



O Controlo Interno como fator chave para a sustentabilidade das empresas

Relatório de Estágio para obtenção de Grau Mestre em Controlo de Gestão

Simão Gaspar Pereira

Leiria, setembro de 2023



O Controlo Interno como fator chave para a sustentabilidade das empresas

Relatório de Estágio para obtenção de Grau Mestre em Controlo de Gestão

Simão Gaspar Pereira

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Jaime Guerra

Leiria, setembro de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2022/2023 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Aos meus pais,
por fazerem dos meus sonhos as suas prioridades. Grato por acreditarem em mim e
depositarem a confiança necessária para eu próprio acreditar sempre!

Agradecimentos

Primeiro que tudo agradeço à minha família. O meu suporte sempre, aqueles que mesmo só por estarem perto já me dão a força necessária para lutar pelos meus objetivos. Eternamente grato por os ter junto de mim.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Jaime Guerra, pela orientação deste relatório de estágio, mas principalmente pela sua disponibilidade e atenção. As suas exigências e rigor foram fundamentais para a concretização deste relatório.

Quero agradecer ao Sr. Carlos Cardoso, que tão bem me acolheu na empresa, mas principalmente pela confiança que depositou em mim no momento em que me convidou para realizar o estágio no seu Grupo, acreditando que seria uma mais-valia. Sem nunca esquecer todos os conhecimentos partilhados que serão muito úteis para a minha vida profissional.

Um obrigado especial à chefe do Departamento Administrativo & Financeiro, Carla Pelica, pela forma como me acolheu no seu escritório e por ter tornado todo o meu percurso no estágio mais fácil. Sem dúvida que, sem o seu companheirismo, ajuda, preocupação, partilha de experiências e motivação, o contributo do estágio para a minha aprendizagem não seria o mesmo.

Por fim, agradecer a todos os colaboradores desta organização que me receberam e integraram da melhor forma possível.

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito da unidade curricular estágio, com uma duração de 1040 horas previstas no plano de estudos do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, de forma a cumprir os requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre.

Este relatório de estágio analisa a dinâmica do Controlo Interno numa unidade hoteleira, especificamente no Vitor's Village. Tem por objetivo relacionar os conhecimentos teóricos com a realidade do mundo empresarial, ou seja, efetuar uma análise que permita perceber a importância do controlo interno na administração de uma organização através do recurso às suas ferramentas.

Desta forma, o foco do estudo de literatura incidiu relativamente ao tema do Controlo Interno. Para além disso, foi analisado o Controlo de Gestão e foram estudados os seus instrumentos. Foram analisadas de forma detalhada as ferramentas que compõem os demais instrumentos do Controlo de Gestão.

As tarefas realizadas no estágio foram no âmbito da contabilidade, tesouraria, logística e controlo interno.

Foram identificados pontos fortes e algumas fragilidades no sistema de controlo interno da entidade acolhedora para estágio. Em relação a estas, são apresentadas sugestões de forma a que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente.

Palavras-chave: Controlo Interno, Controlo de Gestão

Abstract

This report was drawn up as part of the internship report, which the duration of 1040 hours which are set in the study programme of the Management Control Masters of Polytechnic Institute of Leiria, in order to meet the necessary requirements to obtain the Master Degree.

This internship report analyses the dynamics of Internal Control in a hotel unit, specifically at Vitor's Village. It's aim is to relate theoretical knowledge to the reality of the business world, that is, to carry out an analysis that allows us to understand the importance of internal control in the administration of an organisation though the use of its tools.

The focus of the literature study was therefore on the subject of Internal Control. Furthermore, Management Control was analysed and its instruments were studied. The tools that make up the other instruments of Management Control were analysed in detail.

The tasks carried out during the internship were in the areas of accounting, treasury, logistics and internal control.

Strengths and some weaknesses were identified in the internship host organisation's internal control system. In relation to these, suggestions are made so that the established objectives can be achieved effectively and efficiently.

Keywords: Internal Control, Management Control

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiv
1. Introdução	1
1.1. Justificação pela escolha do tema e pela modalidade de estágio	1
1.2. Objeto de estudo	2
1.3. Objetivos do relatório.....	2
1.4. Metodologia de estudo.....	2
1.5. Estrutura do trabalho	3
2. Enquadramento teórico	4
2.1. Controlo Interno.....	4
2.1.1. Limitações do Controlo Interno.....	6
2.1.2. Relatório Coso	7
2.2. Controlo de Gestão	12
2.2.1. 8 Princípios básicos do controlo de gestão.....	14
2.2.2. Instrumentos de controlo de gestão	15
2.2.2.1. Instrumentos de Pilotagem	16
2.2.2.2. Instrumentos de Orientação do Comportamento	22
2.2.2.3. Instrumentos de Diálogo.....	25

3.	Caraterização da Entidade Acolhedora do Estágio	27
3.1.	Apresentação da Entidade de Acolhimento do Estágio	27
3.2.	Missão, Visão e Valores	28
3.2.1.	Missão	28
3.2.2.	Visão.....	28
3.2.3.	Valores	29
3.3.	Organograma.....	30
3.4.	Caraterização clientes	32
3.5.	Evolução da empresa	34
3.5.1.	Volume de Negócios	34
3.5.2.	Recursos Humanos	35
4.	Estágio	37
4.1.	O Plano de Estágio	37
4.2.	Tarefas Desempenhadas	38
4.2.1.	Organização do arquivo	38
4.2.2.	Inventário do armazém.....	39
4.2.3.	Gestão de stocks	39
4.2.4.	Ordens de compra.....	40
4.2.5.	Registo correspondência	40
4.2.6.	Reconciliações bancárias.....	40
4.2.7.	Elaboração pasta física para linha de apoio	41
5.	Análise crítica e proposta de melhorias.....	42
5.1.	Levantamento do SCI da Baleizão.....	42
5.1.1.	Levantamento da área da Tesouraria.....	42
5.1.2.	Levantamento da área da Contabilidade	45
5.1.3.	Levantamento da área das Compras e Inventários	47
5.1.4.	Levantamento da área Gestão do Pessoal	49
5.1.5.	Limitações	51

5.2. Síntese das propostas de melhoria	51
6. Conclusões	53
6.1. Principais conclusões	53
6.2. Limitações	54
6.3. Novas linhas de investigação.....	54
Bibliografia	56
Anexos	58
Anexo A- Questionário SCG Baleizão.....	58

Lista de Figuras

Figura 1 - Cubo COSO (1992).....	8
Figura 2 - Cubo COSO II (2004).....	10
Figura 3 - Nova Estrutura ERM	11
Figura 4 - Organograma Grupo.....	30
Figura 5 - Organograma Baleizão	31
Figura 6 - Receita por nacionalidade.....	33
Figura 7 - Percentagem vendas por nacionalidade	33
Figura 8 - Volume de negócios em Portugal.....	34
Figura 9 - Evolução do número colaboradores.....	35
Figura 10 - Organograma DAF	37
Figura 11 - Linha apoio ao investimento.....	41

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Princípios COSO	9
Tabela 2 - Tableau de Bord VS Balanced Scorecard.....	21
Tabela 3- Principais Marcos	28
Tabela 4 - Habilitações literárias colaboradores.....	36

Lista de Siglas e Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
CG	Controlo de Gestão
CI	Controlo Interno
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission
DAF	Departamento Administrativo & Financeiro
DGS	Direção Geral de Saúde
DRH	Departamento de Recursos Humanos
SCI	Sistema de Controlo Interno

1. Introdução

Com a constante alteração do ambiente externo, as organizações modernas são resultado das adaptações efetuadas de forma a satisfazer as exigências do mercado. A globalização das economias, as novas tecnologias, o aumento da concorrência e a produção em massa são alguns exemplos de alterações do meio externo que obrigam as organizações a se adaptarem às exigências do mercado.

Esta alteração do ambiente externo obrigou as organizações a implementarem sistemas que permitissem auxiliar no controlo das suas atividades, de forma a ser possível obter maior eficácia e eficiência.

É reconhecida a importância do Controlo Interno de modo a garantir a gestão dos riscos, redução de erros e o rigor da informação. Contudo, é necessário perceber quais são as contribuições que este sistema irá repercutir na organização.

É importante analisar a relação custo/benefício que este controlo irá trazer para a organização. Este controlo poderá ser demasiado dispendioso para a realidade da organização e, dessa forma, não haver vantagem na sua implementação.

Este relatório, mostra uma análise ao sistema de controlo interno implementado, e de que forma o mesmo impacta na otimização dos resultados da empresa.

1.1. Justificação pela escolha do tema e pela modalidade de estágio

Pretende-se contribuir para um melhor conhecimento das unidades hoteleiras, essencialmente, investigar o impacto do Controlo Interno para alcançar os objetivos definidos pelas próprias entidades e na sua sustentabilidade.

A opção pelo estágio como trabalho final de Mestrado, em alternativa às opções de dissertação ou projeto, deve-se ao facto de o estudante pretender obter rotinas de trabalho, consolidar os conhecimentos adquiridos no seio de uma organização e considerar a experiência enriquecedora para o seu desenvolvimento profissional.

O estágio em questão teve a duração de 1040 horas, onde foi possível desenvolver tarefas com vários aspetos relacionados da gestão da entidade acolhedora, Baleizão.

1.2. Objeto de estudo

O presente relatório tem como objeto de estudo uma entidade que se dedica à exploração de estabelecimentos turísticos e hoteleiros. Na entidade referida foi efetuado o levantamento do controlo interno efetuado pela mesma.

O estágio foi desenvolvido na empresa Baleizão, a qual se dedica, à exploração turística da unidade hoteleira Vitor's Village. A referida entidade, situa-se no distrito de Faro, no concelho de Lagoa.

Para a organização do trabalho a desenvolver foram determinados os objetivos a seguir mencionados.

1.3. Objetivos do relatório

O presente relatório tem como principal objetivo descrever as atividades realizadas e os conhecimentos adquiridos associados ao desempenho do estágio curricular.

Tem como objetivos específicos efetuar uma abordagem da gestão da entidade acolhedora do estágio, analisar a sua estrutura organizacional, diagnosticar as suas necessidades no que diz respeito ao controlo interno, de forma a garantir a sustentabilidade da organização, análise crítica dos procedimentos implementados nas áreas relevantes na organização e apresentação de sugestões de melhoria.

De modo a alcançar os objetivos anteriormente referidos e atingir os resultados esperados, deu-se seguimento à seguinte metodologia.

1.4. Metodologia de estudo

Foi realizada uma revisão de literatura recorrendo ao método explicativo, com análise de trabalhos de investigação que abordam o controlo interno e o seu impacto para a sustentabilidade das empresas.

Na abordagem prática, na instituição para se proceder ao levantamento dos procedimentos e medidas de controlo interno, utilizaram-se as seguintes técnicas: a observação e inquéritos – entrevistas individuais em profundidade realizadas no departamento administrativo & financeiro e economato.

Na primeira fase foram diagnosticadas as necessidades relativamente ao Sistema de Controlo Interno, na segunda fase identificaram-se as áreas relevantes de estudo e os sistemas aplicados e, por fim, na terceira fase, foram apresentadas sugestões tendo por base as situações estudadas.

Posto isto, é apresentado o presente relatório de acordo com a seguinte estrutura.

1.5. Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo é efetuada a introdução ao relatório de estágio, com apresentação do tema, o objeto de estudo, os seus objetivos, a metodologia e a respetiva estrutura.

No segundo capítulo é realizada uma revisão à literatura, com enquadramento dos principais conceitos do controlo interno, do controlo de gestão e dos seus instrumentos.

No terceiro capítulo é apresentada a entidade acolhedora de estágio, os seus valores, missão e visão, a sua estrutura, as suas valências e a respetiva evolução.

No quarto capítulo é efetuado um enquadramento do estágio, com descrição das tarefas realizadas e com apresentação dos procedimentos de controlo interno implementados na instituição.

No quinto capítulo é efetuada uma análise crítica, são apresentadas sugestões para melhorar o sistema de controlo interno da empresa e otimizar os seus resultados face às limitações diagnosticadas.

Por fim, é feita a conclusão do presente relatório de estágio, onde são identificadas as suas limitações, apresentadas as principais competências adquiridas no desenvolvimento do estágio, e ainda, sugestões para futuros trabalhos com as mesmas características.

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo será efetuado o enquadramento teórico do tema em análise através da revisão literária científica existente.

Será apresentado o conceito de controlo interno, os processos que o compõem, assim como uma abordagem ao relatório de coso e aos instrumentos de pilotagem dada a sua importância no sucesso da implementação do controlo interno numa organização.

Este estudo ajuda a compreender melhor o tema, o que irá facilitar a análise das opções adotadas pela entidade acolhedora de estágio, bem como, na discussão das sugestões de melhoria.

2.1. Controlo Interno

O sistema de controlo interno existe, independentemente da dimensão da organização. Contudo, o nível de desenvolvimento do mesmo varia em função da sua dimensão. Numa organização de grande dimensão, o seu sistema será mais sofisticado, visto que, existe uma maior amplitude de áreas e operações desenvolvidas, assim como, um maior nível de descentralização.

De acordo com Alvin et al. (2016) controlo interno é o sistema implementado por uma organização para assegurar que as suas operações estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, e para garantir a eficácia e eficiência das suas operações. É responsabilidade da administração da organização estabelecer e manter um controlo interno adequado e eficaz, de forma a garantir que os objetivos da organização sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

Os objetivos do controlo interno passam por:

- Proteger os bens da organização contra roubo, fraude ou uso indevido;
- Garantir a precisão e confiabilidade das informações financeiras e outras informações cruciais da organização;
- Garantir que as operações da organização estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;
- Garantir a eficácia e eficiência das operações da empresa;

- Promover os conceitos de economia, eficiência e efetividade na aplicação dos recursos da empresa.

Algumas das principais áreas cobertas pelo controlo interno incluem:

- Controlo de acesso à informação e proteção de dados;
- Controlo de stocks e ativos fixos;
- Controlo de orçamentos;
- Controlo financeiro;
- Prevenção de fraudes.

O conceito de controlo interno é vasto e tem várias definições associadas.

Já para Carmichael et al (1996, p.179), o objetivo da estrutura do controlo interno é prevenir ou detetar erros ou irregularidades, contudo, a prevenção ou deteção absoluta seria demasiado dispendiosa e, provavelmente, impossível de aplicar.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), o novo ambiente empresarial requer informação mais precisa e detalhada relativamente aos custos e à forma de proceder no que diz respeito a atividades, processos, produtos, serviços e os clientes.

Greiner (1998) afirma que, a falta de ferramentas de gestão, como o controlo de gestão, é vista como uma restrição ao crescimento ou mesmo ao insucesso das organizações. De acordo com Lowe (1971), as organizações necessitam de um sistema de planeamento e controlo interno no seu seio adequado ao seu negócio. Nesse sentido, deve existir um sistema de controlo de gestão unificado que garanta que as ações estão de acordo com os objetivos da organização.

Peleias (2000) define o controlo interno como um conjunto de normas, procedimentos, ações e instrumentos adotados de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o cumprimento de resultados de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, protegendo o património e garantindo transparência às operações.

Segundo Pinto (2004), o controlo interno corresponde ao plano da organização e dos métodos e medidas adotadas de forma a salvaguardar os ativos, verificar a exatidão e fidedignidade dos dados contabilísticos, a promover a eficácia operacional e a estimular o cumprimento das políticas definidas pelo gestor da organização.

Para Pinheiro (2008), o controlo interno consiste num conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para detetar e evitar atividades não autorizadas, na perspetiva de alcançar os objetivos delineados para a empresa.

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) define o controlo interno como um processo implementado pela administração de uma organização, gestores e outro pessoal relevante, desenhado para proporcionar segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos relacionados com as operações, reporte e conformidade com as leis e regulamentos. (COSO, 2013).

O SCI pode ser definido como políticas, regras e medidas implementadas pela gestão ou chefes de departamentos para garantir o bom funcionamento do controlo interno (Mirnenko et al., 2020).

2.1.1. Limitações do Controlo Interno

O controlo interno deve proporcionar uma segurança razoável, contudo, nunca consegue atingir uma segurança absoluta, facto que se deve às limitações do SCI.

“O estabelecimento e a manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais importantes responsabilidades do órgão de gestão de qualquer empresa. No entanto, é óbvio poder afirmar-se, que o facto de existir um sistema implementado, não significa que o mesmo esteja operativo. E mesmo que esteja operativo podem não ser atingidos os objetivos atrás enunciados” (Costa 2010 - pág. 232). Ou seja, o facto de existir um bom SCI não significa que na organização não ocorram erros, irregularidades, fraudes ou qualquer outro tipo de atividade que condicione o bom funcionamento da mesma.

De acordo com Costa (2010 – pág. 232-234) alguns fatores que condicionam e limitam o trabalho de auditoria aquando da implementação de um sistema de controlo interno são:

A falta de interesse do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo. Embora possa parecer um contrassenso, uma vez que a gestão deveria ser a mais interessada nas vantagens de um SCI adequado. Contudo, nem sempre isto se verifica. Embora o SCI para funcionar necessitar de envolver toda a organização, é competência do órgão de gestão a sua implementação e manutenção, ou seja, a decisão final é da responsabilidade do órgão de gestão.

A dimensão da empresa pode tornar-se numa limitação ao SCI na medida em que quando se pretende implementar um SCI é importante saber a dimensão da empresa, visto que, o sistema varia consoante o número de colaboradores. Esta diferença é mais relevante ao nível da segregação de funções. Numa organização pequena, com poucos colaboradores é mais difícil dividir as tarefas incompatíveis pelos colaboradores do que numa organização de maior dimensão, com um maior número de colaboradores.

A relação custo/ benefício, implementar um sistema de controlo interno desenvolvido pode tornar-se dispendioso para as organizações, especialmente para organizações de menor dimensão. Assim sendo, é necessário avaliar bem o equilíbrio entre os custos e os benefícios de forma a que os benefícios superem os custos.

No que diz respeito a erros humanos, o CI pode ser afetado por erros humanos, tais como: falhas na implementação adequada dos procedimentos ou desvios intencionais. Esses erros podem comprometer a eficácia do CI e dar assim origem a casos de fraude ou erros significativos. Relativamente a situações de conluio, o CI pode ser comprometido quando funcionários da organização conspiram de forma a contornar ou burlar os controlos estabelecidos. O conluio entre funcionários ou entre funcionários e terceiros pode ser difícil de detetar e originar falhas no CI.

A crescente utilização de meios informáticos, tem subjacente a eventual possibilidade do acesso direto a ficheiros. A aplicação de tecnologias de informação tornou-se vital para grande parte das empresas no que diz respeito à sua estratégia e processos de negócios. Contudo, a nível de controlo pode tornar-se numa limitação. O sistema informático é sinónimo de simplificação, informação rápida e precisa e de eficiência de processos, contudo, dá origem a uma nova necessidade de controlo, o controlo eletrónico. A nível eletrónico, existe enorme facilidade de violar ficheiros e alterá-los pelo que, a utilização de meios informáticos tornou-se numa grande mais-valia, mas ao mesmo tempo também numa preocupação no que diz respeito ao SCI.

2.1.2. Relatório Coso

O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) foi criado nos Estados Unidos da América, em 1985, com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. É constituído por membros do American Institute of Certified Public Accounts (AICPA), da American Accounting

Association (AAA), da Financial Executives International (FEI), do Institute Of Internal Auditors (IIA) e do Institute of Managements Accountants (IMA).

Considera no seu relatório, que o controle interno é um conceito multidimensional que se define como “um processo conduzido pelo conselho de administração, gerência e outro pessoal da organização, projetado para fornecer uma garantia razoável relativa à realização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiança da informação financeira;
- Cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis.”

Na imagem abaixo, cubo de COSO, é sintetizada a informação mencionada no relatório de COSO. No relatório são identificadas as cinco componentes (monitorização, informação e comunicação, atividades de controle, avaliação de riscos e ambiente de controle). Estas componentes são fulcrais para atingir os três objetivos (eficácia e eficiência das operações, confiança da informação financeira e cumprimento do quadro normativo).

Figura 1 - Cubo COSO (1992)



Fonte: Adaptado Sox-online

O modelo estabelece 17 princípios que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. Cada um dos princípios foi elaborado a partir da componente que representa. Estes princípios são representados na tabela seguinte:

Tabela 1 - Princípios COSO

Componente
Envolvente do controlo
1. A organização demonstra compromisso com os valores éticos e de integridade.
2. O conselho de administração demonstra independência da gestão e supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
3. A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades apropriadas na prossecução dos objetivos.
4. A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes em alinhamento com os objetivos.
5. A organização mantém medidas que conduzam à responsabilização dos indivíduos pelo desempenho do controlo interno.
Avaliação do Risco
6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos através da entidade e analisa riscos como base para determinar como devem ser geridos.
8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de controlo interno.
Atividades de Controlo
10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos na concretização, a níveis aceitáveis, dos objetivos.
11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo geral sobre a tecnologia de apoio à realização dos objetivos.
12. A organização implementa atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é expectável e procedimentos que colocam as políticas em ação.
Informação e Comunicação
13. A organização obtém, ou gera e utiliza, informação relevante e de qualidade para apoiar o funcionamento do controlo interno.

14. A organização comunica internamente as informações, incluindo os objetivos e responsabilidades de controlo interno necessárias para apoiar o seu funcionamento.

15. A organização comunica com partes externas sobre assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.

Atividades de Monitorização

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas ou separadas para verificar se os componentes do controlo interno estão presentes e em funcionamento.

17. A organização avalia e comunica as deficiências do controlo interno, de forma atempada, aos responsáveis pela tomada de ações corretivas, incluindo gestão e conselho de administração, conforme apropriado.

Fonte: Adaptado COSO (2013)

Foi desenvolvida uma nova estrutura em 2004, com a sigla COSO ERM ou COSO II, (Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management), esta estrutura está vocacionada para uma melhor identificação, avaliação e gestão de riscos internos e externos que possam influenciar a organização.

Nesta nova estrutura, conforme podemos verificar na figura abaixo, são mencionadas oito componentes, ou seja, um acrescento de três, às cinco mencionadas anteriormente, são elas: a definição de objetivos, a identificação de eventos e a resposta ao risco. Tendo sido adicionada a estratégia, aos objetivos anteriormente identificados, passaram a existir quatro fatores relativos ao cumprimento dos objetivos.

Figura 2 - Cubo COSO II (2004)



Fonte: ResearchGate

Na última década, o relatório foi amplamente utilizado pelas organizações na sua estratégia para gerir o risco. No entanto, durante este período o risco foi sofrendo alterações, a sua complexidade aumentou, surgiram novos riscos e tanto os conselhos, assim como, os executivos aprimoraram a sua supervisão relativamente à gestão dos riscos corporativos, ao mesmo tempo em que solicitavam relatórios de riscos mais detalhados e sofisticados. Esta atualização (2017) da publicação de 2004, aborda a evolução da gestão do risco e a necessidade de as organizações melhorarem a sua abordagem em relação à gestão de risco de forma a satisfazer a procura do ambiente empresarial que está em constante alteração.

Novos objetivos do Coso ERM 2017:

- Melhorar o alinhamento entre o desempenho e ERM;
- Acomodar a expectativa para a liderança e supervisão;
- Reconhecer a globalização e a necessidade de aplicar uma estratégia comum, embora personalizada;
- Apresentar novas formas de analisar o risco na definição e alcance dos objetivos no contexto de maior complexidade;
- Expandir os relatórios para abordar com maior transparência;
- Incluir a evolução tecnológica.

Resumindo, a nova estrutura intitula-se por Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance. O famoso cubo de Coso foi substituído por esta nova estrutura:

Figura 3 - Nova Estrutura ERM



Fonte: Adaptado Commsrisk

Esta transformação dá origem a uma nova abordagem de gestão de riscos, um processo em que é uma forma de transformar as entradas em saídas. Significa assim que a perspetiva de ERM para qualquer tipo de organização necessita de ter um conhecimento profundo da sua missão, visão e valores, é assim crucial para poder identificar os riscos associados. Esta crença geralmente provém da administração combinada com a boa gestão dos recursos da organização, tanto humanos como materiais, de forma a melhorar o bom desempenho da mesma.

De forma a melhorar o desempenho, devemos cuidar e olhar para a organização sob uma perspetiva de estrutura de risco: Gestão de riscos associados ao topo da hierarquia; Estratégia da gestão de riscos associada à definição de objetivos e ligada às unidades estratégicas do negócio; Risco na execução, o que significa que o risco encontrado na sua área ou setor deve ser lá tratado; Comunicação e relato de informações de risco devem informar todas as partes envolvidas na organização sobre o risco específico e associado à sua organização; Por fim, deve monitorizar o desempenho da gestão de riscos.

É difícil executar uma análise de risco ampla e profunda, uma vez que, os pontos e as razões a estudar para identificar os potenciais riscos são muitos e bastante diversos que, quando a avaliação de risco é feita, podem surgir novos riscos que não foram previamente identificados.

A nova estrutura do ERM é diferente do cubo tradicional que conhecíamos anteriormente, alteração essa que surgiu através das críticas e sugestões que foram feitas ao longo dos anos.

2.2. Controlo de Gestão

No início do século XX através de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), surge a introdução relativamente ao controlo de gestão. Podemos verificar que ao longo dos anos o conceito foi evoluindo, antigamente era visto como um controlo entre o executado e o planeado, contudo, atualmente é visto como um conjunto de ferramentas com o objetivo de motivar os gestores de forma a atingirem os objetivos estratégicos da organização.

As pessoas são consideradas o fator central de funcionamento de uma organização. O controlo seria desnecessário se os objetivos pessoais fossem ao encontro dos objetivos da organização, no entanto, pode não se verificar esta situação.

O conceito CG não é consensual, sendo que existem diversos conceitos apresentados na literatura.

De acordo com Anthony (1995), o controlo de gestão como o procedimento no qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização.

Também Fisher (1995) e Kloot (1997) vêm confirmar a afirmação de Anthony (1995), indicando que a nível de processo, o controlo de gestão existe com o objetivo de assegurar que a organização atinge os seus objetivos, Kloot (1997), e que o controlo é usado para criar condições que motivem a organização a obter resultados pré-determinados. Este controlo deve ser aplicado em diferentes níveis na organização e, como resultado, requer-se que este seja real sendo que pode divergir entre os diferentes níveis da organização (Carensys, 2012).

Contudo, para Otley (1995), a análise de Anthony limita questões fundamentais relacionadas com a interpretação da estratégia, os seus objetivos e as suas métricas estratégicas.

Jordan et al. (2015, p.30) afirmam que o Controlo de Gestão é “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Ou seja, numa visão geral podemos concluir que o CG é um processo interno da organização, não existem instrumentos iguais para as diversas organizações, mas, sim, instrumentos adaptados à realidade da organização em questão.

Na mesma linha de pensamento temos, Carvalho, Bernardo, Sousa e Negas (2015), definem o controlo de gestão como um sistema que fornece aos gestores a informação necessária, de modo a que possam tomar as melhores decisões para o futuro das organizações. Consideram que um controlo de gestão indica o funcionamento de diversas áreas tais como, operacionais, financeiras, humanas e comerciais de forma a que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

De acordo com Slavoljub et al. (2015), podemos identificar dois passos que constituem o controlo de gestão:

- Ponderar/Avaliar os resultados atuais e compará-los com o plano inicial;
- Responder/Tomar decisões face às divergências do plano.

O controlo de gestão é uma ferramenta imprescindível para avaliar o desempenho da organização, contudo, devido à sua ambiguidade torna-se difícil definir um conceito.

Todavia, o grande problema continua a ser os objetivos pessoais não estarem alinhados com os objetivos da organização, é fundamental o gestor assim como os colaboradores trabalhem e melhorarem em prol da organização.

2.2.1. 8 Princípios básicos do controlo de gestão

Jordan et al (2015) identificam oito princípios básicos do controlo de gestão, são eles os seguintes:

- Os instrumentos de controlo de gestão consideram os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- No exercício do controlo de gestão é necessário ter como foco a descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização;
- De forma a existir um alinhamento da estratégia, existe uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como catalisadores da ação e não se resumirem a simples documentos ou burocracias;
- O controlo de gestão deve focar-se nas perspetivas e nos resultados futuros;
- Atua primordialmente sobre as pessoas, influenciando os seus comportamentos e menos sobre os números;
- É importante a existência de um sistema de incentivos e penalizações;
- Os principais intervenientes do controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os “controllers”.

2.2.2. Instrumentos de controle de gestão

Existem diversos instrumentos do controle de gestão que podem ser utilizados de forma a garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização, sejam eles, aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar e planejar o futuro.

“O controle de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2015).

Jordan et al., (2015) referem que os instrumentos de gestão seguem determinados princípios de forma a atingir os seus objetivos:

- Incluem informação de diversa natureza, de modo a medirem o alcance de fatores críticos de sucesso tal como a qualidade, a eficiência de processos e a inovação, que são fundamentais no desempenho das organizações, contudo, não se encontram contemplados nas demonstrações financeiras normalmente utilizadas como ferramenta para avaliar o sucesso da organização;
- Baseiam-se na descentralização e delegação de autoridade, de modo a existir a divulgação e aceitação da estratégia a implementar por parte dos gestores operacionais, podendo estes agir sobre os recursos que têm ao seu dispor, contribuindo para a obtenção dos objetivos locais, mas também para os objetivos globais da organização;
- A ação e resposta atempada ao mercado são fundamentais para o sucesso organizacional, assim sendo, a informação necessária deve estar disponível nos prazos estipulados, mesmo que isso implique a elaboração de algumas estimativas em prol de dados rigorosos que estarão disponíveis apenas em datas que já não serão úteis;
- Permitem a comparação dos resultados da atividade da organização com os dados históricos, mas também com as previsões, permitindo assim ter uma visão completa da evolução do negócio;
- Têm como principais utilizadores os gestores operacionais, uma vez que, são estes que respondem diariamente pela atividade e recursos da empresa, sendo fundamental que os objetivos e sistemas de avaliação do

desempenho a implementar sejam aceites e que representem um verdadeiro contrato entre gestores e empresa.

É indispensável falar nos instrumentos de controlo de gestão, visto que são estes que permitem alinhar o comportamento dos gestores com os objetivos estratégicos da organização e garantem a tomada de decisão em tempo útil, com base em informação fiável.

Jordan et. al., (2015), referem que os sistemas de controlo de gestão são constituídos por três tipos de instrumentos:

- Instrumentos de pilotagem;
- Instrumentos de orientação do comportamento;
- Instrumentos de diálogo.

2.2.2.1. Instrumentos de Pilotagem

De acordo com Jordan et al. (2015) os instrumentos de pilotagem permitem fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados. Estes instrumentos divulgam os objetivos e a estratégia a implementar, pelos vários níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização.

Subdividem-se da seguinte forma:

- Plano operacional;
- Orçamento;
- Controlo orçamental;
- Tableau de bord
- Balanced scorecard.

Estes instrumentos só serão eficazes se na sua implementação tiver existido o trabalho de articular a informação mensurável com os objetivos estratégicos da organização. Se esta situação não se verificar, poderá existir uma desarticulação entre os objetivos individuais e os objetivos da organização o que irá repercutir consequências negativas para a mesma.

Plano Operacional

O plano operacional é um documento que estabelece as ações concretas que devem ser realizadas de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização num determinado período de tempo (normalmente tem uma duração de 3 anos). Possui um carácter mais detalhado e específico que o plano estratégico (normalmente tem a duração de 5 anos), apresenta detalhes relativamente às atividades operacionais a serem desenvolvidas de forma a garantir que os objetivos são alcançados.

O plano operacional pode incluir informações sobre a alocação de recursos, cronogramas, metas e indicadores de desempenho, e responsabilidades das equipas e colaboradores envolvidos na implementação do plano.

Este instrumento também deve levar em consideração a mudança das condições e ambiente de negócios, identificando ameaças e oportunidades, ajustando desse modo os seus objetivos e as alocações dos recursos.

O plano operacional é um documento essencial para a gestão de projetos, a contratação de novos colaboradores, a aquisição de novos equipamentos e a realização de outras atividades importantes para o sucesso da organização.

Orçamento

É um instrumento de natureza previsional (1 ano) e traduz-se na operacionalização do plano operacional. Neste passo, são negociados, aprovados e estabelecidos, para a organização e respetivas áreas, os objetivos e respetivos planos de ação para os atingir. Este processo traduz-se na valorização das diferentes componentes de natureza económica e financeira (custos, proveitos, resultados, investimentos, tesouraria) de curto prazo, que dão assim possibilidade de executar um controlo orçamental periódico (ex: mensal, trimestral, semestral).

Controlo Orçamental

O plano operacional e o orçamento são instrumentos de pilotagem previsionais, o controlo orçamental trata-se de um instrumento de acompanhamento de resultados (Jordan et. al (2015)).

O controlo orçamental consiste em elaborar perspectivas de custos e proveitos para um determinado período (normalmente, 1 ano), definir objetivos com base na perspectiva elaborada e posterior monitorização – análise dos desvios (resultados previsionais vs resultados reais).

Resumindo, os principais componentes do controlo orçamental são:

- Orçamento anual;
- Previsão vs Real;
- Cenários.

O controlo orçamental assume um papel determinante no controlo de gestão, visto que, através dos erros que determinam os desvios é possível melhorar o desempenho da organização.

Os desvios são calculados da seguinte forma (geralmente calculado em percentagem):

$$Desvio (\%) = \frac{(Valor Real - Valor Orçamento)}{Valor Orçamento} * 100$$

Os desvios podem ser favoráveis ou desfavoráveis, dependendo do sinal e da natureza, se é gasto ou rendimento. Ao efetuarmos esta análise conseguimos ter uma noção do desempenho de cada departamento da organização e assim responsabilizá-los.

Tableau de Bord

Segundo Guerny (1990), esta ferramenta é um painel de indicadores, de forma a orientar o gestor em direção ao objetivo pretendido. Tal como um condutor de um carro, o gestor deverá supervisionar todos os indicadores do Tableau de Bord de forma a garantir o sucesso da estratégia de negócio da sua organização.

Tem como principais características (Jordan et al., 2015):

- Devem estar rapidamente disponíveis após a conclusão do período de análise a que dizem respeito, de modo a que seja possível efetuar a tomada de decisão em tempo útil;
- Devem contemplar dados históricos e previsionais, de forma a darem uma visão integrada da evolução da atividade;
- Devem incluir indicadores financeiros e não financeiros, de modo a que exista uma melhor visão sobre a origem da criação de valor;
- Devem ser sintéticos, uma vez que, o excesso de informação poderá dificultar a análise e a capacidade de tomada de decisão. Portanto, devem apenas incluir indicadores que garantam o acompanhamento das variáveis fundamentais para o sucesso dos planos de ação e para a obtenção dos objetivos definidos;
- Devem ser frequentes e contemplar informação constantemente atualizada, de forma a garantir que o gestor possa decidir com base em dados credíveis.

Este instrumento vem assim suprir as fraquezas de credibilidade e eficácia do controlo orçamental, sendo também um instrumento de acompanhamento de resultados.

Ainda de acordo com Jordan et al. (2015), a implementação do sistema de tableau de bord, assenta em cinco fases:

- Fase 1- Definição da estrutura organizacional e dos responsáveis por cada área de trabalho;
- Fase 2- Definição dos objetivos e das variáveis-chave;
- Fase 3- Seleção dos indicadores;
- Fase 4- Recolha das informações;
- Fase 5- Construção e regras de utilização;

Concluindo, podemos referir que o tableau de bord é uma ferramenta que facilita a comunicação e permite efetuar uma análise da situação real da empresa, reduzindo a incerteza na tomada de decisão. Contudo, à semelhança de outras ferramentas não deve ser aplicada de forma padronizada em diferentes empresas, deve se adaptar à realidade de cada uma delas.

Balanced Scorecard

Durante muito tempo tem-se associado o controlo de gestão de desempenho de uma organização com a gestão de custos. Nesse sentido, os primeiros sistemas de monitorização incidiram em indicadores que permitissem controlar a produção e a evolução dos custos. Com o passar do tempo, os gestores aperceberam-se que o valor do produto não se cinge exclusivamente ao seu preço, mas depende de outros critérios como, qualidade do produto ou tempo de entrega. Como tal, as empresas afastaram-se de sistemas de gestão que se focam-se exclusivamente com a estrutura financeira.

O balanced scorecard é uma ferramenta para controlar e monitorizar desempenhos. Embora os seus objetivos sejam semelhantes ao tableau de bord, de acordo com Kaplan, Norton (1992), divulga a informação em quatro perspetivas específicas: financeira, mercado e clientes, processos e desenvolvimento organizacional.

- **Perspetiva financeira:** Indica se o desenvolvimento do negócio consegue gerar um bom retorno face ao capital investido;
- **Perspetiva do mercado e clientes:** Identifica os fatores essenciais para a satisfação dos clientes, de forma a garantir que o crescimento financeiro seja sustentado ao longo do tempo;
- **Perspetiva dos processos:** Evidência as tarefas e processos prioritários para garantir a satisfação dos clientes e os resultados financeiros;
- **Perspetiva do desenvolvimento organizacional:** Inclui os recursos e as competências mais importantes, que a empresa deverá gerir de modo a garantir a realização com sucesso dos processos de trabalho fundamentais e, em sequência, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros.

Segundo Jordan et al. (2015), a sua construção, sustenta-se na definição para cada perspetiva, dos objetivos, dos fatores críticos, das metas, dos indicadores de desempenho e das iniciativas.

Tal como o tableau de bord, tem como objetivo alinhar a atividade dos responsáveis operacionais aos objetivos e estratégia a longo prazo da organização, centrando os gestores nos denominados fatores críticos, que na verdade correspondem às variáveis-chave do tableau de bord. Assim, é possível garantir a monitorização da evolução do

negócio e do sucesso nas quatro perspetivas mencionadas anteriormente (Teixeira et al., 2011).

De forma a existir interligação entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos, ao definir os balanced scorecard nas organizações deverão passar por quatro processos da gestão estratégica de acordo com Kaplan, Norton (1996):

- **Clarificação e divulgação da visão estratégica:** Ao ser planeado considerando relações de causa e efeito, divulga a missão e clarifica as ações a realizar para se atingirem os objetivos pretendidos;
- **Comunicação e alinhamento estratégico:** Contribui para a comunicação da estratégia por toda a empresa, identificando uma ligação entre os objetivos organizacionais e de cada área de trabalho. Assim sendo, os objetivos operacionais mais facilmente ficam alinhados com a estratégia da organização;
- **Afetação de recursos:** Com a definição dos objetivos da organização e os seus fatores críticos para os alcançar, a afetação dos recursos será mais eficaz e há uma melhor gestão das atividades, tornando o orçamento mais real e enquadrado com a estratégia delineada;
- **Feedback e aprendizagem organizacional:** Ajuda os gestores a perceberem melhor a estratégia e os fatores críticos de sucesso da atividade, facilita a implementação de uma lógica de melhorias contínuas no desenvolvimento do negócio.

Tableau de Bord vs Balanced Scorecard

De acordo com Cebrián e Cervinõ (2004), existem diferenças entre estes dois instrumentos, como podemos verificar na tabela abaixo.

Tabela 2 - Tableau de Bord VS Balanced Scorecard

	Tableau de Bord	Balanced Scorecard
Conceito	Instrumento de medição de fatores-chave de sucesso	Instrumento de gestão estratégica
Objetivos	Obter informação que os gestores procuram	Verificar uma correta implementação da estratégia

Sistemas de medição	Indicadores financeiros e não financeiros	Indicadores financeiros e não financeiros
Processo de seleção de indicadores	Sem um critério definido à priori: intuição e experiência	Método estruturado baseado em relações causa-efeito vinculando a estratégia
Suportes	Necessita de um mapa de trabalho para guiar o desenho do painel de controlo	Modelo de negócio que reflete inter-relações entre os seus diferentes componentes
Foco	Não oferece uma visão do conjunto da organização	Oferece uma visão de conjunto da organização

Fonte: Adaptado de Cebrián e Cerninõ (2004)

Defendem que o tableau de bord é uma ferramenta de suporte durante a tomada de decisão, com um desenho simples e é eficaz. Podemos assim afirmar que este instrumento surgiu com a necessidade de monitorizar e com maior foco na área produtiva. É estabelecido através da definição de objetivos e planos de ação, dando assim origem aos indicadores de desempenho. Está mais focado para a parte operacional da organização.

No caso do balanced scorecard, tem foco na estratégia e é a partir da estratégia que são definidos os objetivos e fatores críticos, para posteriormente, com base nestes, proceder-se à identificação dos planos de ação, ficando assim interligados e dependentes da estratégia formulada.

2.2.2.2. Instrumentos de Orientação do Comportamento

Um dos grandes desafios que a gestão de topo enfrenta é, garantir que a empresa funciona como um todo, ou seja, que a atividade de cada área de trabalho, colabore para atingir os objetivos da organização.

Os instrumentos de orientação do comportamento pretendem enquadrar as ações e decisões dos gestores descentralizados, de forma a alcançar os objetivos da organização e não olhar apenas para os objetivos pessoais, onde possivelmente, não coincidem com os objetivos da organização.

Consideramos instrumentos de orientação do comportamento os seguintes de acordo com Jordan et al. (2015):

- Centros de responsabilidade;
- Avaliação do desempenho dos gestores e dos centros de responsabilidade;
- Sistemas de preços de transferência interna.

Centro de Responsabilidade

Um centro de responsabilidade é criado com a finalidade de atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuam para a realização dos objetivos gerais da organização, permitindo um maior controlo e tornando mais perceptível o motivo para a existência de desvios na organização.

Segundo Jordan et al. (2015), qualquer área de trabalho da organização pode ser considerada como um centro de responsabilidade desde que:

- Disponha de um responsável;
- Tenha objetivos próprios a atingir e para os quais desenvolve a sua atividade;
- O responsável possa decidir sobre os recursos necessários à obtenção dos objetivos da área de trabalho.

Existem três tipos de centro de responsabilidade de acordo com Jordan et. al (2015):

- Centros de custos – o responsável tem responsabilidade sobre os custos, ou seja, tem poder de decisão sobre estes e relativamente à sua utilização;
- Centros de resultados – neste centro, para além da responsabilidade dos custos existe a responsabilidade acrescida relativamente aos proveitos;
- Centro de investimento – trata-se da junção da responsabilidade dos centros mencionados anteriormente com a responsabilidade pelos ativos/ passivos (retorno de investimentos).

Avaliação do Desempenho dos Centros de Responsabilidade

Relativamente aos critérios ou indicadores de avaliação do desempenho dependem da natureza de cada centro, dessa forma, é importante “selecionar unicamente os elementos que estão sob o controlo do responsável, ou sobre os quais ele pode atuar e decidir” (Jordan et al. (2015)). Caso contrário, os gestores operacionais poderão apresentar comportamentos de desmotivação face ao sistema de avaliação do desempenho implementado, perdendo assim este a sua utilidade.

Os gestores devem ser avaliados de acordo com três vertentes (Jordan et al. (2015)):

- Valor do resultado obtido face aos valores previstos;

- A eficácia na obtenção dos objetivos, comparando os padrões estabelecidos e os valores das realizações;
- A eficiência na gestão dos recursos para a realização dos resultados.

Para avaliar este desempenho existem diversos critérios económico-financeiros como, por exemplo:

Margem bruta: Indica a diferença entre os rendimentos e os gastos variáveis;

Margem contribuição direta: Inclui apenas os gastos atribuídos diretamente ao volume de negócios gerado, ou seja, inclui a diferença entre os rendimentos e os gastos diretos do volume de negócios, evitando a repartição de gastos.

Resultado operacional: É o resultado das operações da organização sem incluir das receitas e despesas financeiras.

Preços de Transferência Interna

Os preços de transferência interna é o mecanismo utilizado pelas organizações de forma a valorizar as transações internas de bens e serviços entre diferentes áreas de trabalho.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), citados por Fernando (2015) a utilização deste mecanismo pressupõe duas decisões que devem ser avaliadas periodicamente. A primeira decisão é relativamente ao fornecimento, se a organização deverá produzir internamente o bem, se sim, a segunda decisão passa pela valorização do bem, a que preço de transferência?

Estes preços podem ser definidos através da base preço de mercado ou da base de custo da seguinte forma:

Preços de mercado: Este preço deve ser determinado, tendo em conta que não há custos financeiros associados a créditos concedidos, custos comerciais e de distribuição. Após estas considerações, chegamos a um preço de indiferença em ambas as óticas (ótica do comprador e ótica do consumidor), preço este pelo qual o vendedor interno está disposto a vender e o comprador interno está disposto a adquirir.

Um sistema de gestão baseado em PTI só terá sucesso se:

- For competitivo;
- For transacionado entre centros de responsabilidade pelo seu justo valor;
- For equitativo, simples de utilizar e compreendido pelos gestores;
- For negociado e aceite entre ambos os centros, ou seja, sem ser imposto pela administração;
- O seu funcionamento aproximar-se o máximo possível às regras de mercado.

Custo real: A determinação do preço de transferência através do custo real é o menos aconselhável, uma vez que, todas as ineficiências de produção de um centro de resultados ou centro de investimento serão transferidas para outro centro de responsabilidade. Basicamente, este critério apenas serve para imputar custos em termos de contabilidade analítica.

Custo padrão: Para determinar este preço é considerado o custo da matéria-prima, mão de obra direta, outros custos diretos e custos fixos. Como é um preço predefinido aumenta a motivação dos centros vendedores de otimizar a produção.

Custo padrão uma margem: Tal como o nome indica é o custo padrão acrescido de uma margem, apresenta como principais desvantagens a dificuldade de determinar um percentual de margem e sobrevalorização do custo se o produto for transferido entre vários centros.

2.2.2.3. Instrumentos de Diálogo

O sucesso dos instrumentos de controlo de gestão, está diretamente ligado com o envolvimento das diferentes hierarquias e diferentes áreas de trabalho na estrutura da organização, de forma a existir divulgação da missão e objetivos globais, com o objetivo de alinhar o comportamento das diversas áreas de forma a alcançar os resultados pretendidos.

Assim sendo, é necessário que existam instrumentos que facilitem a comunicação constante entre as diversas áreas. Os instrumentos de diálogo são assim mecanismos que facilitam a comunicação tais como reuniões, relatórios de reunião e mapas.

Contudo, existe alguma dificuldade em colocar os gestores e operacionais a dialogarem e a assumirem responsabilidades, devido aos seguintes aspetos:

- O facto de ser delicado avaliar e confrontar os seus pares e subordinados, com base nos desvios detetados, podem causar situações desconfortáveis, de tensão;
- O facto de ser necessário assumir os temas “orçamento” e “objetivos” como algo necessário para o crescimento organizacional, os quais são desvalorizados. Contudo, quanto maior for o grau de imposição pela via hierárquica, menor será o envolvimento do gestor.

O controlo de gestão é importante na medida em que pode impedir a ocorrência de erros no futuro, visto que, as organizações podem utilizar diversas ferramentas para identificar antecipadamente os problemas. Um sistema de controlo de gestão bem definido irá permitir à gestão de topo efetuar uma tomada de decisão eficaz e pertinente de acordo com a avaliação da organização.

3. Caracterização da Entidade Acolhedora do Estágio

O estágio proporciona o contacto com a realidade empresarial e permite obter conhecimentos e capacidades que de outra forma não seria possível, características que motivaram o mestrando a optar pela realização do estágio.

Neste capítulo será feito o enquadramento da entidade acolhedora do estágio curricular na qual será identificado a sua estrutura, apresentados os serviços prestados e respetiva gestão.

3.1. Apresentação da Entidade de Acolhimento do Estágio

A Baleizão Lda, é uma sociedade por quotas com sede no conselho de Lagoa, distrito de Faro, Portugal. Foi constituída a 8 de maio de 1991 com um capital social de 195.000€. A 15 de dezembro de 2009 existiu um aumento de capital de 1.000€ subscrito inteiramente pela nova sócia. Por fim, a 18 de outubro de 2011 foi efetuado um aumento de capital de 300€ de forma a criar três novas quotas, perfazendo um capital social de 196.300€. Atualmente, existem apenas 2 sócios, o Sr. Carlos Cardoso e Colina do Vento – sociedade imobiliária Lda, por ele gerida.

O CAE principal da Baleizão é 55118, apartamentos turísticos com restaurante. Neste momento, detém a exploração da unidade de alojamentos Vitor's Village.

O grupo Vitor's é um grupo consolidado na área da hotelaria, que aposta na melhoria continua da satisfação do cliente, com ambição de ser mais e melhor sucessivamente a cada ano.

O grupo foi fundado em 1999 com a abertura do Vitor's Plaza, sediado na Avenida Henry Cotton em Alvor, um aparthotel direcionado essencialmente para famílias que pretendem desfrutar de um vasto conjunto de atividades de animação, desporto e lazer.

Em 2008, o grupo ampliou o seu negócio com o investimento em uma nova unidade, o Vitor's Village, localizado na típica vila piscatória de Ferragudo. Um hotel com estilo contemporâneo, com um elevado nível de qualidade e conforto, para quem pretende usufruir de umas férias de sonho.

As unidades do grupo através da garantia de qualidade e conforto confirmam o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução.

Tabela 3- Principais Marcos

Principais Marcos	Datas
1999	Fundação do grupo com a abertura da primeira unidade hoteleira, “Vitor’s Plaza”.
2008	Abertura da segunda unidade hoteleira, “Vitor’s Village”.
2009-2013	Aluguer das unidades hoteleiras ao Grupo Lena.
2014	Administração das unidades hoteleiras de novo pelo Grupo
Atualmente	Projeção de uma nova unidade hoteleira, “Vitor’s Blue Vau” com perspectiva de inauguração em 2025.

Fonte: Elaboração própria

3.2. Missão, Visão e Valores

3.2.1. Missão

- Proporcionar serviços de alojamento, de restauração e de lazer, de elevada qualidade, com o objetivo de maximizar a satisfação dos clientes;
- Ser uma unidade reconhecida, no segmento de lazer, em especial para famílias;
- Recompensar de forma justa e proporcionar oportunidades de evolução profissional, dos colaboradores assegurando níveis contínuos de acrescida motivação e satisfação.
- Corresponder às expectativas dos parceiros.

3.2.2. Visão

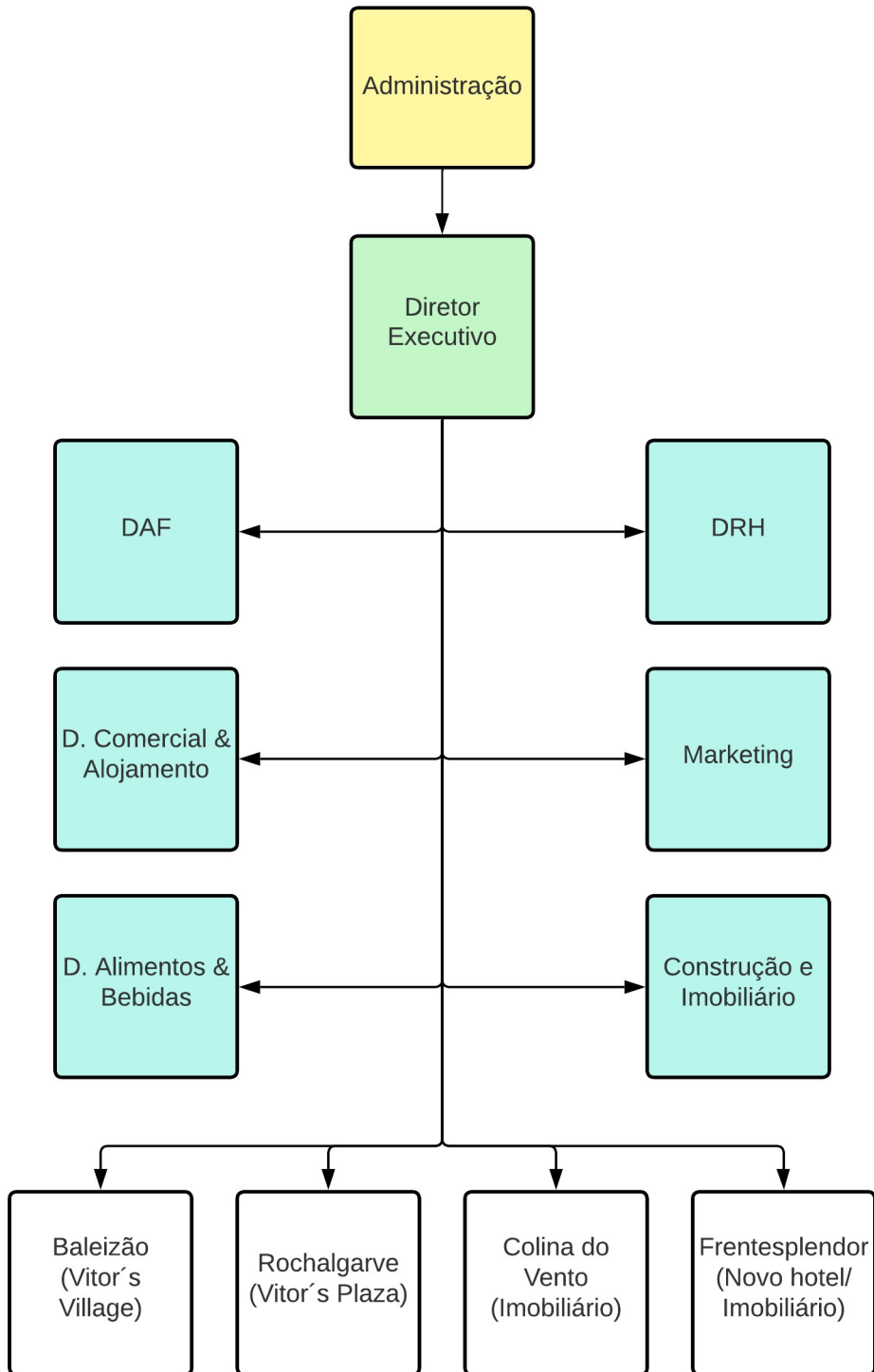
Crescer de forma consolidada e ser reconhecidos como uma unidade hoteleira de referência e destino turístico.

3.2.3. Valores

- Profissionalismo
- Confiança
- Ética
- Dedicção
- Excelência

3.3. Organograma

Figura 4 - Organograma Grupo



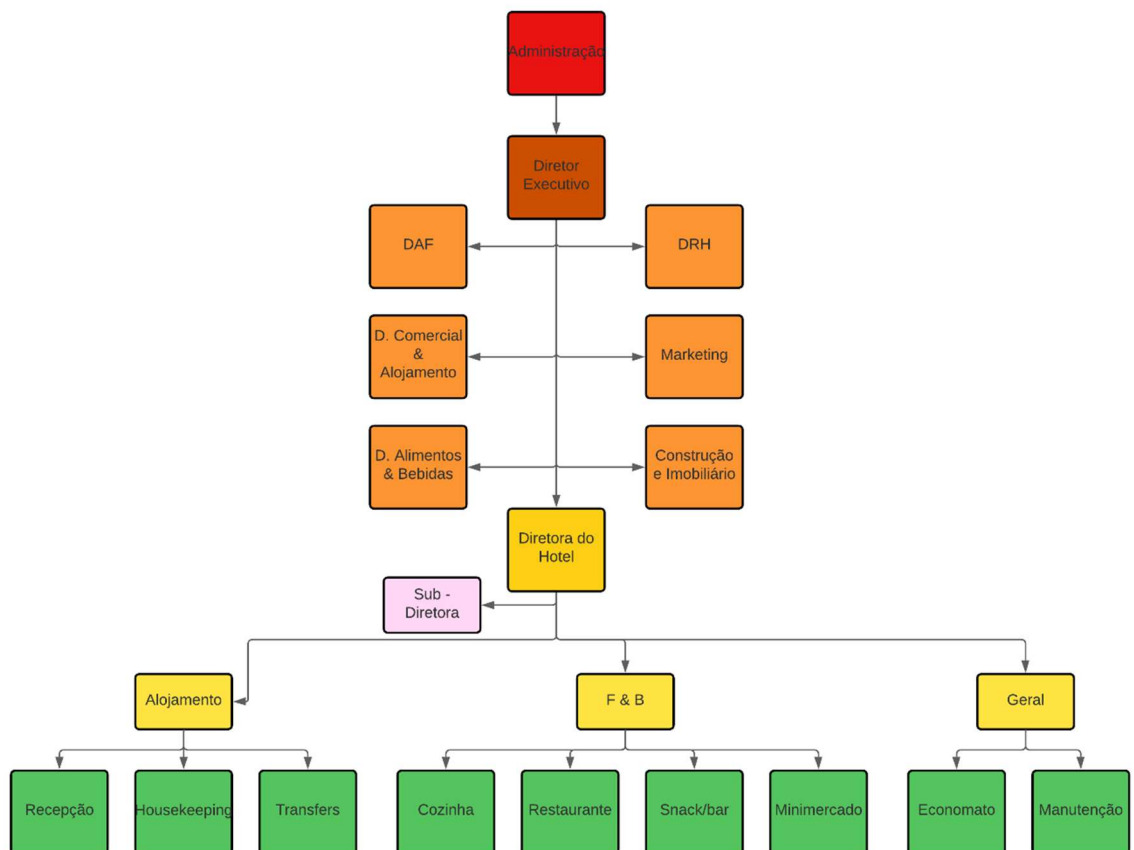
Fonte: Elaboração própria

No organograma representado acima podemos perceber a estrutura do grupo Vitor's, onde está inserida a empresa Baleizão, na qual foi desempenhado o estágio. O

Grupo encontra-se dividido em dois níveis: os departamentos de suporte, denominados como transversais, comuns às quatro empresas do grupo, e os departamentos operacionais diretamente ligados à atividade de cada empresa. Os departamentos de suporte prestam serviços a todas as empresas do grupo e os departamentos operacionais encontram-se mais diretamente ligados à atividade de cada empresa.

A Baleizão é responsável pela administração do aparthotel Vitor's Village, a Rochalgarve é responsável pela administração do aparthotel Vitor's Plaza, enquanto que, a Colina do Vento e a Frentesplendor dedicam-se ao mercado imobiliário, sendo que, esta última será a empresa que irá administrar o novo hotel, Vitor's Blue Vau, mencionado anteriormente na tabela 3.

Figura 5 - Organograma Baleizão



Fonte: Elaboração própria

O organograma acima representa a estrutura da Baleizão. No topo da estrutura temos a administração, liderada pelo Sr. Carlos Cardoso, onde conta com o apoio direto da diretora executiva do grupo, Sra. Lubélia Andrés. No apoio à chefia do grupo existem 6 departamentos, departamento administrativo-financeiro, onde foi desenvolvido o estágio,

chefiado pela Sra. Carla Pelica, financeira e, com a Sra. Silvia Guerreiro, contabilista. Departamento de recursos humanos, departamento comercial e alojamento, departamento de marketing, departamento de alimentos e bebidas e o departamento de construção e imobiliário. Estes departamentos mencionados anteriormente são considerados os transversais do grupo.

Posteriormente temos a diretora do hotel Alison Inácio, que conta com o apoio da subdiretora Andrea Orelha. Tem ao seu encargo 3 departamentos, departamento de Alojamento, F&B e Geral, que posteriormente se subdividem.

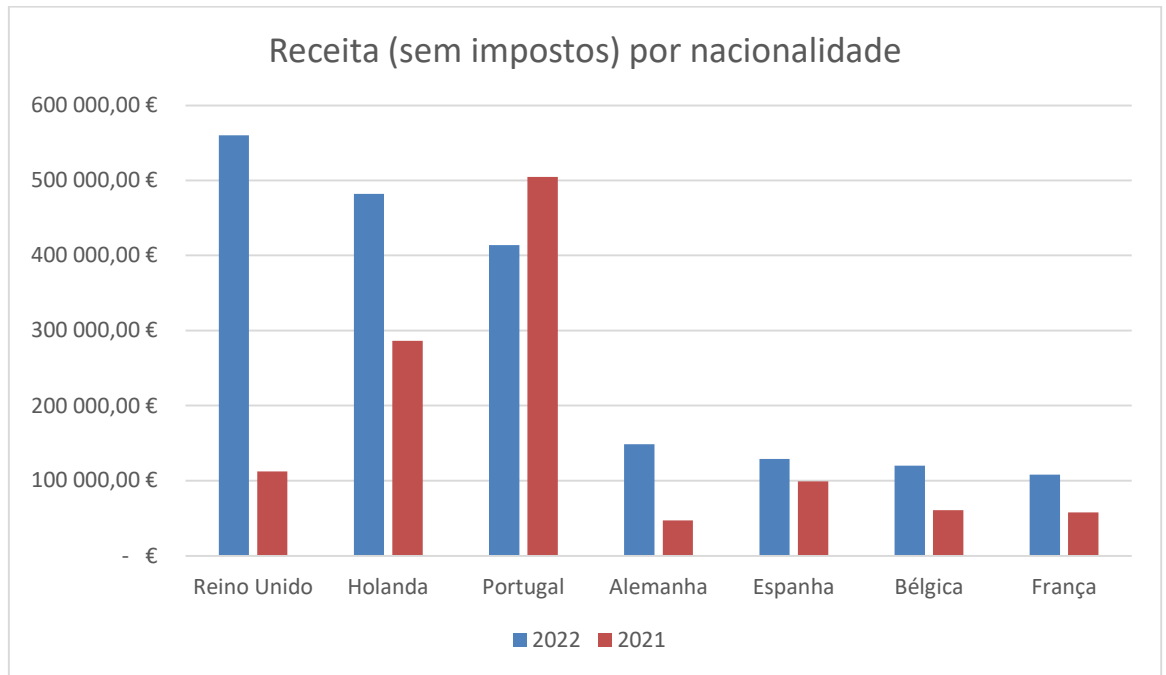
3.4. Caraterização clientes

O tipo de clientes que procuram hospedar-se na unidade Vitor's Village, são maioritariamente famílias, oriundas de vários países da Europa, com destaque para as famílias do Reino Unido e Holanda. As vendas são efetuadas diretamente ou através de um parceiro – operador turístico ou agência de viagens tradicional ou *online*, tais como: Booking, Expedia; Viagens Abreu, Tui, Jet 2 Holidays, entre outros.

Ao analisarmos a figura 6 podemos verificar a receita sem impostos, por nacionalidade. Podemos constatar que as famílias portuguesas assumiram principal destaque em 2021, período em que ainda existiam restrições impostas pela DGS (Direção Geral de Saúde), a nível das unidades hoteleiras e companhias aéreas, o que levou a que muitos portugueses efetuassem férias no próprio país e os estrangeiros não visitassem Portugal de forma tão expressiva.

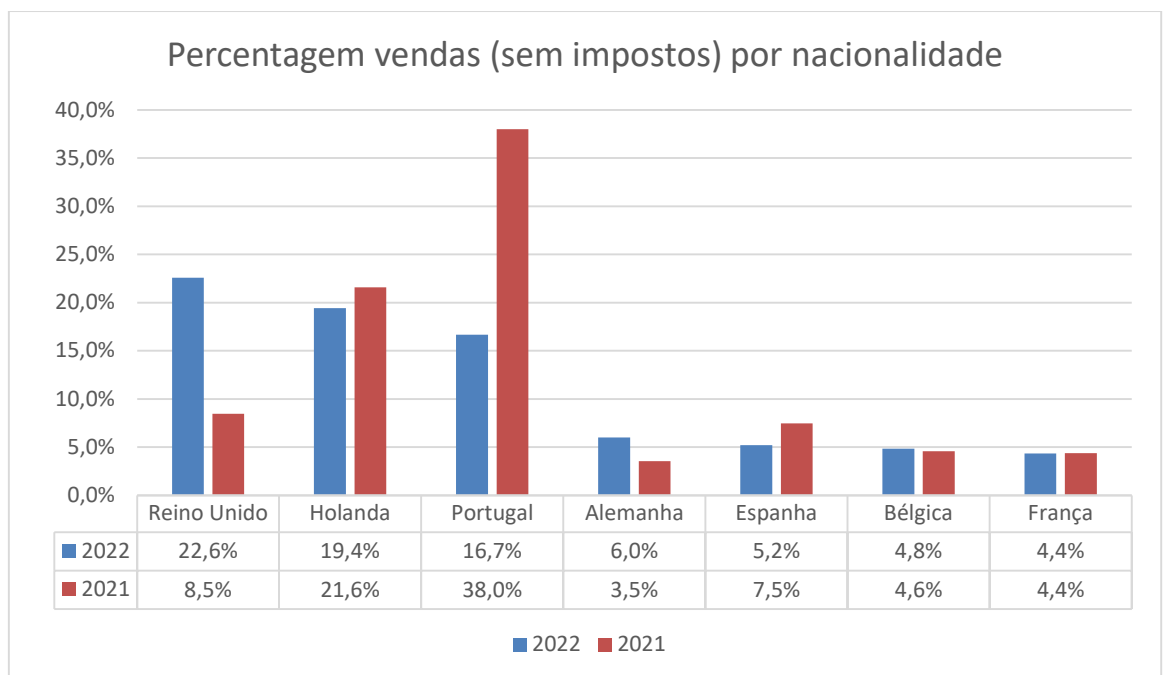
Em 2022 foi um ano de retoma à normalidade onde clientes do Reino Unido voltam a assumir o papel de principal cliente, com uma receita de 560 065,21€ (22,6%), seguindo-se os clientes de nacionalidade holandesa e posteriormente os clientes de nacionalidade portuguesa.

Figura 6 - Receita por nacionalidade



Fonte: Elaboração própria

Figura 7 - Percentagem vendas por nacionalidade



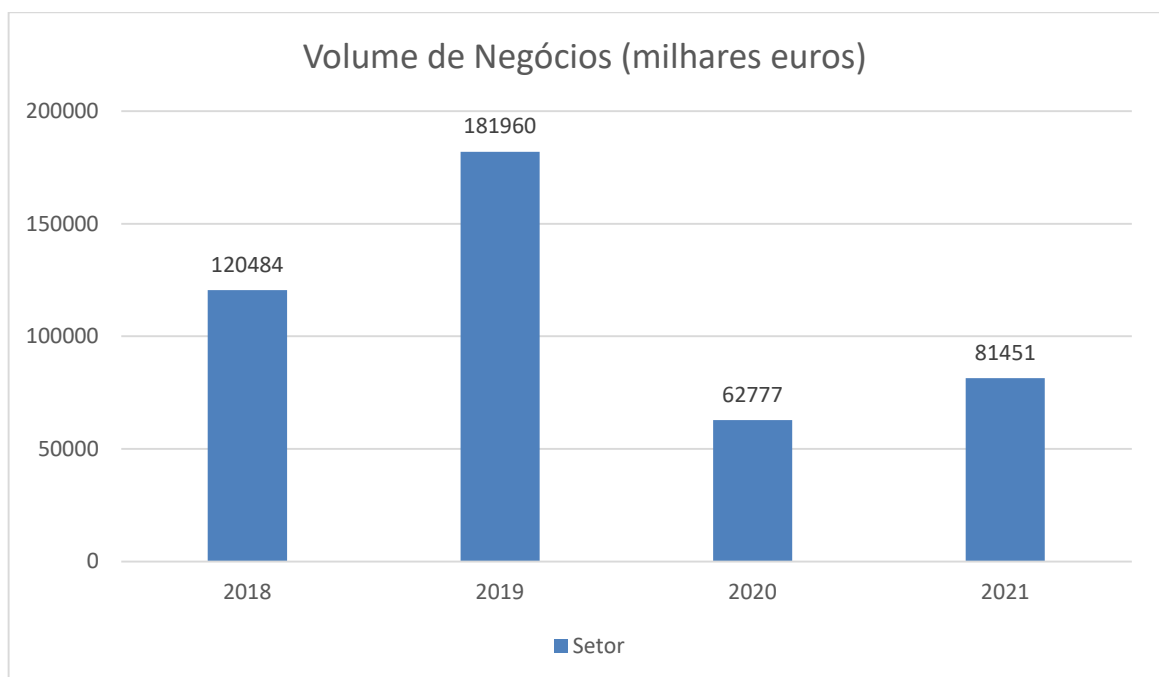
Fonte: Elaboração própria

3.5. Evolução da empresa

3.5.1. Volume de Negócios

A Baleizão pertence ao setor da atividade económica 55118: apartamentos turísticos com restaurante. Segundo o Banco de Portugal em 2021 existem 143 empresas em Portugal, a empresa em estudo é uma média empresa, num total de 8 (5,59%) que existiam em funcionamento no ano em análise. Cerca de 50% das empresas estão localizadas no Algarve, local de exploração da unidade hoteleira em estudo.

Figura 8 - Volume de negócios em Portugal



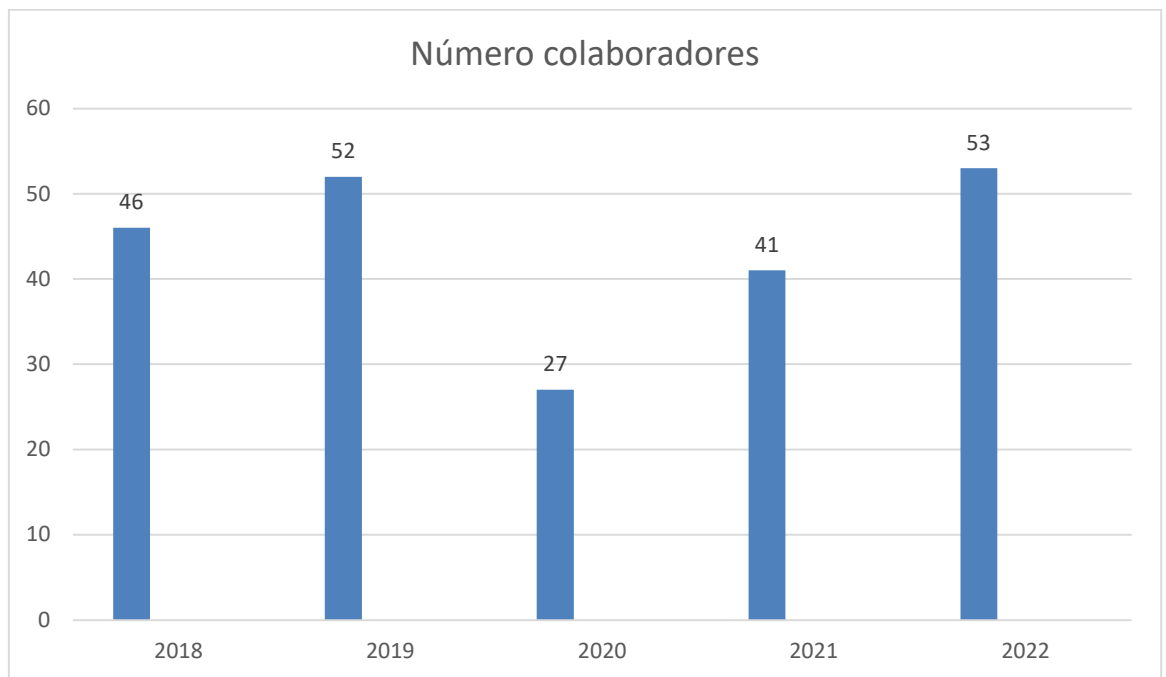
Fonte: Adaptado Banco Portugal

Como podemos verificar no gráfico acima existiu uma forte quebra no setor em 2020, situação que se explica com a pandemia que enfrentamos e que obrigou ao encerramento das unidades hoteleiras. Em 2020, a Baleizão apresentou um volume de negócios de 1,1 milhões de euros, o que representa uma quebra de 57,85% face ao ano anterior (1,18 milhões de euros). Em 2021, verificamos uma recuperação do setor, e a empresa acompanhou a tendência, apesar de, só iniciar a sua atividade em junho e com restrições dada a situação de pandemia que ainda atravessávamos, apresentou assim um volume de negócios de 1,32 milhões de euros, um aumento de 20,94%.

3.5.2. Recursos Humanos

Os recursos humanos de uma organização são todas as pessoas que compõem a organização. Ao analisarmos o gráfico podemos perceber que o número de colaboradores oscilou de acordo com o volume de negócios. No ano de 2020 podemos verificar que existe uma diminuição significativa, algo que se pode explicar com a pandemia que surgiu nesse mesmo ano e cujas restrições impostas condicionaram o normal funcionamento na área da hotelaria. Podemos ainda verificar que, em 2022 foi o ano em que se registou um maior número de colaboradores, no período em estudo, apresentando um total de 53 colaboradores.

Figura 9 - Evolução do número colaboradores



Fonte: Relatório único

Tabela 4 - Habilitações literárias colaboradores

Habilitações literárias 2022	
1º Ciclo	3
2º Ciclo	3
3º Ciclo	13
Ensino Secundário	28
Licenciatura	6
Total	53

Fonte: Relatório único

Relativamente a habilitações literárias, com base na tabela apresentada acima, podemos verificar que a maior parte dos colaboradores tem o ensino secundário (28 colaboradores de um total de 53, ou seja, 52,8%). Sendo que, apenas 6 colabores prosseguiram a sua formação para o ensino superior (11,3%).

4. Estágio

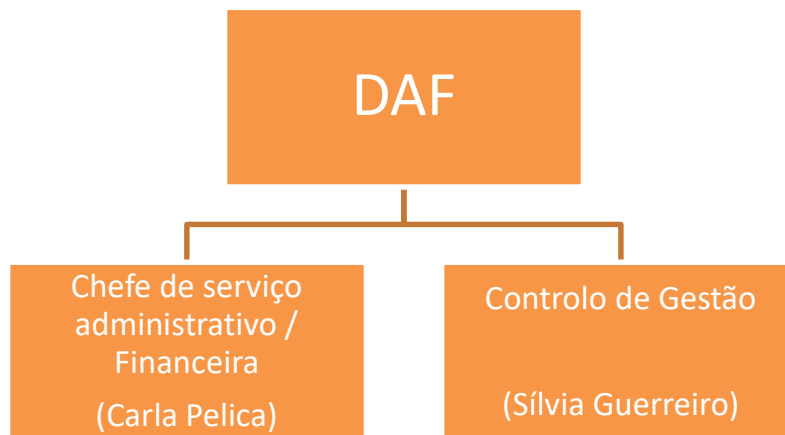
Este capítulo destina-se à apresentação do plano de estágio e às atividades desenvolvidas, que permitirá realizar uma análise para posteriormente serem efetuadas sugestões de melhoria com base nas tarefas desempenhadas durante a realização do estágio.

4.1.O Plano de Estágio

O estágio curricular realizado na organização Baleizão, Lda. teve início a 17 de setembro de 2022 e termo no dia 9 de março de 2023, num total de 1040 horas, realizou-se no departamento financeiro, tendo como orientador o Administrador, Sr. Carlos Cardoso.

O departamento financeiro tem como política, a otimização dos recursos financeiros, facultando a informação necessária à gestão de topo, de forma a reunirem condições para a tomada de decisão e definição da estratégia a implementar no Grupo Vitor's.

Figura 10 - Organograma DAF



Fonte: Elaboração própria

O departamento financeiro da organização, como podemos verificar através da figura 10, divide-se entre a área Financeira (Sra. Carla Pelica, é a chefe do serviço administrativo e exerce as funções desta área) e a área do controlo de gestão (funções exercidas pela Sra. Silvia Guerreiro, contabilista certificada).

A financeira é responsável pela emissão de pagamentos (fornecedores, pessoal, estado, entre outros), controlo das contas bancárias, controlo e registo da

correspondência, controlo dos débitos dos clientes e créditos dos fornecedores, garantir o cumprimento das obrigações contabilísticas e fiscais.

A contabilista tem responsabilidade de, em coordenação com o gabinete de contabilidade que efetua os serviços de contabilidade para o grupo, zelar pela regularidade técnica nas áreas da contabilidade e fiscal. Para além disso, mensalmente elabora mapas de controlo da receita e custos, para análise da administração, assim como, mapas com os inventários das diversas secções.

4.2. Tarefas Desempenhadas

Desde cedo que demonstrei grande interesse em realizar o estágio na organização Baleizão, uma vez que, está inserida num grupo hoteleiro, uma área pela qual tenho bastante interesse. No primeiro contacto com a organização, foi-me apresentado o seu funcionamento, colaboradores e as principais tarefas que iria realizar durante o estágio.

Em conjunto com a administração, foram estabelecidos os seguintes objetivos de estágio: apoio no registo, conferência e contabilização das faturas; apoio na gestão de stocks; ajuda na elaboração da pasta relacionada com a linha de apoio à qualificação da oferta de Turismo de Portugal, Projeto de Investimento.

Nos tópicos seguintes, será possível verificar as tarefas que foram desempenhadas durante a realização do estágio.

4.2.1. Organização do arquivo

De forma a existir controlo do arquivo e da contabilidade, é necessário efetuar a separação dos diversos documentos de acordo com os diários da contabilidade. O facto de o arquivo estar devidamente organizado permite que todos os documentos sejam facilmente identificados. Caso contrário, seria extremamente dispendioso a nível de tempo conseguir encontrar os documentos que se pretende, sendo que alguns poderiam mesmo ser dados como documentos perdidos.

O arquivo é comum às quatro empresas do grupo, pelo que, para que este se mantenha organizado, de forma a que seja possível identificar e aceder aos documentos da organização facilmente, as empresas encontram-se divididas por quatro zonas distintas no arquivo. As pastas também são organizadas por cores distintas para visualmente ser mais fácil identificar.

O departamento financeiro separa os diários da seguinte forma: bancos, clientes, fornecedores, operações diversas e caixa. O meu trabalho consistiu em separar os documentos para seguirem para o gabinete de contabilidade onde são lançados na contabilidade e classificados.

4.2.2. Inventário do armazém

A realização de um inventário físico do armazém é importante na medida em que garante o controlo do stock, evita perdas ou desvios. É necessário efetuar a reconciliação da informação que é fornecida no programa, no caso da Baleizão, através do NewStock (software que controla os stocks existentes) onde mensalmente são confrontados os valores existentes no programa com os stocks que os chefes de cada departamento enviam.

Esta tarefa foi realizada mensalmente. Tem como objetivo identificar potenciais desvios e atualizar a informação no software para garantir que a informação está constantemente atualizada. O objetivo passa por assegurar que não existem falhas de stocks, assim como, auxiliar nas ordens de compra futuras.

Durante o período do estágio, foi ainda necessário realizar um inventário de todos os materiais de construção em stock, de forma a poder encomendar apenas o material em falta, para a realização de um projeto de remodelação do restaurante e na construção de 5 suites novas. Esta tarefa foi necessária efetuar de forma manual e sem apoio do software, uma vez que, são produtos que não são inseridos no sistema que controla os stocks da atividade hoteleira.

4.2.3. Gestão de stocks

A gestão de stocks é uma tarefa bastante importante para conseguir efetuar uma gestão eficiente de uma organização. Só com um controlo dos produtos existentes e das suas quantidades, é possível evitar situações de excesso ou falta de produtos, razão pela qual é crucial implementar uma boa gestão de stocks na organização de forma a saber o que necessitamos de encomendar, a cada momento, e respetivas quantidades.

Durante duas semanas do período do estágio, estive a auxiliar o departamento do economato, onde são lançadas as entradas e saídas de armazém de forma a que, no final do mês, os inventários, que são realizados no programa através destes lançamentos, fossem conferidos com os inventários efetuados por cada departamento.

4.2.4. Ordens de compra

Uma ordem de compra consiste num documento comercial escrito que regista um pedido de compra. As ordens de compra são fundamentais para uma organização poder efetuar um controlo financeiro. Para poder efetuar uma ordem de compra, é necessário a aprovação da diretora da unidade hoteleira ou da gestão de topo (diretora executiva/administrador).

Uma das tarefas realizadas durante o estágio foi a emissão de ordens de compra. Durante o projeto de remodelação do restaurante e construção de 5 suites novas na unidade hoteleira, as ordens de compra de todos os materiais que foi necessário comprar, foram efetuadas pelo mestrando. É necessário efetuar um pedido de orçamento previamente, enviar o mesmo para a gestão de topo e, após a sua aprovação emitir uma ordem de compra de acordo com o orçamento. Só assim é possível garantir que não existem desvios.

4.2.5. Registo correspondência

De forma a existir um controlo da correspondência, é necessário digitalizar toda a correspondência e gravar o documento com o número com que será registado no mapa onde são identificados: a data da receção do documento, remetente, assunto e colaborador que recebeu. Desta forma, é garantido que não existe extravio de documentos e garante o fácil acesso.

Durante alguns períodos do estágio, efetuei a tarefa de digitalizar toda a correspondência recebida e proceder ao registo da mesma no mapa para o efeito.

Esta tarefa permitiu-me perceber que para uma correta gestão de uma empresa, a organização e registo de todos os processos são importantes, o acesso à informação é fundamental.

4.2.6. Reconciliações bancárias

Resumidamente as reconciliações bancárias consistem na comparação dos extratos bancários com a contabilidade interna da organização. Ou seja, é o processo de manter o controlo do saldo interno e dos extratos bancários em sintonia através da comparação entre as entradas e saídas e as transações bancárias. Quanto maior for o volume de movimentos da organização, maior o risco de existirem divergências entre a contabilidade interna e os extratos bancários.

Mensalmente foi desenvolvida a atividade de efetuar as reconciliações bancárias relativamente aos fornecedores, de forma a garantir que a contabilidade da empresa está a traduzir a sua realidade financeira.

Esta atividade é fundamental para permitir que exista uma boa gestão financeira de uma empresa. Se a contabilidade não traduzir a realidade financeira da organização poderá causar constrangimentos futuros por falta de liquidez, dado que não foram devidamente provisionadas as contas bancárias.

4.2.7. Elaboração pasta física para linha de apoio

O Turismo de Portugal elabora linhas de apoio ao investimento. No âmbito de uma linha de apoio criado pela entidade anteriormente mencionada, a organização onde foi desenvolvido o estágio, concorreu a essa mesma linha. Esta candidatura tem por base o facto de a entidade estar a desenvolver obras de melhoria no restaurante do hotel, estando assim elegível para a candidatura.

Neste tipo de apoios existem valores estipulados por rúbrica que constituem as quatro diferentes categorias (edifícios e outras construções, equipamento básico, ativos intangíveis e restante investimento), conforme podemos verificar na figura 11. De forma a poder concorrer a esta linha de apoio pediu-se ao estagiário que efetuasse uma pasta onde compilasse os orçamentos recolhidos para investir nos ativos que se enquadram na linha de apoio, assim como, as faturas da execução desses trabalhos ou aquisição dos ativos/serviços.

Figura 11 - Linha apoio ao investimento

Nº	Investimento - Designação	VALOR
	Investimento em Ativo	
	Edifícios e outras construções	
	Obras	135 000,00 €
	Equipamento Básico	
	Decoração e equipamento	150 000,00 €
	Outros Ativos Tangíveis	
	Pérgola	100 000,00 €
	Painéis fotovoltaicos	50 000,00 €
	Ar condicionado	27 000,00 €
	Postos de carregamento elétrico	10 000,00 €
	Ativos Intangíveis	
	Software de Gestão	12 000,00 €
	Serviço de Consultoria	23 209,00 €
	Plano de negócios	1 500,00 €
	Sub-Total	508 709,00 €
	Restante Investimento	
	Marketing	15 000,00 €
	Fundo de Maneio	58 023,00 €
	Sub-Total	73 023,00 €
	Total	581 732,00 €

Fonte: Plano negócio restaurante “Purple”

5. Análise crítica e proposta de melhorias

5.1. Levantamento do SCI da Baleizão

Através da observação da execução dos procedimentos internos, a realização de questionários e, para além disso, uma reunião com o administrador, Sr. Carlos Cardoso, de forma a perceber o controlo interno na sua perspetiva, permitiu efetuar uma análise do SCI da Baleizão e os procedimentos das áreas da tesouraria, da contabilidade, das compras e inventários e pessoal.

5.1.1. Levantamento da área da Tesouraria

Esta é uma área chave de qualquer organização por gerir os recursos financeiros, os investimentos e os financiamentos e pela movimentação dos meios monetários.

Relativamente às movimentações de dinheiro, as entradas estão associadas às receitas das estadias (receção), restaurante, minimercado, e os contratos realizados com as agências de viagens. As saídas de dinheiro estão relacionadas com pagamentos ao Estado, fornecedores, salários e honorários.

Os riscos associados a esta área passam pelos desvios de recursos financeiros, utilização indevida desses mesmos recursos, duplicação de pagamento a fornecedores e pagamentos indevidos.

Cofres e Caixas

Os cofres encontram-se numa sala isolada, onde apenas a Financeira e o Administrador tem acesso. Nos cofres são guardados os fundos de caixa das diversas empresas do grupo e documentos importantes.

Fundo Fixo de Caixa

O fundo fixo de caixa das despesas é de 500€. Este valor encontra-se num cartão que é utilizado para pagar despesas de pequeno valor, normalmente é carregado uma vez por mês, contudo, pode variar de acordo com a necessidade.

O controlo do fundo de caixa é efetuado por um mapa elaborado no Excel e por contagens físicas da subdiretora, pessoa responsável por controlar este caixa.

Contas Bancárias

A organização detém as suas contas bancárias em várias instituições, nomeadamente, Novo Banco, Eurobic, Santander Totta, Montepio e Caixa Geral de Depósitos. As contas são utilizadas para recebimentos de valores através de transferência bancárias e terminal de multibanco, depósitos diários, pagamentos a fornecedores e pagamentos de vencimentos.

Recebimentos

O caixa de recebimentos inclui os recebimentos dos vários departamentos mencionados anteriormente (receção, restaurante, minimercado e das agências). O processo de recebimentos, exceto vendas no minimercado e em algumas situações no restaurante, inicia com a emissão de faturas por parte da receção com o valor dos serviços fornecidos, onde serão anexados os recibos correspondentes. Existem quatro formas de pagamento, numerário, cheque, multibanco ou cartão de crédito e transferência bancária.

Se os recebimentos forem efetuados diretamente na receção (numerário, cheque e multibanco ou cartão de crédito), é indicado ao cliente o valor e procede-se assim ao recebimento e assinatura do recibo com identificação da data de recebimento. Os recibos são anexados à fatura e arquivados na pasta. São efetuados depósitos diários dos valores recebidos através de numerário/cheque.

Se os recebimentos forem efetuados através de transferência bancária, é necessário consultar o software de gestão de forma a identificar o documento a que se refere, colocando a data de receção do documento, assinado e arquivado na pasta.

Pagamentos

Os pagamentos efetuados pela organização, nomeadamente, pagamentos a fornecedores, vencimentos e honorários, são sempre efetuados através de transferência bancária de forma a existir um comprovativo de pagamento. Apenas em despesas de baixo valor não são efetuados com este método.

As faturas são rececionadas no economato, onde a técnica procede ao lançamento das mesmas no mapa e assim que forem autorizadas pela diretora executiva/administrador são efetuados os pagamentos. Os pagamentos são efetuados através de transferência bancária à quinta-feira, sendo que, a organização normalmente tem um prazo de 30 dias.

Até ao final do dia de cada quarta-feira é enviado um mapa com os pagamentos autorizadas a realizar, para a Financeira, única pessoa autorizada a movimentar as contas bancárias. O pagamento é enviado para o fornecedor e aguarda-se o recibo para posteriormente ser anexado à fatura.

Remunerações

O processamento das remunerações inicia-se nos registos biométricos efetuados pelo relógio de ponto presente na organização.

A Técnica dos Recursos Humanos efetua o lançamento das horas no programa de processamento de salários (contem o Número de Identificação Bancária de cada colaborador). Posteriormente, efetua o mapa com os valores apurados e é enviado para a Financeira.

Não existe interligação entre o relógio de ponto e o programa de processamento de salários, pelo que é necessário efetuar o registo manualmente.

Após o mapa de vencimentos estar elaborado, a diretora executiva verifica e autoriza os pagamentos a serem efetuados no dia 31 de cada mês. Se coincidir com o fim-de-semana ou feriado, os pagamentos são efetuados no dia imediatamente anterior. Após a autorização são efetuados os pagamentos e a Técnica de Recursos Humanos procede à elaboração dos recibos.

Pontos Fortes:

- Os pagamentos (fornecedores, vencimentos, honorários) só são efetuados após a emissão de ordem de pagamento de pelo menos uma das duas pessoas com autoridade para o efeito (diretora executiva/administrador);
- Apenas um colaborar (Financeira) efetua os pagamentos;
- Apenas duas pessoas (Financeira e Administrador) tem acesso ao cofre;
- Conferência do fundo fixo de caixa por uma pessoa externa à área da Tesouraria;
- Depósitos diários dos valores recebidos através de dinheiro/cheque.

Pontos Fracos:

- A passagem de informação do programa do controlo de presenças para o programa de salários é efetuada manualmente, existe o risco associado de perda/troca de informação;
- A única pessoa que tem acesso às contas bancárias é a mesma que efetua os pagamentos (Financeira), existe o risco associado de manipulação de valores/fraude.

Sugestões:

- Integrar o programa de processamento de salários e o programa de controlo de presenças de modo a evitar erros no processamento;
- Não permitir que sejam efetuados pagamentos com quantias recebidas em numerário;

5.1.2. Levantamento da área da Contabilidade

É necessário efetuar os registos contabilísticos para que seja possível conhecer os ativos e os resultados da organização para efeitos de tomada de decisão. Os riscos associados a esta área passam pela manipulação de resultados, relatórios fraudulentos e aplicação de políticas contabilísticas inconsistentes.

Contabilização dos Documentos

A contabilização dos documentos consiste no registo das faturas da prestação de serviços aos clientes ou agências e notas de crédito quando aplicáveis, registo dos gastos com fornecimentos e serviços externos, gastos com o pessoal e registo dos pagamentos e recebimentos. Esta função é da responsabilidade da Técnica de Controlo de Gestão (contabilista certificada).

Envio das Obrigações

O envio dos ficheiros da Segurança Social, retenções na fonte, declarações de remunerações e relatório único é da responsabilidade da Técnica de Recursos Humanos, responsável pelo processamento de salários.

Ativos Fixos Tangíveis

A compra dos ativos é efetuada de acordo com a sua necessidade sem seguir um planeamento, a organização não efetua um orçamento de compra de ativos. O Administrador decide a concretização do ativo de acordo com o orçamento apresentado.

A nível contabilístico, a amortização dos bens está definida de acordo com a vida útil esperada de cada ativo. Todo o imobilizado encontra-se devidamente identificado num mapa em ficheiro Excel (função Técnica de Controlo de Gestão). Cada colaborador tem responsabilidade relativamente ao estado de conversação do ativo que utiliza.

Reconciliações Bancárias

As reconciliações bancárias são elaboradas pela Técnica Financeira com uma periodicidade mensal. São extraídos os extratos discriminados das contas na contabilidade com todas as transações efetuadas para poderem ser confrontadas aos extratos bancários das diversas contas bancárias. Posteriormente procede-se à reconciliação bancária, ou seja, são confrontados o saldo contabilístico com o saldo bancário para a mesma conta. Em caso de se verificarem disparidades, efetua-se uma análise para apurar as divergências e efetua-se o entendimento das contas.

Pontes Fortes:

- Os serviços de contabilidade são executados por uma empresa externa que posteriormente verifica todos os procedimentos efetuados pelos colaboradores do grupo;
- Registo do património em suporte digital;
- Reconciliações bancárias efetuadas mensalmente;

Pontos Fracos:

- A pessoa que efetua os pagamentos é a mesma que efetua as reconciliações bancárias, existe o risco associado de manipulação de valores/fraude;

Sugestões:

- As reconciliações bancárias devem ser executadas por uma pessoa externa à Tesouraria, um colaborador que não tenha acesso às contas bancárias.

5.1.3. Levantamento da área das Compras e Inventários

O processo das compras deve ser rigoroso, é necessário identificar a necessidade de comprar, selecionar devidamente o fornecedor que melhor se adequa para a encomenda e armazenar devidamente até ao seu consumo ou utilização. Só desta forma, uma organização poderá reduzir os riscos de gastos desnecessários, favorecimento de fornecedores, roubos, produtos que ficam fora de validade, quebras e danos.

De acordo com as necessidades dos diversos departamentos (restaurante, bar, cozinha, minimercado, housekeeping, manutenção e setor administrativo) o chefe de cada departamento deve deslocar-se junto do economato de forma a efetuar uma nota de encomenda.

No momento da receção das encomendas, a técnica responsável verifica sempre as faturas e as quantidades dos produtos rececionados, exceto produtos de cozinha, são rececionados pelos responsáveis da cozinha e devidamente armazenados. Os restantes artigos são armazenados no economato, onde apenas a responsável tem acesso.

A técnica do economato após a receção das faturas insere os artigos no programa NewStock para atualização dos inventários, e adiciona no mapa as faturas para posteriormente o mesmo seguir para o departamento financeiro.

Mensalmente os chefes de cada departamento devem enviar os inventários para o economato, de forma a ser possível confrontar a informação facultada com a informação do software. Só assim é possível verificar eventuais desvios. Após os inventários estarem atualizados, a técnica de Controlo de Gestão irá analisar os mesmos.

Restaurante

As ordens de compra do restaurante são efetuadas pelo responsável, normalmente com uma periodicidade de duas vezes por semana. Nesta área é necessário um cuidado extra com a questão do armazenamento dos produtos e os prazos de validade, designadamente dos produtos perecíveis. Foi efetuado um contrato com o fornecedor de iogurtes que permite à organização devolver os artigos não consumidos que prazem a validade.

Bar

À semelhança do que acontece na área do restaurante, as ordens de compra são efetuadas pelo responsável, normalmente com uma periodicidade de uma vez por semana,

varia de acordo com a necessidade. A organização evita efetuar encomendas de quantidades exageradas de forma a evitar aumentar a necessidade de armazenamento e assim dilui os custos semanalmente.

Cozinha

A área da cozinha é a que exige maior necessidade de controlo de inventários, assim como é a que tem maior necessidade de ordens de compra. Existem acordos com os fornecedores para existirem entregas diariamente dos artigos. Nesse sentido, existe uma grande necessidade de comunicação constante entre o economato e a cozinha para garantir que não existem erros ou falhas. Apenas o chefe ou o subchefe de cozinha podem efetuar ordens de compra.

Minimercado

As compras para o minimercado são efetuadas aos fornecedores habituais, consoante as necessidades. Existe um acordo com o fornecedor de pão e artigos de pastelaria que efetua entregas diárias.

Housekeeping

As compras dos artigos são efetuadas com os fornecedores habituais, consoante as necessidades. Os artigos ficam armazenados no armazém do housekeeping, à exceção dos secadores dos quartos, estes ficam armazenados no economato e para serem levantados é necessário assinar uma requisição.

Manutenção

A compra dos artigos para a manutenção não segue um planeamento, uma vez que, não é possível efetuar uma previsão. São efetuadas as ordens de compra de acordo com as necessidades.

Setor Administrativo

Os materiais de consumo rápido, como esferográficas, lápis, agrafos, papel e pastas consumidos pelo setor administrativo, são encomendados ao fornecedor sempre que existir necessidade. É necessário efetuar a requisição no economato, onde fica registado o colaborador que efetuou o levantamento do artigo.

Pontos Fortes:

- Conferência da entrada de mercadoria;
- Conferência mensal dos inventários;
- Preenchimento de folhas de contagem física e identificação dos artigos danificados;
- Acesso restrito ao economato;
- Dossier de fornecedores atualizado;
- Registo de quantidades consumidas.

Pontos Fracos:

- A pessoa que recebe a mercadoria é a mesma que dá entrada dos produtos no programa. Existe o risco associado de desvios/ roubo de produtos;
- A confrontação dos inventários físicos com os inventários em programa é efetuada pela mesma colaboradora que dá entrada e saída dos produtos no software. Existe o risco associado de desvio/ uso indevido de produtos;
- Não existe uma descrição dos procedimentos relacionados com as compras. Existe o risco de compras desnecessárias e desajustadas.

Sugestões

- Elaboração de um plano de controlo de validades de produtos de forma a evitar perdas;
- Elaboração de um processo de compras, análise de desvios e avaliação dos fornecedores;
- Efetuar aleatoriamente contagens surpresa de inventários de forma a perceber as divergências entre o físico e o contabilizado.

5.1.4. Levantamento da área Gestão do Pessoal

A organização tem um trabalho acrescido na gestão do pessoal, dada a sazonalidade do setor do turismo, sendo que, nos meses de dezembro e janeiro a unidade hoteleira encontra-se encerrada. Existe sempre um risco de os colaboradores procurarem outro emprego onde possam evitar a questão da sazonalidade.

É competência da técnica dos Recursos Humanos, sob indicação do diretor da unidade hoteleira o recrutamento de novos colaboradores, após aprovação da diretora executiva/administrador.

Antes da admissão de um novo colaborador é realizada uma entrevista, normalmente é sempre efetuada pela diretora da unidade e chefe do departamento. Exceto para os departamentos administrativos (DAF; DRH; Comercial & Alojamento; Alimentos e Bebidas e Construção e Imobiliário), as entrevistas são realizadas pela diretora executiva e pelo Sr. Carlos Cardoso (administrador).

São solicitados todos os documentos necessários ao novo funcionário de forma a ser possível elaborar um contrato de trabalho, efetuar registo na segurança social e criar seguro de acidentes de trabalho. É assim criado um processo individual de cada colaborador onde consta toda a documentação e informação pessoal necessária. O processo é atualizado sempre que se verifiquem alterações.

Formação

São disponibilizadas aos colaboradores as formações necessárias para os mesmos poderem desenvolver as suas funções corretamente.

Pontos Fortes:

- Todos as áreas têm um responsável;
- São fornecidas formações aos colaboradores.

Pontos Fracos:

- Inexistência de um sistema de avaliação com implementação de recompensas. Risco associado de desmotivação e falta de empenho;
- Os responsáveis dos departamentos não participam na elaboração do orçamento. Risco associado de o plano orçamental não ser exequível;
- Os procedimentos não estão formalizados. Risco de desorganização.

Sugestões:

- Avaliar o desempenho dos colaboradores e implementar um sistema de compensações;

- Realizar reuniões com os responsáveis dos departamentos para definir os objetivos em conjunto;
- Elaborar um manual com a descrição formal dos procedimentos de cada função.

5.1.5. Limitações

As principais limitações foram a condicionante do tempo e restrições no acesso de informação podem ter impedido de efetuar um levantamento de informação com maior profundidade e detalhe.

A maioria do estágio incidiu no departamento financeiro, embora tenha existido abertura para passar por outros departamentos de forma a poder perceber a dinâmica da organização. Contudo, seria importante ter permanecido mais tempo nas outras áreas que também são importantes.

5.2. Síntese das propostas de melhoria

Este ponto identifica as principais propostas de melhoria para a organização, com o objetivo de ajudar na melhoria do seu funcionamento. Identifica diversas ferramentas tendo em conta os pontos fracos identificados anteriormente.

As sugestões deverão ser analisadas pela gestão de topo, assim como, pelos responsáveis de cada departamento. A sua implementação deverá estar sempre relacionada com a relação custo/benefício.

Manual de Controlo Interno

A elaboração de um manual de controlo interno tem como objetivo prevenir fraudes, erros, irregularidades e desperdícios de recursos, assim como, que as atividades estejam de acordo com as políticas internas aplicáveis. Assim sendo, os métodos e procedimentos do controlo interno da organização devem ser formalizados num Manual de Controlo Interno.

Manual dos Procedimentos Internos

Este manual permitirá reduzir os erros na execução das tarefas, assim como, auxiliar os colaboradores no desempenho das atividades. Deve incluir a descrição da função de cada cargo, assim como, um fluxograma do departamento. A elaboração deste manual irá

aumentar o conhecimento dos colaboradores na execução das tarefas, e para além disso, irá ajudar na adaptação de novos colaboradores às rotinas criadas no departamento.

Balanced Scorecard

Embora a organização efetue a análise de alguns KPI's, é necessário que a organização crie e implemente um BSC de forma a auxiliar na otimização da gestão, dessa forma, será possível efetuar uma avaliação do desempenho. De forma a implementar corretamente este instrumento, primeiramente deve ser elaborado o mapa estratégico com os objetivos estratégicos interligados numa relação causa-efeito.

Sistema de Incentivos

Para a criação de um sistema de incentivos, devem ser definidos critérios de acordo com as especificidades de cada centro de responsabilidade, de forma a tornar viável medir o desempenho de cada colaborador. Esta análise deverá ser efetuada individualmente, de forma a compensar aqueles que alcancem os objetivos estabelecidos.

Este ponto identifica quatro sugestões que se consideram importantes face ao levantamento do sistema de controlo interno efetuado anteriormente. Estas sugestões têm assim o objetivo de colaborar com a entidade acolhedora de estágio e colocar em prática o que foi aprendido ao longo do mestrado, bem como, a análise efetuada na revisão bibliográfica.

6. Conclusões

6.1. Principais conclusões

O estágio curricular é uma das opções oferecidas para a conclusão do Mestrado em Controlo de Gestão, dando assim oportunidade de colocar em prática a maioria dos conhecimentos e competências adquiridas até à data.

A realização do estágio permitiu um contacto mais próximo com a realidade empresarial, assim como, aumentar os conhecimentos do mestrando.

É possível verificar que dada a competitividade do mercado cada vez mais a administração tem de ser o mais profissional e rigorosa possível. Nesse sentido, é necessário prestar a informação mais realista possível para otimizar a tomada de decisão.

O Controlo Interno auxilia na minimização dos riscos que ponham em causa o seu funcionamento e continuidade. Com base na revisão bibliográfica e em comparação com a análise empresarial efetuada, o crescimento e continuidade de uma organização inclui a implementação de um Sistema de Controlo Interno, este deve ser adaptado à realidade de cada organização e ir moldando-se às várias alterações nas envolventes, só assim é possível otimizar os resultados.

Foram analisados os componentes do SCI da Baleizão, assim como, os procedimentos das áreas consideradas mais importantes para o seu sucesso.

Dada a limitação da dimensão do Departamento Administrativo & Financeiro, a segregação de funções entre a Tesouraria e a Contabilidade é ineficiente, proporciona a fraude e manipulação de resultados.

O processo de compras e conferência de inventários deverá ser formalizado de forma a aumentar o rigor do processo.

Relativamente aos recursos humanos é cumprida a legislação e são oferecidas as condições necessárias para os colaboradores executarem corretamente as suas funções. Contudo, deve-se ter atenção à integração do pessoal com os objetivos institucionais, para evitar a desmotivação.

No levantamento dos procedimentos internos foram identificadas as fraquezas do SCI, como tal, foram apresentadas sugestões de forma a contribuir para a melhoria dos resultados futuros da organização.

O levantamento efetuado comprova a importância das ferramentas do Controlo Interno para a sustentabilidade das empresas. A minimização dos riscos, a fiabilidade de informação e a salvaguarda de ativos são fundamentais para sustentar uma empresa e permitir o seu crescimento.

Relativamente ao estágio, os objetivos propostos foram alcançados. Efetuou-se uma abordagem à gestão e à estrutura da organização acolhedora de estágio, foram analisados os procedimentos de controlo interno, dado lugar a sugestões de melhoria face às necessidades identificadas.

A nível profissional o estágio constitui uma grande mais-valia, uma vez que, permitiu a aprendizagem através da aplicação prática, foi possível visualizar os procedimentos e tecnologias utilizadas num contexto empresarial.

6.2. Limitações

O estudo incidiu sobre uma única organização e por isso, não é correto extrapolá-lo para outras organizações, devem ser efetuadas novas pesquisas em outras organizações.

O facto de o Grupo ter iniciado uma reestruturação em fevereiro, a apenas 1 mês do final do estágio, limitou a realização de testes que poderiam conduzir a conclusões diferentes. Dessa forma, o tempo acabou por se tornar uma condicionante para a realização destes testes, tal como o acesso à informação que nesse momento foi imposta pela organização por esta mesma questão.

6.3. Novas linhas de investigação

Foi o primeiro estudo na área do controlo interno realizado na organização. Poderá ser interessante a nível do controlo de gestão implementar um BSC e perceber o impacto que o mesmo teria no desempenho da organização para alcançar os objetivos definidos.

Face à reestruturação do Grupo e à implementação de novas medidas, será interessante efetuar um novo estudo de forma a verificar as mudanças nos resultados e a influência que essas alterações terão no controlo interno.

Será importante efetuar estudos em outras unidades hoteleiras na região, de forma a perceber se os resultados são semelhantes aos resultados obtidos neste estudo.

Bibliografia

- Alves, J. D. M. S. (2022), Controlo Interno de Investimentos, Universidade de Aveiro
- A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, Chris E. Hogan (2016) Auditing and Assurance Services
- Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007), Management Control Systems. McGraw Hill
- Carensys, J. (dezembro de 2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 1(1), 1-18.
- Carmichael, Douglas, Willingham, John e Schaller, Carol (1996): Auditing Concepts and Methods, 6ª edição, McGrawHill.
- Carvalho, L., Bernardo, M.R., Sousa, I. & Negas, M. (2015). Gestão das Organizações - Uma abordagem integrada e prospetiva (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cebrián, Mónica S. e Cerviño, Esther F. 2004. Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 2(4): 1-21
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary. Durham: COSO.
- Costa, Carlos Baptista: (2010); Auditoria Financeira Teórica e prática; 9ª Edição; Lisboa; Rei dos Livros
- Fernando, R. (2015); A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial, Instituto Politécnico de Setúbal
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10ª ed.). Áreas Editora.

Kaplan, A., e Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Bus. Rev.*70: 71-79

Kaplan, A., e Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Bus. Rev.* 74(1): 75-85

Mirnenko, V. I., Tkach, I. M., Potetiueva, M. V., Mechetenko, M. Y., & Tkach, M. Y. (2020). Analysis of approaches to assessing effectiveness of the system of internal control of the military organization as the element of Public Internal Financial Control of Ukraine. *Revista Espacios*, 41(8)

Otley, D. B. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6, 31-44.

Peleias, I. (2000). Falando Sobre Controle Interno. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa* n.º 419/420, agosto/setembro.

Pinheiro, J. (2008). Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos. Lisboa: Rei dos Livros.

Pinto, José Paulo S. (2004): “Controlo Interno: Algumas achegas”, *Revista de Contabilidade e Finanças*, II série, nº 33, janeiro/março.

Rosa, N. (2021); O Dashboard como instrumento para monitorização e avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade.

Slavoljub, S., Srdjan, S., & Predrag, V. (2015). Management control in modern organizations. (3-4), pp. 39-49.

Teixeira, A. B. S. D. T., Teixeira, N. M. D., e Mata, C. M. S. (2011). O Balanced Scorecard Dinâmico e o Desempenho Organizacional; XII Congresso Internacional de Custos. Ponta do Leste

SN, (2010), Ferramentas e Controlo de Gestão – Um fator de competitividade, Instituto Universitário de Lisboa.

Anexos

Anexo A- Questionário SCG Baleizão

Existem centros de responsabilidade definidos?

Se sim, Quais? De que tipo (custo, resultados, investimento)?

Instrumentos de pilotagem

1. O chefe de cada centro de responsabilidade elabora o plano operacional e propõe à administração para discussão e futura aprovação?
2. Quem prepara o orçamento? É elaborado pelo chefe de cada centro de responsabilidade ou pela diretora da unidade hoteleira?
3. O orçamento reflete o conjunto de ações planeadas (ações financeiras e não financeiras) em cada área para o ano seguinte?
4. A empresa tem um plano de negócios corretamente elaborado e partilhado pela gestão de topo?
5. A empresa dispõe de um Balanced Scorecard como ferramenta de controlo de gestão?

Instrumentos de orientação do comportamento

1. É efetuada alguma avaliação ao desempenho dos centros de responsabilidade?
2. Existe algum sistema de recompensas implementado?

Instrumentos de diálogo

1. Existe uma calendarização estabelecida para análise de resultados aos vários níveis hierárquicos?
2. São elaborados relatórios relativamente à concretização dos objetivos estabelecidos a nível global da organização e em cada área de responsabilidade?
3. Existem reuniões de revisão operacional, com medidas que permitam corrigir os desvios?
4. Existem reuniões de revisão da estratégia específicas, fora das reuniões de gestão normais? Se sim, qual o objetivo? Em caso negativo, seriam úteis?