigados e qual o seu potencial impacto nas demonstrações financeiras (Almeida, 2017).

A finalidade da avaliação do risco é apoiar a tomada de decisões, tendo por base os resultados da análise do risco, sobre quais os riscos que necessitam de tratamento e a prioridade na implementação do tratamento. Envolve a comparação do nível de risco identificado no decorrer do processo de análise com os critérios do risco, aquando da consideração do contexto. Em determinadas circunstâncias a avaliação do risco pode levar a uma decisão de efetuar análises adicionais e, por conseguinte, poderá levar à decisão de não efetuar o tratamento do risco, para além de manter os controlos existentes.

Esta decisão será influenciada pela atitude da organização face ao risco e pelos critérios do risco que foram estabelecidos (Norma Portuguesa, 2010).

4.1.5 Tratamento do Risco

“As mudanças internas e as mudanças externas influenciam o *modus operandi* dos controlos. Controlos que serão adequados perante uma determinada situação podem revelar-se inadequados quando essa situação altera. Por exemplo, se uma organização alterar a sua linha de negócio, poderá ser necessário alterar os controlos, pois a nova linha enfrenta outros riscos” (Almeida, 2017, pág.342).

A ISO 31000 afirma que o tratamento do risco implica a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Esta fase implica um processo cíclico que inclui:

- ✓ apreciar um tratamento do risco;
- ✓ decidir se os níveis do risco residual são toleráveis;
- ✓ se não forem toleráveis, gerar um novo tratamento do risco;
- ✓ apreciar a eficácia desse tratamento.

A partir deste processo, a entidade pode optar por:

- ✓ evitar o risco mediante decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora do risco;
- ✓ assumir ou aumentar o risco de forma a correr atrás de uma oportunidade;
- ✓ remover a fonte do risco;
- ✓ alterar a verosimilhança;
- ✓ alterar as consequências;
- ✓ partilhar o risco com outra(s) parte(s) [incluindo contratos e financiamento do risco];
- ✓ reter o risco com base em decisão informada.

4.2 O Controlo Interno e a Gestão de Risco

A norma COSO ERM (2017) refere que o controlo interno deve ser parte integrante de um sistema de gestão de risco, com vista a proporcionar maior eficácia e eficiência na prevenção e mitigação dos riscos.

Pode-se afirmar que “o controlo interno pode ser mais eficaz quando está integrado com a gestão de risco e incorporado em todos os processos de uma organização” (Santos, 2013, pág.38).

4.2.1 O papel da Auditoria Interna no Processo de Controlo Interno e de Gestão de Risco

Segundo o IIA (2004, pág.2), “o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente”.

A função de Auditoria Interna pode incluir alguns ou todos os seguintes aspetos:

- Focar o seu trabalho nos principais riscos do negócio, identificados pela gestão da organização e efetuar auditorias aos processos de gestão de riscos implementados;
- Garantir que a gestão de riscos é eficaz e apoiar no processo de gestão de riscos da organização;
- Possibilitar a identificação/avaliação de riscos e promover formação sobre gestão de riscos e controlo interno aos colaboradores.

“A auditoria interna assume um importante papel no sentido de avaliar a adequação e eficácia dos controlos, promovendo a melhoria contínua dos processos e auxiliando a organização a criar valor para os seus acionistas. Assim, a auditoria interna passou a ter uma atitude mais pró-ativa e menos preocupada com factos passados e assumiu uma maior responsabilidade na análise, avaliação e controlo dos riscos e do controlo interno das organizações. Pode, por isso, dar um apoio importante à gestão na medida em que garante uma correta identificação e avaliação dos riscos na organização, garante que os processos de gestão de risco e de controlo interno são adequados e funcionam de forma

eficaz, garante a eficácia dos controlos e identifica a necessidade de melhoria ou de alteração dos controlos” (Santos, 2013, pág.44).

Acresce ainda a responsabilidade de gerir a comunicação de riscos que é efetuada ao Conselho de Administração, ao Comité de Auditoria, entre outros órgãos (Association, 2003)

5 Questões de Investigação

A partir da revisão da literatura feita, surgiram as seguintes perguntas de investigação que, posteriormente, serão respondidas no estudo do caso:

Q1. A implementação do Controlo Interno é da responsabilidade da auditoria interna ou da gestão? (Commission; Moraes & Martins, 2013)

Q2. Que papel desempenha a auditoria interna na prevenção e mitigação de riscos? (Nabais, 2015; Pinheiro, 2014)

Q3. As limitações do controlo interno constituem a causa principal para ocorrência de conluio e fraude? (Costa, 2017)

Q4. Qual a importância do controlo interno na gestão dos riscos da organização? (Almeida, 2017)

Q5. A implementação do modelo COSO *Enterprise Risk Management* contribui na melhoria dos resultados? (COSO 2013)

Q6. Como é que a gestão de risco ajuda a organização a estabelecer o seu nível de apetência aos riscos? COSO (2017)

Definidas as questões de investigação, daremos início ao capítulo dois onde será abordada a metodologia de investigação a ser utilizada, a formulação das hipóteses/asserções e o modelo de análise.

CAPÍTULO II – [METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO]

6 Metodologia

6.1 Enquadramento Teórico

Entende-se por metodologia um conjunto de regras ou princípios, parte da lógica que estuda os métodos das diversas ciências ou arte de dirigir o espírito na investigação da verdade. A expressão “método” deriva da palavra grega “*methodos*”, que significa “o caminho para se chegar a um fim” (dos Santos & Candeloro, 2006).

“A metodologia encaminha a pesquisa até aos seus instrumentos, avaliando o tempo de pesquisa, o tipo de amostra, os métodos utilizados e o objetivo pretendido. Assim, é através da metodologia que se analisa, traça e elucida os métodos que irão ser aplicados no decorrer do trabalho de pesquisa, com o objetivo de sistematizar as condutas aplicadas nas várias etapas, de modo a garantir a veracidade dos resultados obtidos” (Mendes, 2013, pág.60).

Segundo (COUTINHO, 2013) a metodologia consiste no uso de técnicas e princípios designados de métodos, os quais devem ser genéricos com vista a abarcar as diferentes ciências ou parte significativa destas. Na metodologia incluem-se procedimentos para formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medições.

A metodologia pode ser dividida em dois tipos: metodologia qualitativa e quantitativa.

6.1.1 Análise Quantitativa

A análise quantitativa é baseada em perguntas de investigação que associadas formam hipóteses e procuram descrever, contextualizar ou elucidar com técnicas estatísticas o objeto de estudo (Sousa, 2011). Essas questões devem ser (ou não) confirmadas através dos dados obtidos e tratados pelos questionários realizados.

Neste método, as informações e opiniões obtidas são traduzidas em números, a fim de serem analisadas e classificadas. Para isso, pode-se recorrer a técnicas estatísticas tais como: percentagem, média, moda, mediana, coeficiente de correlação, etc. (Da Fonseca, 2016).

Segundo (COUTINHO, 2013) o modelo quantitativo tem por base a análise de fatores e fenómenos observáveis e na medida de variáveis comportamentais e sócio afetivas, passíveis de serem medidas.

6.1.2 Análise Qualitativa

A análise qualitativa é baseada em perguntas de investigação que associadas formam asserções ou proposições. Estas devem ser igualmente tratadas através da recolha das respostas. Um dos métodos mais comumente usado nesta análise é a realização de entrevistas.

A investigação qualitativa fornece ao investigador informação mais rica, detalhada e contextualizada que normalmente a investigação quantitativa é incapaz de fornecer (Major & Vieira, 2009).

A investigação por métodos qualitativos tem como foco a compreensão dos problemas, análise de comportamento, atitudes e valores. Trata-se de uma análise descritiva e auditiva, uma vez que o investigador desenvolve ideias e conceitos a fim de chegar à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados na recolha de dados (Sousa, 2011).

O ponto seguinte destina-se à análise de casos práticos de teses anteriores do mestrado em auditoria, cuja finalidade é a de analisar os mesmos e tentar perceber o modelo de análise mais utilizado na temática de controlo interno e gestão de riscos a fim de definirmos o modelo para o nosso caso prático.

6.2 Análise dos casos práticos dos trabalhos defendidos do Mestrado de Auditoria.

Foram selecionados sete trabalhos de mestrado (de forma aleatória) sobre o tema de controlo interno e gestão de risco em diversos setores de atividade, com uma data máxima de sete anos de antiguidade, onde foram analisados: o método utilizado para o estudo empírico e as conclusões obtidas.

Nome	Ana Filipa Marques da Silva Pereira
Ano	2021
Tema	A importância da Auditoria Interna na Gestão dos Riscos Empresariais
Metodologia	Método Quantitativo - Inquéritos por Questionário
Caso Prático	Verificar a importância da auditoria interna para uma gestão dos riscos eficaz numa determinada organização
Conclusões	pode-se avançar que se trata de uma temática relevante para o bom funcionamento das organizações. Uma vez que, numa opinião geral, a auditoria interna contribui efetivamente para uma boa gestão dos riscos empresariais

Figura 6 - Caso prático 1

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Pereira, 2021)

Nome	Luis Manuel Mota Barbosa
Ano	2015
Tema	A Contabilidade Analítica como suporte de informação para um adequado e eficiente Controlo Interno - Empresas do sector Industrial
Metodologia	Método Misto - fenómeno observado no seu ambiente natural, dados recolhidos utilizando questionários, várias entidades analisadas, e a pesquisa ser desenvolvida com questões "como?" e "porquê?" e assim pressupor uma análise qualitativa, por oposição a "o quê?" e "quantos?", sendo estas características que indicia uma análise quantitativa
Caso Prático	Clarificar e sustentar a importância da Contabilidade de Gestão/Analítica para um eficaz e eficiente Controlo Interno nas organizações industriais que permita aos seus órgãos administrativos uma tomada de decisão eficiente, sustentada e em tempo útil.
Conclusões	A Contabilidade Analítica é um dos elementos fundamentais de gestão das organizações e uma enorme mais-valia para uma eficiente tomada de decisão pelo que sinto orgulho por poder através de dados estatísticos validar o objetivo deste trabalho. Foram observados alguns resultados e assimiladas algumas conclusões que nos permitem qualificar a importância da Contabilidade Analítica na ajuda e complemento ao controlo e no suporte fornecido na tomada de decisão, contudo, esta ideia pode ser desenvolvida e alimentada.

Figura 7 - Caso prático 2

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Barbosa, 2015)

Nome	Paulo Edgar Sousa Araújo
Ano	2018
Tema	Controlo Interno e a Apropriação Indevida de Ativos – Estudo de Caso: PME's Excelência
Metodologia	Método Misto - Inquéritos por Questionário e Entrevista
Caso Prático	Analisar se as empresas, têm em consideração a apropriação indevida de ativos na implementação e manutenção do seu sistema de controlo interno
Conclusões	A apropriação Indevida de Ativos é um tipo de fraude importante de detetar e de ter em consideração na criação de um Sistema de Controlo Interno. Para os inquiridos os relatórios de contas fraudulentos são o tipo de fraude mais importante de prevenir, enquanto que a corrupção a mais difícil de detetar. Relativamente aos princípios assim como a ter em consideração, os que apresentaram maior anuência foram a “relação custo-benefício”, a “definição das responsabilidades”, o “controlo das operações” e a “segregação de funções”. Verificou-se que grande parte dos inquiridos não estavam sensibilizados com o tema do conluio.

Figura 8 - Caso prático 3

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Araújo, 2018)

Nome	Sílvia Cristina Pereira dos Santos Bessa
Ano	2018
Tema	A Gestão do Risco de Crédito no Processo de Vendas Estudo de Caso: Pequenas e Médias Empresas do Distrito do Porto
Metodologia	Método Misto
Caso Prático	Compreender como é que é realizada a gestão do risco de crédito no processo de vendas das PME's do distrito do Porto
Conclusões	Cada vez mais, as empresas valorizam a importância do risco de crédito descobrindo formas de lidar com o mesmo. O processo de aceitação do cliente é uma das ferramentas utilizadas por várias destas empresas para combater este risco. A existência de políticas de crédito pode prevenir vários problemas relativos à concessão de crédito, o que ajuda na realização dos objetivos estipulados pela entidade.

Figura 9 - Caso prático 4

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Bessa, 2018)

Nome	Alexandre Diogo Lazarim dos Santos Cruz
Ano	2019
Tema	O impacto do Controlo Interno nas PME Excelência
Metodologia	Método Quantitativo - Inquéritos por Questionário
Caso Prático	Estudar de que forma a existência de instrumentos, mecanismos e comportamentos associados ao SCI e à Auditoria Interna, contribui ou não para uma gestão eficaz e que seja um suporte fundamental nos valores necessários para a obtenção do estatuto de PME Excelência ao longo dos anos
Conclusões	As PME Excelência possuem uma vantagem competitiva em relação às outras PME na generalidade, não só pelo acesso e facilidades a nível de investimento e financiamento que lhes é oferecida, mas também pelo facto de considerarem o Controlo Interno e a Auditoria Interna um meio para atingirem os seus objetivos

Figura 10 - Caso prático 5

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Cruz, 2019)

Nome	João Pedro Fidalgo Ribeiro
Ano	2020
Tema	Auditoria Interna - O contributo do controlo interno na gestão de risco das organizações
Metodologia	Método Quantitativo - Inquéritos por Questionário
Caso Prático	Perceber e demonstrar a importância do controlo interno na gestão de risco das organizações
Conclusões	o controlo interno é adequado quando assegura que os riscos da entidade são adequadamente geridos e que os objectivos e metas da entidade serão alcançados de forma eficiente e económica, acrescentando assim valor e melhorando as operações da organização. comprovou-se que definir e considerar o risco no momento da definição da estratégia e plano de negócio, é vital para que o desempenho da organização não seja afectado e os objectivos da entidade sejam atingidos

Figura 11 - Caso prático 6

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Ribeiro, 2020)

Nome	Diana Isabel Brandão Sampaio Gomes
Ano	2020
Tema	Proposta de Implementação do Manual de Controlo Interno na Vygon Portugal, Lda.
Metodologia	A metodologia adotada foi o estudo caso - uma investigação empírica, baseada na recolha e análise de dados da empresa objeto deste estudo
Caso Prático	Desenvolver uma ferramenta de apoio que permitisse à Vygon, Lda.com monitorizar a conformidade da realização das atividades os objetivos pré-definidos, implicando assim a definição dos procedimentos já existentes e a formalização de novos.
Conclusões	Foi possível proceder à estruturação de um MCI adequado à empresa dotando-a de uma ferramenta de controlo 157 e contribuindo para a melhoria da eficácia e eficiência das operações. Importa dar evidência ao facto de que os procedimentos no MCI definidos não são estanques, devendo ser atualizados forma dinâmica, por forma a acompanhar a evolução da empresa.

Figura 12 - Caso prático 7

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado de (Gomes, 2020)

Após esta análise, foi-nos possível concluir que o modelo de análise adotado nos diferentes casos práticos varia em função da natureza de atividade e dimensão das entidades. Deste modo, nalguns casos foram adotados o método qualitativo, método de análise quantitativa e método misto.

6.3 Método Adotado

Com base nas questões de investigação levantadas no final da revisão da literatura e a análise de alguns trabalhos já defendidos, decidiu-se optar pelo método misto de análise, onde as variáveis quantitativa e qualitativa serão utilizadas para a recolha de dados. Para tal será elaborado um guião de entrevista.

6.3.1 Asserções

Tendo por base as questões de investigação, feitas no capítulo anterior, foi possível formular as asserções seguintes:

A1 – Um controlo interno eficaz pode minimizar a ocorrência do risco.

Questões base:

Q1. A implementação do Controlo Interno é da responsabilidade da auditoria interna ou da gestão? (Commission; Moraes & Martins, 2013)

Q3. As limitações do controlo interno constituem a causa principal para ocorrência de conluio e fraude? (Costa, 2017)

Q4. Qual a importância do controlo interno na gestão dos riscos da organização? (Almeida, 2017)

A2 – Uma boa gestão de risco facilita a governação da entidade.

Questões base:

Q2. Que papel desempenha a auditoria interna na prevenção e mitigação de riscos? (Nabais, 2015; Pinheiro, 2014)

Q5. A implementação do modelo COSO *Enterprise Risk Management* contribui na melhoria dos resultados? (COSO 2013)

Q6. Como é que a gestão de risco ajuda a organização a estabelecer o seu nível de apetência aos riscos? COSO (2017)

6.3.2 Relação entre as Questões e as Asserções

Asserção 1 – Um controlo interno eficaz pode minimizar a ocorrência do risco.

O COSO (2017) refere que o controlo interno permite a organização desenvolver de forma eficiente e efetiva o seu sistema de controlo, o que contribui para mitigar os riscos a um nível aceitável.

Almeida (2017) afirma que o sistema de controlo interno é implementado pela gestão de topo da organização com o objetivo de prevenir possíveis distorções e detetar as ocorridas.

Dentre os diversos fatores que podem limitar o alcance dos objetivos do controlo interno, está o conluio – que pode ocorrer quando duas ou mais pessoas se juntam para cometer atos fraudulentos (COSO 2013).

Asserção 2 – Uma boa gestão de risco facilita a governação da entidade.

O IIA (2008) afirma que auditoria interna deve fornecer segurança objetiva acerca do bom desempenho das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar a gestão adequada dos principais riscos do negócio e a eficácia dos sistemas de controlo interno.

Para Moraes e Martins (2013), compete ao órgão de gestão a responsabilidade pela gestão do risco e ao auditor interno a responsabilidade de avaliar o processo de gestão de risco. Apesar de assumirem um papel relevante na implementação deste processo, o auditor interno não é responsável pela gestão dos riscos.

O COSO ERM tem como objetivo ajudar as organizações a proteger e aumentar o valor dos *stakeholders* (COSO 2013).

6.4 Modelo de Análise

O Modelo de Análise reflete de forma esquemática a forma como as hipóteses se interligam e complementam (Moreda & Dias, 2021).

“A organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade” (Quivy & Van Campenhoudt, 2005, pág.15).

Neste estudo, o modelo de análise é constituído por duas asserções que estão intimamente interligadas.



Figura 13 - Relação entre as Asserções de investigação

Fonte: Elaboração própria

O controlo interno tem por objetivo fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos organizacionais. Uma vez que um dos objetivos da entidade será o de minimizar ao máximo os riscos associados à atividade que desenvolve, podemos afirmar que o controlo interno pode ser mais eficaz quando interligado com a gestão de riscos.

Tendo a gestão adotado a abordagem baseada no risco para avaliação do controlo interno relativamente à sua eficácia, esta estará mais bem preparada para fazer face a imprevistos e saberá responder atempadamente aos ataques externos. Deste modo, as atividades da organização serão, de certa forma, mais eficientes e permitirão que sejam criadas vantagens competitivas para a organização, permitindo-lhe assumir riscos adicionais com vista à criação e preservação de valor.

“O controlo interno e a gestão de risco devem, portanto, ser vistos como duas faces da mesma moeda em que o risco de identificação diz respeito à gestão de ameaças e oportunidades, enquanto o sistema de controlo interno é projetado para gerir eficazmente essas ameaças e oportunidade” (Santos, 2013, pág.38).

6.5 Guião de entrevista

Na metodologia qualitativa tem por base a realização de entrevistas para obtenção dos dados necessários para determinada análise. Assim, “a entrevista de investigação qualitativa tenta compreender o mundo do ponto de vista do sujeito, para revelar o significado das experiências das pessoas, para descobrir o seu mundo vivido, antes de explicações científicas” Kvale, S. (1996, pág.1).

Na tabela 2 pode constatar-se o modelo guião para as entrevistas que serão realizadas no caso prático.

Tabela 2 - Modelo Guião

Asserções	Questões
A1 - Um controlo interno eficaz pode minimizar a ocorrência do risco	1. O Sistema de Controlo Interno é peça fundamental para a atividade operacional de qualquer organização, independentemente da sua dimensão? (Costa, 2017). 2. Que importância atribui à auditoria interna? 3. O controlo interno contribui para uma melhor avaliação dos potenciais riscos de continuidade do negócio? 4. A matriz de risco é um elemento indispensável para o sistema de controlo interno? (Pinheiro, 2014) 5. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização: • aumente a gama de oportunidades? • consiga identificar e gerir os riscos de forma atempada? • melhore a distribuição dos seus recursos? • torne-a mais resiliente (COSO (2017))? 6. Um bom controlo interno sem um sistema de gestão de risco compromete a continuidade do negócio?

A2 - Uma boa gestão de risco facilita a governação da entidade	1. Toda a organização está sujeita a riscos, independentemente dos controlos implementados? 2. Na avaliação dos riscos de negócio qual o modelo mais usado: COSO ERM, ISSO 31000 ou outro? 3. Através de um modelo de análise, a entidade consegue controlar e combater os riscos que podem afetar determinado setor de atividade? 4. No processo de tratamento dos riscos, concorda que, se os níveis do risco residual não forem toleráveis, deve-se gerar um novo tratamento do risco? 5. A organização deve considerar os riscos de negócio aquando da definição da sua estratégia e dos seus objetivos? 6. Qual o papel da auditoria interna na avaliação e supervisão do processo de gestão de risco? 7. Uma vez que a empresa deve avaliar os riscos de modo a apurar os de maior relevância, concorda que alguns riscos devam ser menosprezados/ignorados? (Pinheiro, 2014) 8. Para melhor gerir os riscos, a organização deve definir a sua apetência ao risco? COSO (2017) 9. A apetência ao risco pressupõe o entendimento das categorias e
--	--

	níveis de risco que a organização está disposta a assumir?
--	---

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – [ESTUDO EMPÍRICO]

7 Apresentação das Empresas

A primeira empresa objeto deste estudo é uma multinacional a qual iremos denominar de Empresa A, uma vez que não foi dada permissão, por parte da empresa, para a sua divulgação. Fundada em 1985, a Empresa A atua desde então no mercado português e europeu no ramo da distribuição alimentar através de um portefólio de negócios de diversos formatos, disponibilizando às famílias portuguesas uma oferta alargada de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos.

Motivo da escolha face ao tema

Um dos motivos foi o fato de o setor da distribuição alimentar ser indispensável para qualquer sociedade, pois todos precisamos de alimentos para satisfazermos as nossas necessidades físicas. O outro motivo está relacionado ao fato da Empresa A ser experiente nesta área e por ter um sistema de qualidade e segurança bem estruturado.

Visão

Ser líder em quota de mercado no mercado português de base alimentar, garantindo a preferência sustentada dos clientes e implementando as melhores práticas de gestão.

Missão

Proporcionar a cada consumidor a satisfação das suas necessidades e desejos de consumo da forma mais vantajosa, inovadora e moderna.

Valores

Os valores da empresa A representam os princípios pelos quais esta pauta a sua atividade e a relação com todos os seus parceiros. Os seus valores são: confiança e integridade, as pessoas no centro do seu sucesso, ambição, inovação, responsabilidade corporativa, frugalidade e eficiência, cooperação e independência.

Posição no mercado

A empresa A é líder de mercado em Portugal no setor do Retalho Alimentar, tendo conseguido reforçar a sua posição de liderança com um sólido desempenho de vendas e aumento da sua quota de mercado, uma evolução assente na forte relação com os consumidores portugueses durante os tempos desafiantes. Neste segundo ano da crise de Covid-19 (ano 2021), os seus esforços para endereçar as mudanças nos comportamentos

e preferências dos consumidores, ao longo das diferentes fases da pandemia, continuaram a revelar-se compensadores, com os consumidores a reconhecerem a distinta proposta de valor da empresa.

Tabela 3 - Dados da Empresa A

Volume de Negócios	€ +5.362M
Vendas	€ 5.234.350.867
Capital Social	€ 1.000.000.000
Resultados	€ 178.170.644
Nº Colaboradores	36.607

Fonte: Elaboração Própria

A empresa B empresa atua na Indústria Têxtil e Confeções, desenvolvendo a sua atividade principal no âmbito de Confeção de vestuário exterior em série. Esta irá ser designada ao longo deste trabalho por Empresa B. Com cerca de trinta anos de experiência no setor têxtil, esta empresa tem longa experiência.

Motivo da escolha face ao tema

O setor têxtil é um dos mais antigos e com um leque alargado de empresas em Portugal. Por este motivo, foi escolhida a Empresa B pelo seu percurso notório, presença em diversos mercados neste setor e pela visão da empresa na inovação, sustentabilidade e qualidade.

Visão

Ser a referência internacional “*made in Portugal*” para cumprir com as exigências dos mercados, criando um vínculo entre qualidade, sustentabilidade e pessoas.

Missão

Criar, desenvolver e produzir vestuário com base nos mais altos padrões de qualidade exigidos no mercado.

Valores

Constante vontade de vencer, compromisso, integridade, humildade e sustentabilidade.

Tabela 4 - Dados Empresa B

Volume Negócio	€ 10 000 000
Vendas	€ 8 659 000
Capital Social	€ 175 000
Resultados	€ 780 000
Nº Colaboradores	80 - 100

Fonte: Elaboração Própria

7.1 Modelo de Análise

Neste trabalho foram abordados dois modelos que ajudam a organização a perceber o que são os riscos, com vista a analisá-los e criar medidas que visem mitigar esses mesmos riscos. Na entrevista realizada, tentamos perceber qual o modelo usado pelas empresas objeto deste estudo. Constatou-se que a Empresa B utiliza a norma internacional ISO 31000. Por sua vez, a Empresa A utiliza o modelo COSO ERM (*Enterprise Risk Manangement*).

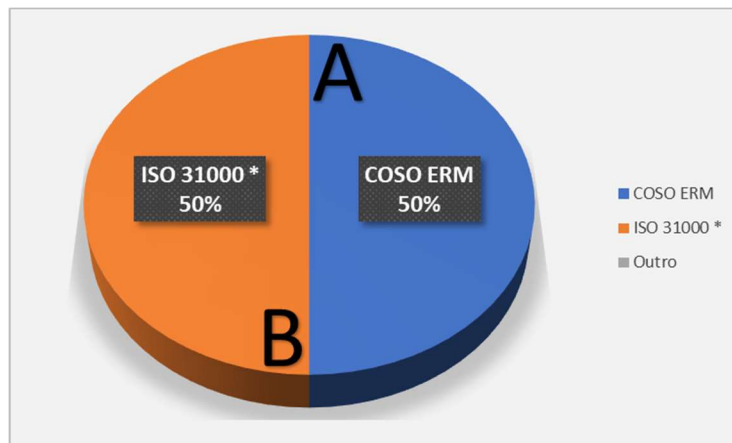


Gráfico 1 - Modelo de Análise

Fonte: Elaboração Própria

O capítulo seguinte destina-se à análise dos resultados obtidos pelos entrevistados, onde será feita uma breve interpretação dos mesmos com vista a comprovar as hipóteses levantadas inicialmente.

CAPÍTULO IV – [ANÁLISE DOS RESULTADOS]

8 Interpretação dos resultados

As questões da entrevista foram elaboradas segundo a Escala *Likert* para medir o grau de conformidade ou discordância quanto às questões colocadas. Sendo 1 – discordo totalmente; 2 - discordo em grande parte; 3- discordo em parte; 4- não concordo nem discordo; 5 - concordo em parte; 6 - concordo em grande parte e 7 – concordo plenamente. O formulário foi dividido em três partes: a parte um destinava-se ao controlo interno, a segunda era sobre a gestão de risco e por fim a terceira parte fazia a relação entre o controlo interno e gestão de risco. Para o tratamento dos dados foi utilizado o Microsoft Excel Office 365.

8.1 PARTE I – Controlo Interno

1. O Sistema de Controlo Interno é peça fundamental para a atividade operacional de qualquer organização, independentemente da sua dimensão.

A empresa B concordou com a afirmação, atribuindo-lhe o número 6 (concordo em grande parte). Já a Empresa A atribuiu o número 7, mostrando que concorda plenamente. No geral, ambas as entidades acabam por concordar que, independentemente da dimensão de uma organização, é sempre importante ter um bom sistema de controlo interno.

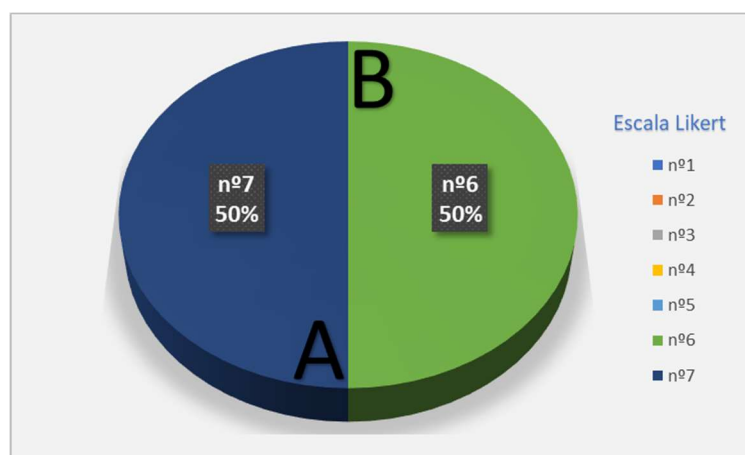


Gráfico 2 - Controllo Interno: Pergunta 1

Fonte: Elaboração Própria

2. A Auditoria Interna é de extrema importância nas organizações.

Nesta questão, a resposta das duas empresas foi semelhante à anterior. A Empresa A classificou a afirmação com a cotação máxima (7 – concordo plenamente) e a Empresa B classificou-a com o número 6 (concordo em grande parte) da escala. Assim, fica evidente a concordância de ambas relativamente à importância da existência de auditoria interna nas entidades.

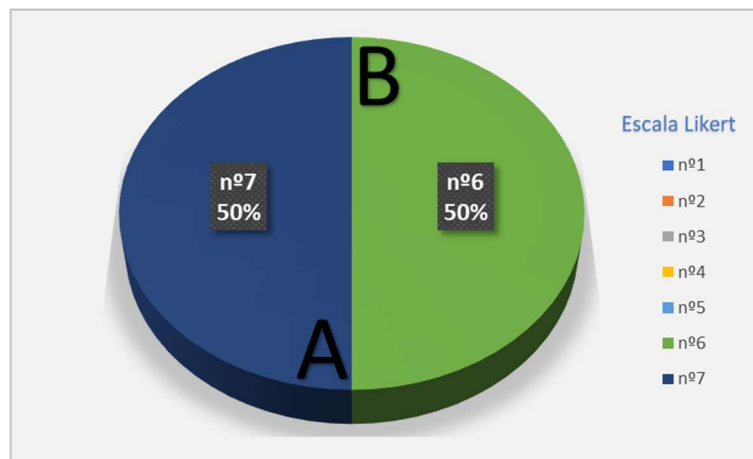


Gráfico 3 - Controle Interno: Pergunta 2

Fonte: Elaboração Própria

3. O Controle Interno contribui para uma melhor avaliação dos potenciais riscos de continuidade do negócio.

O controle interno está intimamente relacionado com o sucesso de uma determinada entidade. E, neste estudo, é possível constatar que tanto a Empresa A como a Empresa B estão cientes desta importância, fato revelado na cotação atribuída pelas mesmas à afirmação supracitada, conforme é corroborado no gráfico abaixo (gráfico 4).

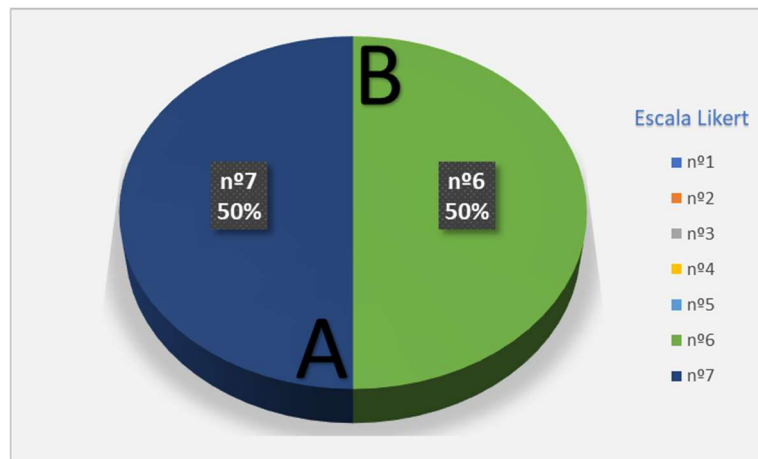


Gráfico 4 - Controle Interno: Pergunta 3

Fonte: Elaboração Própria

4. A matriz de risco é um elemento indispensável para um sistema de controle interno eficiente.

As classificações dadas a esta afirmação foram de 6 e 7 na Escala *Likert* pela Empresa A e B, respetivamente. Portanto, é notório o reconhecimento da importância da matriz de risco no controle interno por parte dos entrevistados, conforme ilustra o gráfico a seguir indicado (gráfico 5).

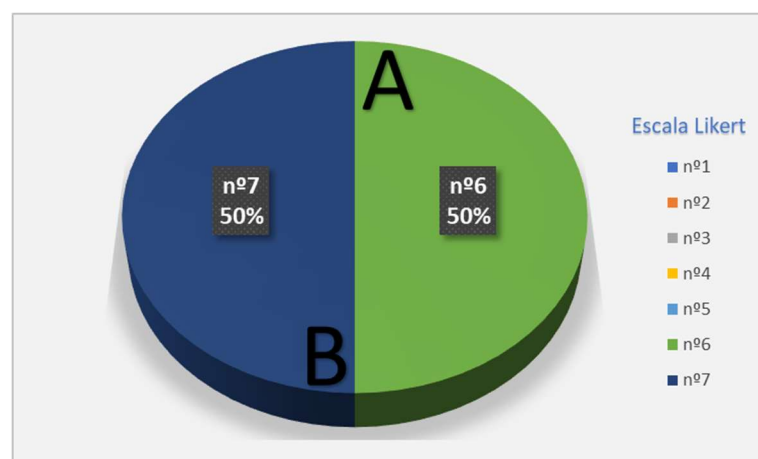


Gráfico 5 - Controle Interno: Pergunta 4

Fonte: Elaboração Própria

8.2 PARTE II – Gestão de Risco

1. Toda a organização está sujeita a riscos, independentemente dos controlos implementados.

O gráfico seguinte evidencia que tanto a Empresa A como a Empresa B estão plenamente de acordo com esta afirmação, tendo sido atribuída por ambas a cotação máxima de 7 (concordo plenamente).

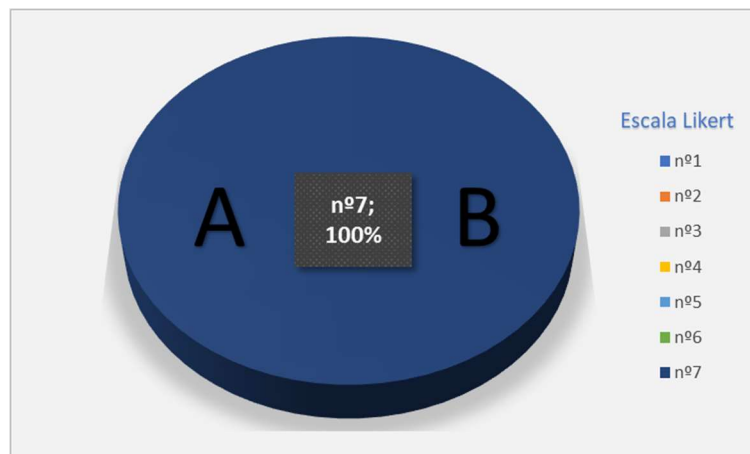


Gráfico 6 - Gestão de Risco: Pergunta 1

Fonte: Elaboração Própria

2. Através de um modelo de análise – ISO 31000 ou COSO ERM – a entidade consegue controlar e combater os riscos que podem afetar determinado setor de atividade.

Os entrevistados foram unânimes na resposta dada a esta questão atribuindo-lhe a classificação de 6 (concordo em grande parte). Deste modo, podemos concluir que o modelo de análise é um fator preponderante no combate e controlo dos riscos.

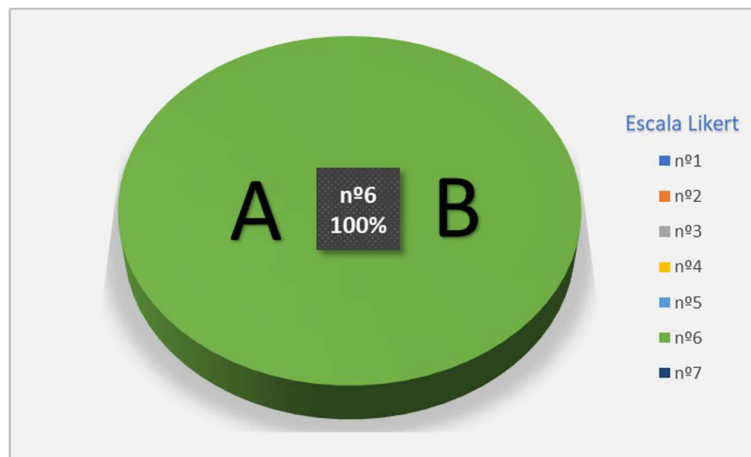


Gráfico 7 - Gestão de Risco: Pergunta 2

Fonte: Elaboração Própria

3. Uma vez que a empresa deve avaliar os riscos de modo a apurar os de maior relevância, alguns riscos podem ser ignorados.

Esta afirmação suscitou, por parte dos entrevistados, opiniões completamente opostas. A Empresa A discordou totalmente, atribuindo a cotação mínima, enquanto que a Empresa B classificou a mesma afirmação com a cotação de 6 (concordo em grande parte). O gráfico 8 ratifica a posição díspar das duas organizações no que tange a ignorar ou não os riscos de menor relevância.

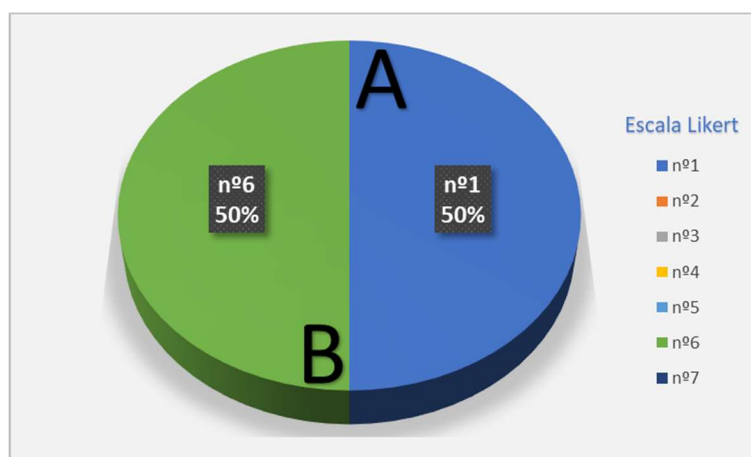


Gráfico 8 - Gestão de Risco: Pergunta 3

Fonte: Elaboração Própria

4. A organização deve considerar os riscos de negócio aquando da definição da sua estratégia e dos seus objetivos.

Os objetivos estratégicos devem ter especial atenção ao fator risco, constantemente presente no seio organizacional. Ambas as entidades (Empresa A e Empresa B) estão plenamente de acordo que os riscos de negócio devem ser considerados aquando da definição dos objetivos e da estratégia de uma empresa.

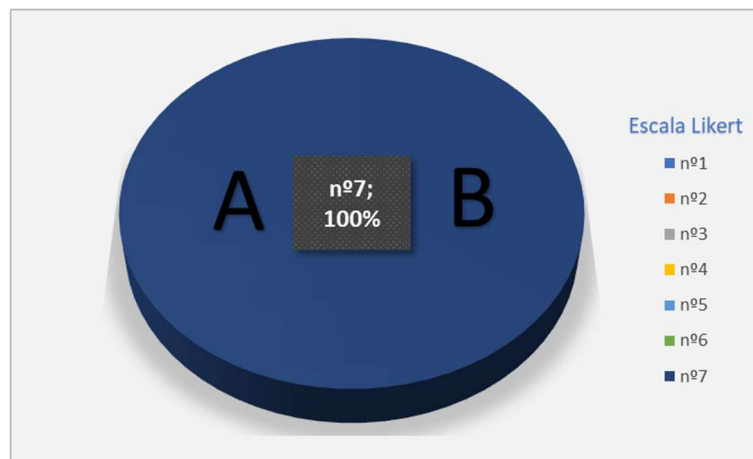


Gráfico 9 - Gestão de Risco: Pergunta 4

Fonte: Elaboração Própria

5. A organização deve definir a sua apetência ao risco a fim de poder geri-los da melhor forma.

A apetência ao risco constitui um fator importantíssimo no que concerne à gestão dos riscos de negócio. Assim, foi possível aferir que as Empresas A e B têm opiniões similares quanto a esta temática, conforme se verifica no gráfico seguinte (gráfico 10).

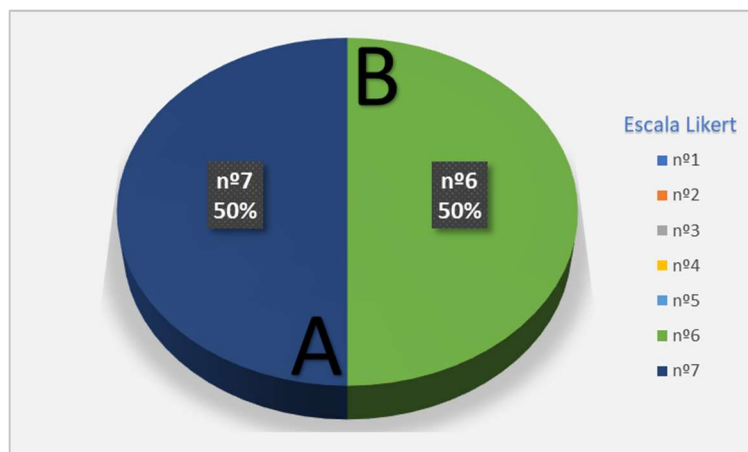


Gráfico 10 - Gestão de Risco: Pergunta 5

Fonte: Elaboração Própria

6. A apetência ao risco pressupõe o entendimento das categorias e níveis de risco que a organização está disposta a assumir.

Esta afirmação está interligada à anterior e, por conseguinte, as respostas foram igualmente positivas. A Empresa A relacionou a esta afirmação uma importância de 7 (concordo plenamente), enquanto que a Empresa B uma importância de 6 (concordo em grande parte).

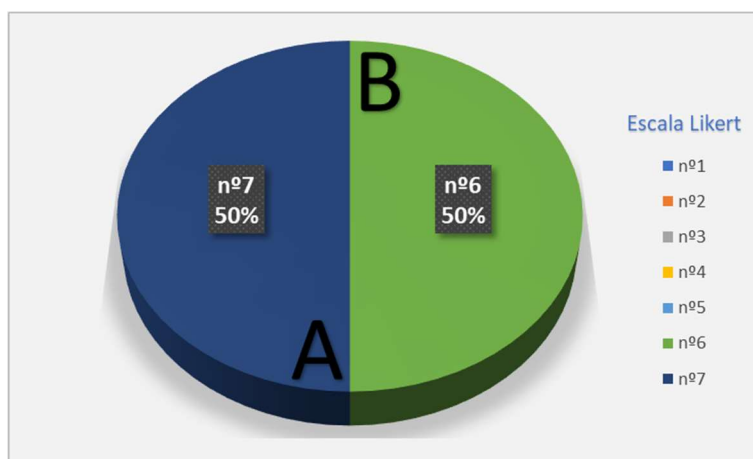


Gráfico 11 - Gestão de Risco: Pergunta 6

Fonte: Elaboração Própria

7. No processo de tratamento dos riscos, se os níveis do risco não forem toleráveis, deve-se gerar um novo tratamento do risco.

A Empresa B classificou a afirmação com 6 (concordo em grande parte), enquanto que a Empresa A atribuiu a cotação 7 (concordo plenamente). Sendo possível constatar que o tratamento dos riscos deve ser priorizados sempre que haja necessidade para o efeito.

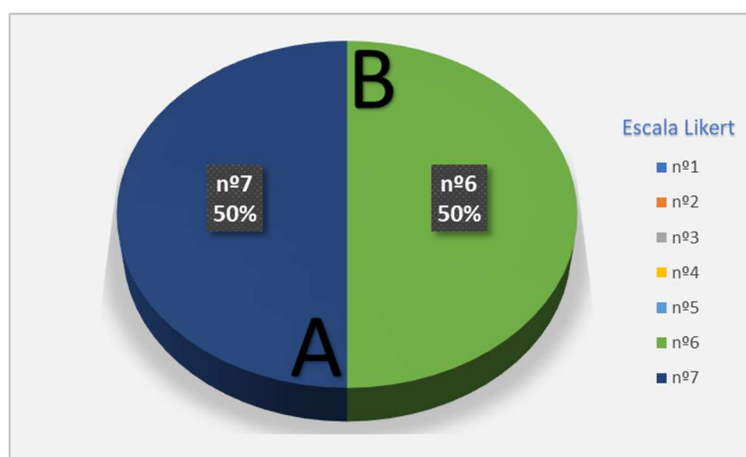


Gráfico 12 - Gestão de Risco: Pergunta 7

Fonte: Elaboração Própria

8.3 PARTE III – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco

1. Um bom controlo interno sem um sistema de gestão de risco compromete a continuidade do negócio.

A continuidade do negócio sempre foi uma das maiores preocupações dos gestores empresariais. Quanto à relação do controlo interno e gestão de risco com a temática da continuidade, as Empresas A e B deram opiniões divergentes. Para a Empresa B, a continuidade do negócio depende, até certo ponto, da coexistência do controlo interno e de um sistema de gestão de risco (5 – concordo em parte), enquanto que a Empresa A não está de acordo com a referida afirmação (1- discordo totalmente).

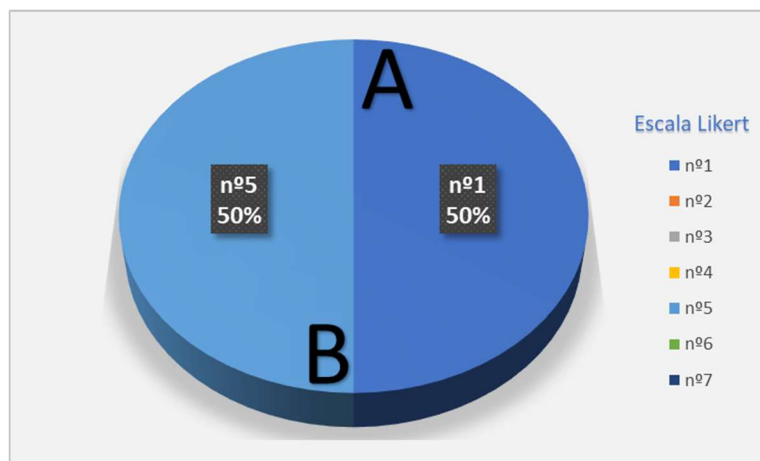


Gráfico 13 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 1

Fonte: Elaboração Própria

2. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização aumente a gama de oportunidades.

Tanto a Empresa A quanto pela Empresa B reconhecem a importância da identificação de novas oportunidades através de um sistema de gestão de risco bem estruturado, justificada com a cotação de 7 (concordo plenamente) e 6 (concordo em grande parte), respetivamente.

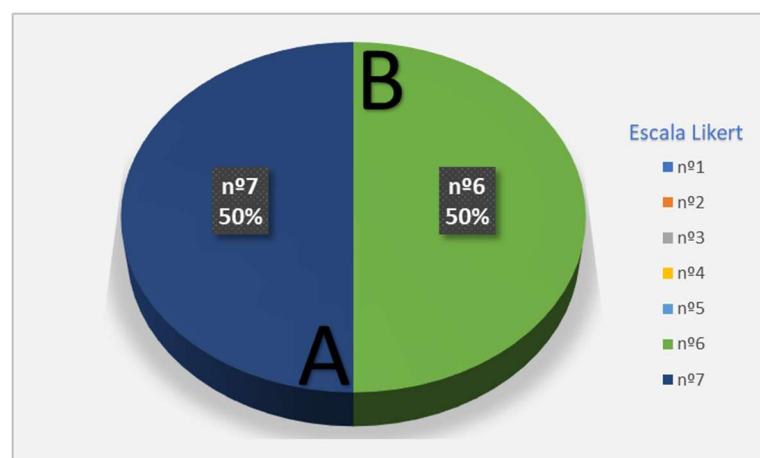


Gráfico 14 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 2

Fonte: Elaboração Própria

3. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização consiga identificar e gerir os riscos de forma atempada.

Por se tratar de um fator vital para a boa sanidade organizacional, os riscos devem ser identificados em tempo oportuno, a fim de serem monitorizados e resolvidos. As respostas obtidas foram: 6 (concordo e grande parte,) - Empresa A e 7 (concordo plenamente) - Empresa B.

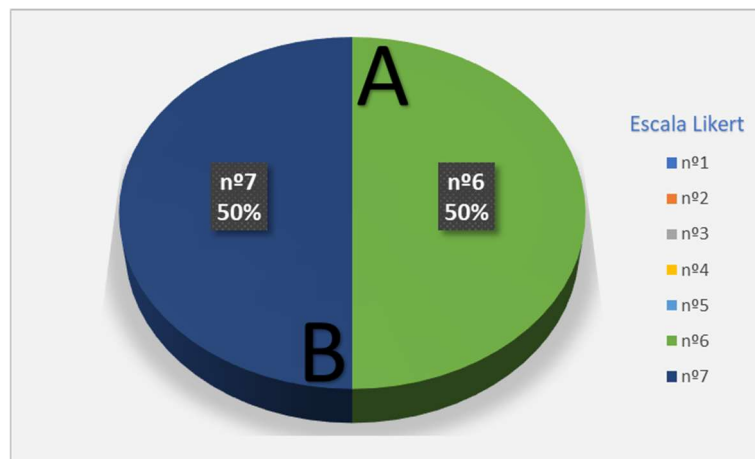


Gráfico 15 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 3

Fonte: Elaboração Própria

4. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização melhore a distribuição dos seus recursos.

As Empresas A e B concordam que a distribuição dos recursos depende da eficiência dos controlos implementados na organização, opinião sustentada pela atribuição da cotação 6 (concordo em grande parte) demonstrada no gráfico seguinte (gráfico 16).

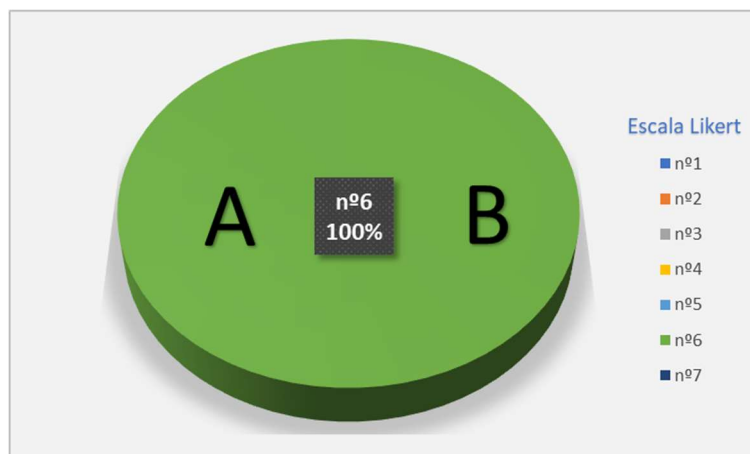


Gráfico 16 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 4

Fonte: Elaboração Própria

5. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização se torne mais resiliente.

Apesar de todos os percalços existentes no mundo empresarial, o controlo interno e a gestão de risco podem ser fundamentais para que as entidades tenham uma maior resistência aos ataques do seu meio envolvente. No estudo realizado, a Empresa A classificou esta afirmação com 7 (concordo plenamente) e a Empresa B com 6 (concordo em grande parte).

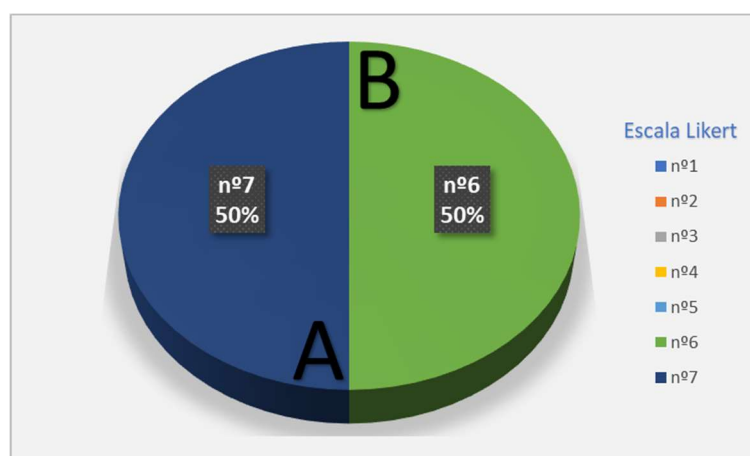


Gráfico 17 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 5

Fonte: Elaboração Própria

6. A auditoria interna desempenha um papel fulcral na avaliação e supervisão do processo de gestão de risco.

A opinião dos entrevistados foi, semelhante à anterior, onde a Empresa A atribuiu a cotação máxima (7- concordo plenamente) e a Empresa B atribuiu a cotação 6 (concordo em grande parte). Em suma, ambas concordam que a auditoria interna é vital e está estreitamente relacionada ao processo de gestão de risco.

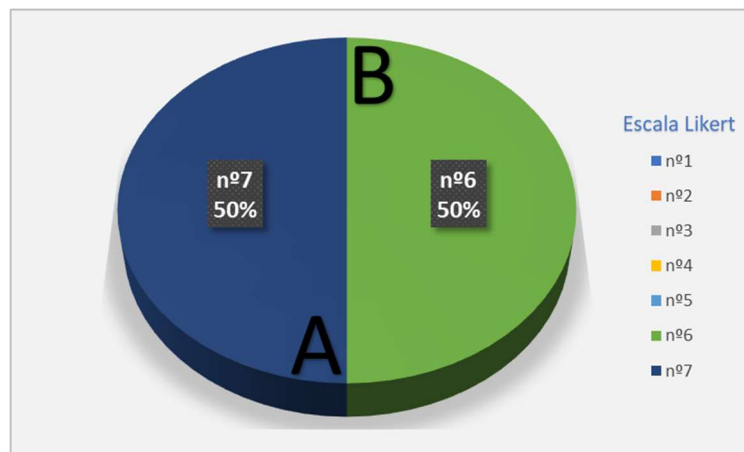


Gráfico 18 - Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco: Pergunta 6

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO V – [CONCLUSÃO]

9 Conclusão

O controlo interno e a gestão de riscos constituem peças chaves para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos de uma organização, bem como da avaliação do setor em que opera. Sendo ferramentas complementares no que tange à temática de mitigação dos riscos potenciais da entidade, devem estar inter-relacionadas entre si com vista a produzir resultados benéficos e de forma harmoniosa para a entidade no seu todo.

Da elaboração do ponto sobre a revisão da literatura, vários autores opinaram:

- O controlo interno constitui, nos dias atuais, um recurso indispensável para que as empresas consigam ter uma gestão mais eficiente dos seus recursos, sejam eles materiais, tecnológicos ou humanos. Ajuda a entidade a acompanhar a evolução do mercado e a decidir a estratégia que melhor se adequa à sua realidade;
- A implementação de um bom sistema de controlo interno implica algumas limitações, dentre elas o custo-benefício, erros humanos e conluio;
- O departamento de auditoria interna deve auxiliar a gestão das entidades na implementação dos controlos internos, garantir que os mesmos foram devidamente executados e são eficazes, bem como sugerir alterações se melhorias aos controlos;
- A gestão do risco é um tema atemporal e vital, pelo que a sua implementação contribui para o aumento da probabilidade de continuidade do negócio;
- O modelo do COSO ERM é um modelo que ajuda a organização a entender os riscos de negócio. A sua implementação traz benefícios para a entidade no tocante a sua gama de oportunidades e resultados, identificação e gestão dos riscos, resiliência e distribuição dos recursos;
- O controlo interno e a gestão de risco devem estar interligados a fim de proporcionar uma gestão mais eficiente e eficaz dos riscos e garantir a boa sanidade da entidade na sua plenitude.

O presente trabalho teve por objetivo analisar e confirmar a importância do controlo interno e da gestão de risco para empresas dos setores alimentar e têxtil. Face às questões levantadas pela revisão da literatura foi considerada a elaboração de um caso pratico em

duas empresas de setores distintos usando o método de análise qualitativa, baseado na realização de entrevistas.

Foi possível apurar que o controlo interno desempenha um papel vital para ambas as entidades apesar da dimensão díspar entre as empresas entrevistadas o que pode de alguma forma enviesar os resultados obtidos.

Relembrando as asserções definidas na metodologia de investigação:

Asserção 1 – Um controlo interno eficaz pode minimizar a ocorrência do risco.

Dado que um dos objetivos do controlo interno é garantir que as organizações tenham uma melhor avaliação dos seus potenciais riscos, a sua implementação contribuirá para que os riscos sejam, não só avaliados, mas também tratados e mitigados de forma atempada. Neste sentido, esta avaliação proporciona à empresa uma certa garantia em termos da continuidade do seu negócio. No entanto, importa também referir que os controlos não farão com que os riscos desapareçam.

Asserção 2 – Uma boa gestão de risco facilita a governação da entidade.

A gestão do risco, enquanto ferramenta de mitigação dos riscos, garante aos gestores uma maior tranquilidade. Por conseguinte, a governação da entidade estará facilitada, uma vez que os controlos e modelos de análise dos riscos estão implementados e em funcionamento. Pesa embora os riscos sejam algo inevitável, é importante implementar métodos de tratamento e mitigação dos mesmos.

Em termos de modelo de análise definido para o presente estudo e que agora se relembra, as tabelas seguintes fazem corresponder cada resposta obtida às asserções correspondentes com o objetivo de confirmar o modelo.



Tabela 5 – Média (Parte I do Inquérito)

Asserção	Questões	Respostas - Escala Likert		Média	Média em %
		Empresa A	Empresa B		
A1	P1	7	6	6,5	93%
A1	P2	7	6	6,5	93%
A1	P3	7	6	6,5	93%
A1	P4	6	7	6,5	93%
					93%

Fonte: Elaboração Própria**Tabela 6 – Média (Parte II do Inquérito)**

Asserção	Questões	Respostas - Escala Likert		Média	Média em %
		Empresa A	Empresa B		
A2	P1	7	7	7	100%
A2	P2	6	6	6	86%
A2	P3	1	6	3,5	50%
A2	P4	7	7	7	100%
A2	P5	7	6	6,5	93%
A2	P6	7	6	6,5	93%
A2	P7	7	6	6,5	93%
					88%

Fonte: Elaboração Própria**Tabela 7 – Média (Parte III do Inquérito)**

Asserção	Questões	Respostas - Escala Likert		Média	Média em %
		Empresa A	Empresa B		
A1	P1	1	5	3	43%
A1	P2	7	6	6,5	93%
A1	P3	6	7	6,5	93%
A1	P4	6	6	6	86%
A1	P5	7	6	6,5	93%
A2	P6	7	6	6,5	93%
					71%

Fonte: Elaboração Própria

Após o cálculo da média de cada uma das partes do inquérito, procedeu-se ao apuramento da média de cada uma das asserções e consequentemente a média global.

Para o cálculo da média da asserção 1, procedeu-se a soma das médias das respostas correspondentes a essa asserção e o resultado foi dividido pelo número de respostas (9), tendo-se obtido uma média de 86,51%. Abaixo está evidenciado o cálculo efetuado para se obter a média da asserção 1.

$$\begin{aligned} \text{Média Asserção 1} &= (\text{Média em \%} \div 9) \Leftrightarrow \\ &\Leftrightarrow \text{Média Asserção 1} = \\ &= [(92,86\% + 92,86\% + 92,86\% + 92,86\% + 42,86\% + 92,86\% + 92,86\% + 85,71\% + 92,86\%) \div 9] \Leftrightarrow \\ &\Leftrightarrow \text{Média Asserção 1} = 7,7859 \div 9 \Leftrightarrow \text{Média Asserção 1} = 0,8651 \end{aligned}$$

A média da asserção 2 foi obtida através da mesma fórmula usada no cálculo da média da primeira asserção. A média obtida foi de 88,39%. Abaixo está evidenciado o cálculo efetuado para se obter a média da asserção 1.

$$\begin{aligned} \text{Média Asserção 2} &= (\text{Média em \%} \div 8) \Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow \text{Média Asserção 2} &= (100\% + 85,71\% + 50\% + 100\% + 92,86\% + 92,86\% + 92,86\% + 92,86\%) \div 8 \Leftrightarrow \\ &\Leftrightarrow \text{Média Asserção 2} = 7,0715 \div 8 \Leftrightarrow \text{Média Asserção 2} = 0,8839 \end{aligned}$$

O cálculo da média geral foi o seguinte: soma das médias das asserções (1 e 2) a dividir por dois.

$$\begin{aligned} \text{Média Geral} &= (\text{Média Asserção 1} + \text{Média Asserção 2}) \div 2 \Leftrightarrow \text{Média Geral} = (0,8651 + 0,8839) \div 2 \Leftrightarrow \\ \text{Média Geral} &= 1,7490 \div 2 \Leftrightarrow \text{Média Geral} = 0,8745 \Leftrightarrow \text{Média Geral} = 87,45\% \end{aligned}$$

Assumindo que as asserções valem respetivamente 50% cada, poder-se-á afirmar que este modelo se confirmou em 87,45%. Por outras palavras, face ao estudo realizado, cujo objetivo de investigação proposto era analisar e identificar o papel do controlo interno e da gestão de riscos nas organizações e aferir até que ponto ambas se relacionavam para garantir a boa sanidade da empresa, tal foi confirmado através do caso empírico, em 87%.

Limitações do estudo

O presente trabalho teve algumas limitações, das quais se destacam as seguintes:

1. Dificuldade na conclusão do caso prático, devido à ausência de respostas por parte de muitas empresas e a demora em responder por parte de outras. Pelo que, fica o repto à presidência do ISCAP, para que seja encontrada uma solução para as lacunas encontradas pelos estudantes na temática de inquéritos e entrevistas junto às empresas.
2. A pandemia da Covid-19 também constituiu fator limitador para o agendamento das entrevistas, uma vez que, boa parte das empresas estavam em regime de teletrabalho.

Recomendação para futuros trabalhos

Para futuros trabalhos, recomenda-se um estudo aprofundado sobre a gestão de risco no setor petrolífero *vs* gestão de risco no setor das energias renováveis e o seu impacto ao nível ambiental e económico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, Q., & Iqbal, J. (2012). Internal control system: Analyzing theoretical perspective and practices. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(4), 530-538.
- Almeida, B. J. M. d. (2017). *Manual de auditoria financeira: uma análise integrada baseada no risco*. Escolar Editora.
- ALMEIDA, M. C. (2009). Auditoria: um curso moderno e completo. 7 reimpr. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. S., Cruz, J. F. A., & Almeida, L. S. (2010). A entrevista no estudo da excelência: Uma proposta. *Psychologica*(52-I), 253-279.
- Araújo, P. E. S. (2018). *Controlo Onterno e Apropriação Indevida de Ativos-Estudo de Caso: PME's Excelência (2017)* Instituto Politecnico do Porto (Portugal)].
- Araújo, P. L. d. S. (2013). *O Controlo interno nas Juntas de Freguesia* Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e ...].
- Association, F. o. E. R. M. (2003). Norma de gestão de riscos. *Bruxelas: FERMA*.
- Attie, W. (2000). *Auditoria: Conceitos E Aplicações*. Editora Atlas SA.
- Banham, R. (2005). Enterprising views of risk management. *Articles of Merit Award Program for Distinguished Contribution to Management Accounting*, 14.
- Barbosa, L. M. M. (2015). *A contabilidade analítica como suporte de informação para um adequado e eficiente controlo interno*
- Bessa, S. C. P. d. S. (2018). *A gestão de risco de crédito no processo de vendas: estudo de caso: pequenas e médias empresas do distrito do Porto*
- Carreira, F. J. A. (2013). Controlo Interno.
- Commission, C. o. S. O. o. t. T. COSO (2013). Internal Control–Integrated Framework. *Committee of internal Control*.
- Costa, C. B. d. (2017). Auditoria financeira: teoria e prática. *Letras e Conceitos*, 11^a edição, 223.
- COUTINHO, C. P.-M. d. I. (2013). em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. In: Coimbra: Almedina.
- Cruz, A. D. L. d. S. (2019). *O impacto do Controlo Interno nas PME Excelência*
- Da Fonseca, R. C. V. (2016). *Metodologia Do Trabalho Científico*. IESDE BRASIL SA.
- Daniela, P., & Attila, T. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance*, 6, 694-702.

- Domingues, R. F. P. (2018). *A importância do controlo interno e do compliance na prevenção da fraude*
- dos Santos, V., & Candeloro, R. J. (2006). *Trabalhos Acadêmicos*. Editora AGE Ltda.
- Fachada, F. J. C. (2014). *Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado: o caso dos organismos do Ministério das Finanças FEUC*].
- Ferreira, C. d. S., Cordeiro, R. M., & Pimentel, P. M. S. G. (2019). Sistema de controlo interno : análise e auditoria. In.
- Gomes, D. I. B. S. (2020). *Proposta de Implementação do Manual de Controlo Interno na Vygon Portugal, Lda Instituto Politecnico do Porto (Portugal)*].
- Gonçalves, A. (2015). Controlo interno e a liderança como fator diferenciador. *Publicação Revista Revisores e Auditores, julho a setembro*, 32-33.
- Jorge, S., & Pimentel, M. J. (2015). *O controlo interno no contexto municipal: a importância da norma de controlo interno FEUC*].
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lutz, J. (2015). Committee of sponsoring organizations of the treadway commission: Internal control; integrated framework mit besonderer berücksichtigung der änderungen in der neuauflage 2013.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática. *Escolar Editora*.
- Mendes, S. J. P. (2013). *Controlo interno nas empresas madeirenses FEUC*].
- Meneses, N. F. d. S. (2013). *O Controlo interno e as autarquias locais* Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e ...].
- Morais, G., & Martins, I. (2013). Auditoria Interna—Função e Processo—4.ª Edição: Áreas Editora.
- Moreda, I. G., & Dias, A. A. d. S. P. (2021). Controlo interno na gestão de tesouraria das empresas de construção civil. In.
- Nabais, C. (2015). *Noções práticas de auditoria*.
- Neves, J. F. N. (2009). *Sistemas de controlo interno nas pequenas e médias empresas no concelho de Aveiro* Dissertação de mestrado em contabilidade e auditoria. Universidade de Aveiro].
- Norma Portuguesa, C. (2010). Norma Portuguesa.
- Nyakundi, D., Nyamita, M., & Tinega, T. (2014). Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu

- City, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), 719-734.
- Pereira, A. F. M. d. S. (2021). *A importância da auditoria Interna na gestão dos riscos empresariais*
- Pinheiro, J. L. (2014). Auditoria interna-Auditoria operacional: Manual prático para auditores internos (2ª Edição). In: Rei dos livros.
- Pinto, C. d. S. (2016). *A implementação da auditoria Interna nas empresas portuguesas*
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). Manual de investigação em ciências sociais.
- Ribeiro, J. P. F. (2020). *Auditoria interna-o contributo do controlo interno na gestão de risco das organizações*
- Santos, M. M. d. (2013). *O controlo interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto* Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e ...].
- Schneider, K. N., & Becker, L. L. (2011). Using the COSO model of internal control as a framework for ethics initiatives in business schools. *Journal of Academic and Business Ethics*, 4, 1.
- Silva, M. V. F. d. (2021). *O controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas: uma revisão sistemática da literatura*
- Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. In (Vol. 24, pp. 82-87): Elsevier.
- Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*.
- Valente, L. S. P. (2014). *O contributo para um sistema de controlo interno em uma entidade do setor não lucrativo: estudo de um caso de uma IPSS FEUC*].
- Zárate, F. C. O. (2001). La gestión de riesgos: un enfoque práctico. *Partida doble*(124), 64-77.
- Pinheiro, J. L. (2010). Auditoria Interna. Lisboa: Rei dos Livros.

Referências on-line

- <https://www.ifac.org/publications/2015-ifac-annual-review>
- <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

- <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/11/ECIIAInternal-vs-External-Audit-WEB.pdf>. ECIIA (2013). Improving Cooperation Between Internal and External Audit. Acesso em 24 de setembro de 2015
- <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/11/ECIIAInternal-vs-External-Audit-WEB.pdf>
- http://qualitividade.pt/wp-content/uploads/2016/04/NPISO031000_2012.pdf
- Kewo, C. L. & Afiah, N. N. (2017). Does Quality of Financial Statement Affected by Internal Control System and Internal Audit? . International Journal of Economics and Financial Issues , 7 (2) , 568-573 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijefi/issue/32035/354530>
- <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/04/Fardapaper-Internal-control-in-accounting-research-A-review.pdf>

Apêndice I – [ENTREVISTA]



O presente guião de entrevista realiza-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Auditoria do ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, subordinado ao tema: Controlo Interno e Gestão de Risco. O objetivo é analisar e perceber qual a importância do controlo interno e da gestão de riscos dentro das organizações.

O questionário é dirigido ao Departamento de Auditoria Interna ou ao Órgão de Gestão da Entidade.

Agradece-se, desde já, a sua colaboração.

Com os melhores e mais respeitosos cumprimentos.



Guião de Entrevista

Nome da Empresa: _____

Setor de Atividade: _____

Idade (marque com um X a opção mais correta).

- < 25 anos _____
- 26 – 35 anos _____
- 36 – 45 anos _____
- > 45 anos _____

Cargo: _____

Experiência Profissional na Área (marque com um X a opção mais correta).

- < 5 anos _____
- 5 – 10 anos _____
- 11 – 20 anos _____
- > 20 anos _____

Na avaliação dos riscos de negócio qual o modelo mais usado? (Marque com um X a opção mais correta).

- COSO ERM _____
- ISSO 31000 _____
- Outro. Diga qual: _____



PARTE I – Controlo Interno

Classifique as afirmações a seguir apresentadas, numa escala Likert de 1 a 7 (*Sendo 1 - Discordo Totalmente e 7 – Concordo Plenamente*)

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. O Sistema de Controlo Interno é peça fundamental para a atividade operacional de qualquer organização, independentemente da sua dimensão.							
2. A auditoria interna é de extrema importância nas organizações.							
3. O controlo interno contribui para uma melhor avaliação dos potenciais riscos de continuidade do negócio.							
4. A matriz de risco é um elemento indispensável para um sistema de controlo interno eficiente.							

Parte II – Gestão de Risco

Classifique as afirmações a seguir apresentadas, numa escala Likert de 1 a 7 (*Sendo 1 - Discordo Totalmente e 7 – Concordo Plenamente*)

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Toda organização está sujeita a riscos, independentemente dos controlos implementados.							
2. Através de um modelo de análise, a entidade consegue controlar e combater os riscos que podem afetar determinado setor de atividade.							
3. Uma vez que a empresa deve avaliar os riscos de modo a apurar os de maior relevância, alguns riscos podem ser menosprezados/ignorados.							

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização deve considerar os riscos de negócio aquando da definição da sua estratégia e dos seus objetivos.							
5. A organização deve definir a sua apetência ao risco a fim de poder geri-los da melhor forma.							
6. A apetência ao risco pressupõe o entendimento das categorias e níveis de risco que a organização está disposta a assumir.							
7. No processo de tratamento dos riscos, se os níveis do risco residual não forem toleráveis, deve-se gerar um novo tratamento do risco.							

Parte III – Relação entre Controlo Interno e Gestão de Risco

Classifique as afirmações a seguir apresentadas, numa escala Likert de 1 a 7 (*Sendo 1 - Discordo Totalmente e 7 – Concorde Plenamente*)

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Um bom controlo interno sem um sistema de gestão de risco compromete a continuidade do negócio.							
2. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização aumente a gama de oportunidades.							
3. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização consiga identificar e gerir os riscos de forma atempada.							
4. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização melhore a distribuição dos seus recursos.							

P.PORTO
ISCAP

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
5. Um processo de gestão de risco bem implementado proporciona a que a organização se torne mais resiliente.							
6. A auditoria interna desempenha um papel fulcral na avaliação e supervisão do processo de gestão de risco.							