

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Finanças e Geração de Valor



Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Finanças e Geração de Valor



**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abráão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Secional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Administração, finanças e geração de valor

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração, finanças e geração de valor / Organizador  
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR:  
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-779-6

DOI 10.22533/at.ed.796210402

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração, Finanças e Geração de Valor” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO**

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

**DOI 10.22533/at.ed.7962104021**

### **CAPÍTULO 2..... 28**

#### **A AUDITORIA À LUZ DO PARADIGMA SISTÊMICO**

Adelcio Machado dos Santos

Rubens Luis Freiburger

Daniel Tenconi

Danielle Martins Leffer

Alisson Andre Escher

**DOI 10.22533/at.ed.7962104022**

### **CAPÍTULO 3..... 37**

#### **ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE**

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

**DOI 10.22533/at.ed.7962104023**

### **CAPÍTULO 4..... 59**

#### **AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO**

Luzolo João Manuel

Jorge Miguel Ventura Bravo

**DOI 10.22533/at.ed.7962104024**

### **CAPÍTULO 5..... 80**

#### **APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRASIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS**

Renato Borges Freitas

Ana Paula Ferreira da Silva

James Anthony Falk

**DOI 10.22533/at.ed.7962104025**

### **CAPÍTULO 6..... 96**

#### **LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO**

Andrés Palacio-Fierro

Hugo Arias-Flores

**DOI 10.22533/at.ed.7962104026**

<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>103</b>
<b>FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR</b>	
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima Irene Reis Kellen Crystina Pereira dos Reis Vanessa Teles dos Santos Dias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104027</b>	
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>125</b>
<b>OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO</b>	
Jorge Luiz Cabral Nunes Jonas Pedro Fabris	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104028</b>	
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>134</b>
<b>INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI</b>	
Rozali Araújo dos Santos Everson Franklin Dambroz Ribas Jaciera Treter Sippert	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104029</b>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>147</b>
<b>INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO</b>	
Adelcio Machado dos Santos Rubens Luis Freiburger Daniel Tenconi Danielle Martins Leffer Alisson Andre Escher	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040210</b>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>158</b>
<b>DE <i>BOUTIQUES</i> À <i>POP-UP STORES</i>: NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO</b>	
Valdecir Babinski Júnior Mariana Moreira Carvalho Dulce Maria Holanda Maciel	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040211</b>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>171</b>
<b>ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO</b>	
Daniel Andrei Rodrigues da Silva Luísa Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040212</b>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>183</b>
<b>ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS</b>	
Nidelson Teixeira Falcão	
Alexandre Teixeira Dias	
Davi Rogério de Moura Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040213</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>210</b>
<b>ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI</b>	
Rafael Levi Vieira de Abreu	
Erick Henrique de Sousa Costa	
José Janielson da Silva Sousa	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
Aníbal da Silva Cantalice	
Jessica Alves da Silva	
José Santana da Rocha	
Stênio Lima Rodrigues	
Wesley Fernandes Araújo	
Luzia Rodrigues de Macedo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040214</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>224</b>
<b>ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA</b>	
Gabriel Arturo Pazmiño Solys	
Washington Marcelo Gallardo Medina	
Santiago Omar Ortiz López	
Edison César Merino Garzón	
Luis Alfredo Morán Macias	
Danny Iván Colcha Guachamin	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040215</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>236</b>
<b>CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS</b>	
Anelisa de Assis Campos	
Kreicy Mara Teixeira	
Viviane Santos Pereira	
Ana Lúcia Maria Miranda	
Juliana Costa Chaves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040216</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>246</b>
<b>CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE</b>	

# UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Sarah Toso Mendes

DOI 10.22533/at.ed.79621040217

## **CAPÍTULO 18.....259**

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

João Paulo da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040218

## **CAPÍTULO 19.....275**

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.79621040219

## **CAPÍTULO 20.....288**

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

José Mário Bispo Sant'Anna

Luiz Fernando Dalmonch

Francisco José de Oliveira Andrade

Gildo Rodrigues da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040220

## **CAPÍTULO 21.....315**

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL E-COMMERCE

Antonio Faúndez-Ugalde

Rafael Mellado-Silva

María Blanco Lobos

DOI 10.22533/at.ed.79621040221

## **CAPÍTULO 22.....326**

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Maria Evilene de Souza Landim

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.79621040222

## **CAPÍTULO 23.....339**

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Victor Eduardo Chinín Campoverde

Mayra Tatiana González Román

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

María Isabel Ordóñez Hernández

Fanny Yolanda González Vilela  
Eduardo José Martínez Martínez  
Ignacia Luzuriaga Granda  
Ricardo Miguel Luna Torres

**DOI 10.22533/at.ed.79621040223**

**CAPÍTULO 24.....357**

**PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?**

Edilaine de Azevedo Vieira

Lidiane do Prado Reis

Helena de Fátima Nunes Silva

**DOI 10.22533/at.ed.79621040224**

**CAPÍTULO 25.....367**

**QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES**

Tuani Carla Fuzati

Carolina Mamede Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.79621040225**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....381**

**ÍNDICE REMISSIVO.....382**

## AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO

*Data de aceite: 01/02/2021*

*Data de submissão: 17/12/2020*

**Luzolo João Manuel**

NOVA Law / NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa

**Jorge Miguel Ventura Bravo**

NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa;  
Université Paris-Dauphine PSL; MagIC;  
CEFAGE-UE;  
<https://orcid.org/0000-0002-7389-5103>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objectivo principal a avaliação do sistema de controlo interno como contributo para o bom funcionamento do sistema bancário e do sistema financeiro, no que diz respeito à prevenção e gestão dos riscos bem como outras infracções que surgem no seio das instituições. Para tal, iremos caracterizar a metodologia COSO, identificar os seus pontos fortes e limitações, conhecer os objectivos e componentes, compreender o papel a desempenhar pelo controlo interno na prevenção de fraudes, entender a avaliação do controlo interno realizado pelo auditor externo e interno. Com recurso à aplicação de um questionário, procuramos compreender qual o grau de maturidade do sistema de controlo interno bancário em Angola, quais as dificuldades enfrentadas pelas instituições na sua implementação, quais os tipos de risco do sistema de controlo interno considerados como mais relevantes, quais as consequências de um

controlo interno deficiente na gestão de risco bancário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controlo Interno, Compliance, Gestão de Risco, Auditoria, Interna, Auditoria Externa, Sistema de Informação, Cibersegurança, COSO e Branqueamento de Capitais.

**ABSTRACT:** The main objective of this article is to evaluate the internal control system as a contribution to the smooth functioning of the banking system and the financial system, with regards to the prevention and management of risks, as well as other infractions that arise within the institutions. To this end, we will characterize the COSO methodology, identify its strengths and limitations, know the objectives and components, understand the role to be played by internal control in fraud prevention, understand the evaluation of internal control carried out by the external and internal auditor. Using a questionnaire, we seek to understand the degree of maturity of the internal banking control system in Angola, the difficulties faced by the institutions in implementing it, which types of risk in the internal control system are considered the most relevant, what are the consequences of poor internal control in bank risk management.

**KEYWORDS:** Internal Control, Compliance, Risk Management, Audit, Internal, External Audit, Information System, Cybersecurity, COSO and Money Laundering.

## 1 | INTRODUÇÃO

A crise económica e financeira mundial, que se tem prolongado durante os últimos anos, colocou às instituições financeiras (em particular às bancárias) um conjunto de desafios importantes em termos de gestão de risco, inovação tecnológica, renovação dos modelos de negócio, reforço dos capitais próprios, melhoria das estruturas de governação. Estes problemas assumem um cuidado maior nos países subdesenvolvidos, como é o caso de Angola, dado que a gestão das instituições financeiras não dispõe regra geral de recursos materiais e humanos adequados face à complexidade dos processos. Tal obriga as instituições implementarem sistemas de controlos internos robustos. A economia angolana sofreu uma grande queda desde 2014, resultado da crise financeira criada pelo baixo preço do barril de petróleo a nível internacional. Tendo uma política económica muito assente no consumo público, em que o sector publico é o maior cliente do sector privado, um crescimento explosivo do consumo do alimentado pela obtenção de crédito pessoal, e uma aposta insuficiente na capacitação da estrutura produtiva do país de maneira a reduzir a dependência das importações. Devido a esta crise, foram adoptadas algumas iniciativas legislativas (e.g., Decreto Presidencial n.º 258/17, 27 de Outubro) com o propósito de estimular o crescimento económico e a estabilizar o sistema financeiro.<sup>1</sup>

O sector financeiro, desempenha uma tarefa importante e indispensável no funcionamento da actividade económica e do bem-estar de qualquer país. Sem esta intermediação é impossível captar poupança junto de agentes excedentários para canalizar aos investidores, conhecidos como dinamizadores do processo de investimento. Está actividade é constituída pelos principais elementos que desempenham a nossa economia: a moeda, os instrumentos financeiros, os mercados financeiros, as instituições financeiras e as autoridades de supervisão (bancos e outros reguladores). O sistema financeiro é, na realidade, constituído por sistemas bastante complexos tanto na sua estrutura quanto, no seu modo de funcionamento. No entanto, é certo que o contributo de um sistema bancário diversificado e moderno impulsiona o crescimento da economia. Por sua vez, o mau funcionamento do sistema financeiro pode provocar crises financeiras e recessão económica, reduzindo o nível de vida das populações, o bem-estar e causar convulsões sociais (Abreu et al., 2012). O sistema bancário é monitorizado pelo Bank for International Settlements (BIS), fundado em 1930 que assegura a execução das transacções nos mercados financeiros efectuadas pelo banco central. É guiada por três princípios: rentabilidade, associada à responsabilidade assumida de adequar os riscos, solvabilidade, implica a manutenção de um nível de capital adequado para combater as perdas não esperadas e liquidez que garante conservar a estrutura de financiamento para assegurar a sobrevivência em situações contrárias Alvarca (2017). Os bancos assumem uma posição dominante no sector financeiro pelo que a sua actuação deve ser regulada. Em Angola a entidade reguladora do sector financeiro é o Banco Nacional de Angola (BNA).

1. Decreto Presidencial n.º 258/17, 27 de Outubro.

O objectivo principal deste artigo é a avaliação do sistema de controlo interno como contributo para compreender o funcionamento do sistema bancário, sobre a importância que esta função assume no adequado funcionamento do sistema financeiro, no que diz respeito à prevenção dos riscos bem como outras infracções que surgem no seio das instituições. O propósito da análise de estudo do controlo interno, no geral, é compreender o nível de percepção do conceito de *Compliance*, Auditoria, Gestão de Risco e Sistema de Informação e, deste modo, chegar aos objectivos específicos e compreender a importância desses elementos no contexto actual. Ou seja, procurar compreender o papel do controlo interno enquanto ferramenta fundamental para o funcionamento da gestão e redução de risco do negócio bancário, evidenciando a sua importância na prestação de serviços de seguros. Relativamente aos eventuais erros, foi elaborada uma visão de literatura, como guia para a compreensão prática do sistema de controlo Interno (SCI). Para tal, iremos identificar as principais limitações, conhecer os objectivos e componentes do modelo COSO, compreender o papel a desempenhar pelo controlo interno na prevenção de fraudes, entender a avaliação do controlo interno realizado pelo auditor externo e interno, por fim, perceber as responsabilidades e papéis de cada um. A utilidade e aplicação da metodologia COSO ao sistema bancário Angolano é discutida. Na área de *compliance*, é analisada a função e responsabilidade do departamento de *compliance*, posição e competências, faz-se o enquadramento legal das responsabilidades criminais da instituição, utilizando o Direito angolano e outras normas internacionais. Compreender como é feito o acompanhamento e verificação do cumprimento das leis, normas e regulamentos, os princípios éticos e normas de conduta, as análises e procedimentos de controlo interno existentes e as melhorias feitas, se são ou não feitos de forma efectiva os testes periódicos. No domínio da auditoria, o nosso foco é compreender a importância que os auditores têm no auxílio à supervisão e fiscalização no controlo interno, averiguar se as normas internas estão em conformidade, compreender se existe a necessidade de implementar novas normas internas ou mesmo modificar as já existentes. Quanto à tecnologia de informação serão abordados os aspectos técnicos da segurança de informação, analisar as formas como são fornecidos os sistemas de processamento de informações seguras, através da utilização de segurança de sistemas operacionais, as políticas de segurança e outros. São mencionadas as técnicas de avaliação de controlo interno mais conhecidas. Para a gestão de riscos, iremos analisar como é realizada a avaliação e gestão dos riscos em contexto de incerteza, e de que forma é preservado o valor da instituição, como é feito o alinhamento do apetite de estratégia ao risco. Com recurso à aplicação de um questionário, procuramos compreender qual o grau de maturidade do sistema de controlo interno bancário em Angola, quais as dificuldades enfrentadas pelas instituições na sua implementação, quais os tipos de risco do sistema de controlo interno considerados como os mais relevantes, quais as consequências de um controlo interno deficiente na gestão de risco bancário.

No que compete à organização do artigo, ele está dividido em quatro secções. A Secção 2 uma breve caracterização do sistema bancário angolano e da evolução histórica. A Secção 3 descreve e caracteriza a aplicação da metodologia COSO no controlo interno no sector bancário. A Secção 4 apresenta os resultados da aplicação de um questionário às instituições bancárias Angolanas para compreender o grau de maturidade da implementação dos sistemas de controlo interno. A secção 5 conclui o artigo e identifica sumariamente as linhas de investigações futuras.

## **21 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO ANGOLANO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

O sector financeiro angolano tem sofrido alterações significativas nos últimos anos. Em 1975, com excepção do Banco de Angola, antigamente considerado como banco emissor e comercial, o sistema bancário era constituído por cinco bancos: o BCA, BCCI, BTSA, BPSM e o Banco BIU. Também faziam parte do sistema quatro instituições de crédito, nomeadamente, o ICRA, BFN, CCAP e o Montepio de Angola. Depois da independência, a actividade bancária e de seguros era dominada por um modelo económico dependente do Estado. Com a transformação política e económica que foi surgindo, criou-se o Banco Nacional de Angola através da Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro<sup>2</sup>, e, no mesmo ano, foi aprovada actual Lei Orgânica 16/10, de 15 de Julho, e a Lei Cambial a 5/97, de 27 de Junho que revogam a anterior e atribui ao BNA funções centrais aos restantes bancos daquela época e os actuais. O Banco Popular de Angola, por intermédio da Lei n.º 70/76, de 5 de Novembro, canalizou os activos e passivos direccionados a poupanças individuais do Banco de Angola e Banco Comercial de Angola que, por sua vez, foram nacionalizados. Com o surgimento da Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro, a actividade bancária, passou a ser exercida somente pelos Bancos do Estado. Em 1987, o Governo, criou um conjunto de reformas institucionais, dando prioridade às reformas do sector financeiro, devido à importância que este representa na mobilização das poupanças. Desta forma, é publicado um programa de saneamento económico e financeiro (SEF) em 1988, que abriu portas à iniciativa privada. Surgem as primeiras negociações de integração nas instituições e organismos financeiros internacionais e a oportunidade de Angola aderir ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Central de Reconstrução de Desenvolvimento (BIRD).

Foi com a lei das instituições financeiras de 1991 que se assistiu à primeira implementação de um sistema bancário estruturado, em dois níveis: o BNA adquiriu a função de Banco Central responsável pela autoridade monetária, agentes de autoridade cambial e de segregações de funções comerciais devido ao decreto Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto<sup>3</sup> e foram introduzidas o primeiro instrumento de políticas monetárias, nomeadamente as

2. Veja-se, e.g., Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro; Lei Orgânica 16/10, de 15 de Julho; Lei Cambial a 5/97, de 27 de Junho; Lei n.º 70/76, de 5 de Novembro; Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro.

3. Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto; Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março

reservas obrigatórias e aumento das taxas de juros. Para além do BNA, o sistema nacional passou a ser constituído por dois bancos comerciais angolanos, elaborados sob a forma de sociedade anónima de capitais com a Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março e a Caixa de Crédito Agro-pecuário (CCAP), criada em 16 de Março de 1991 e encerrada em 26 de Maio de 2000 devido a situações graves de insolvabilidade. De acordo com a regulamentação em vigor, o sistema financeiro é constituído actualmente por 26 instituições bancárias de capital nacional e estrangeiro, nomeadamente de capital português, investido em bancos de direito angolano, 26 seguradoras, 6 fundos de pensões, 24 instituições de microcrédito e 71 casas de câmbio. No entanto, os bancos dominam o sector financeiro e representam mais de 90% de todo o sector, equivalente a 57,7% do PIB. Os bancos privados têm tendência a estar associados a grandes instituições privadas angolanas. As entidades do sector público detêm participações (incluindo posições minoritárias) em seis bancos, e o Governo detém o controlo directo de três bancos com o equivalente de 11% do total de activos. A petrolífera estatal Sonangol detém participações minoritárias em sete bancos.

Os bancos desempenham um papel principal na intermediação financeira em Angola. Apesar da crise, o país tem capacidade de atrair investidores estrangeiros devido aos seus recursos naturais. Porém, existem dificuldades, principalmente em relação ao acesso ao crédito e aos mercados financeiros internacionais, fruto da estrutura bancária de Angola e da baixa adesão financeira. Não obstante os incentivos fiscais e tributários em vários sectores e zonas económicas especiais, as empresas continuam a enfrentar dificuldades em relação aos processos e custos elevados na forma de procedimentos e importação e exportação.

Angola encontra-se em crise económica e financeira, está numa fase de fraqueza e desequilíbrios estruturais. Esta crise está relacionada com o baixo preço do petróleo que provocou graves consequências no que diz respeito ao crescimento do PIB. No ano de 2019, foram encerrados dois bancos angolanos por insuficiência de capital social, o Banco Mais e o Postal. Como menciona Costa (2019)<sup>4</sup>, a principal causa da crise deu-se pela deficiência na gestão, incluindo o governo interno causando riscos excessivos e imprudentes no sector bancário e que provocaram a falência das instituições de crédito e problemas sistémicos, a falta de fiscalização e responsabilidade dos órgãos da administração na detenção e redução dos riscos. O outro factor foi a cultura e valores inadequados que não estavam conformes com valores e padrões éticos, integridade e profissionalismo e que contribuíram para a recente crise e continuam a ser um problema, a falta de supervisão e, não menos importante, é a qualidade da avaliação dos auditores externos. Por outro lado, a falta de controlo interno fez com que os créditos disponibilizados pela população não fossem recuperados, obrigando o Estado a injectar dinheiro aos bancos para estabilizar a situação. Um dos grandes devedores das instituições privadas é o próprio Governo. O aumento do nível de crédito malparado, nomeadamente dos anos anteriores até 2016,

4. Costa, Carlos da Silva, 2019, Proteção da estabilidade financeira, as quatro linhas de defesa, Angola.

influenciou os bancos no incumprimento das suas funções. Isso só vem confirmar que o sistema financeiro bancário em Angola necessita urgentemente de fortificar a questão de supervisão bancária no seu todo.

Em Angola, a regulação e supervisão financeira são desempenhadas pelo BNA e CMC. A regulação e a fiscalização bancária foram fortalecidas devido ao encerramento de fornecimento de dólares por dois dos mais influentes bancos a nível internacional, o Bank of America e o Standard Chartered, agravando a escassez de dólares devido à crise do petróleo que era o produto principal de comércio internacional. Promoveu-se o combate ao branqueamento de capitais, iniciou-se o processo de adopção plena das IAS/IFRS promovendo, entre outros aspectos, o cumprimento das recomendações das instituições financeiras como o FMI e o BM (IASB). O não reconhecimento formal do BNA como entidade de supervisão pelo BCE, causa consequências graves no fornecimento e acesso as divisas. Adicionalmente o sistema regulatório e processos de supervisão (regulado no Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro)<sup>5</sup> seguem as exigências de Basileia II e III. Tendo em conta que o processo de adequação do sistema financeiro angolano às normas prudenciais e boas práticas é constante, são adoptadas de forma plena as normas internacionais de contabilidade e relatório financeiro (IAS/IFRS). A regulação e supervisão em Angola é condição obrigatória para estabelecer confiança nos mercados, principalmente a confiança dos investidores institucionais e internacionais. Se a supervisão tem o intuito de garantir a estabilidade e a solidez do sistema financeiro e a eficiência do seu funcionamento, a regulação pretende prevenir o risco sistémico e um dos instrumentos de regulamentação a considerar é a Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro de 2005, que estabelece as regras da actividade e controlo das instituições financeiras. Contém, igualmente, o conjunto de medidas de correcção que podem ser aplicadas pelo BNA às instituições financeiras (Bandeira, 2017)<sup>6</sup>.

O mercado de capitais angolano está muito além do grande objectivo que é ser um canal alternativo para financiar o desenvolvimento da economia nacional que esteve na base da sua criação. O MC tem um papel chave na modernização da economia e, por conseguinte, na expansão das empresas, no apoio à inovação e ao desenvolvimento da capacidade empresarial através da bolsa de valores e derivados de Angola (BVDA). Daí a necessidade imperiosa do Conselho Nacional de Estabilidade Financeira (CNEF) implementar mecanismos de promoção da estabilidade financeira e de prevenção sistémicas no mercado financeiro angolano (Bandeira, 2017).

---

5. Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro; Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro de 2005

6. Bandeira António, 2017, o Banco Nacional de Angola e a Estabilização Económica de Angola- (Dissertação de Mestrado em Finanças) Universidade Portuguesa, Porto.

### 3 | O CONTROLO INTERNO NO SECTOR BANCÁRIO: A METODOLOGIA COSO

O controlo interno é necessário para o funcionamento constante da instituição, ela estabelece métodos de controlo na integração dos elementos básicos que dão suporte, na segregação de funções, no controlo das operações, na determinação estabelecida de autoridade, responsabilidade e os registos de métodos dos casos. O controlo interno é obrigatório numa instituição e obedece a métodos e procedimentos mínimos relativos ao funcionamento bancário, destinado a verificar o cumprimento da legalidade em relação as várias normas aplicáveis. Também tem como finalidade avaliar e acompanhar os métodos e procedimentos desenvolvido pelo sistema de informação, em conjunto com o instrumento de gestão, controlo e avaliação da actividade desenvolvida durante a sua missão na instituição.

De acordo com o *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO), o controlo interno é um processo assegurado pelo Conselho da Administração, pela gestão e pelos restantes colaboradores, desenhado de forma a garantir a razoabilidade relativamente ao cumprimento dos seus objectivos, relacionados com a eficácia e eficiência das suas operações, a fiabilidade dos relatórios financeiros e *compliance* com as leis e regulamentos aplicáveis. Esta definição, como se sabe é conhecida a nível mundial, e também é adoptada pelo *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) e *International Federation of Accountants* (IFAC). Para (Carneiro, 2009)<sup>7</sup>, é um conjunto de procedimentos, com o objectivo de verificar as funções das instituições, e poder averiguar se todas as operações são realizadas de acordo com os procedimentos escolhidos e princípios estipulados. Segundo a (OROC, 2006)<sup>8</sup>, o controlo interno são todas as políticas e procedimentos adoptados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objectivos da gestão, de assegurar a condução eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, as salvaguardas de activos, a prevenção de detenção de fraudes e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível. Na visão de Moeller (2009)<sup>9</sup>, o controlo interno “compreende o plano da instituição e todos os procedimentos existentes numa instituição para salvaguardar os seus activos, controlar a fiabilidade e a existência dos dados contabilísticos”. O controlo interno deve ser visto como parte normal na actividade da instituição, e ter como responsabilidade de seguir a actividade global através da sua natureza preventiva ou correctiva, recomendar as acções e empreender de maneira a assegurar um nível elevado de desempenho e aos resultados que correspondam aos objectivos anteriormente formulados.

7. Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

8. OROC. Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410. Controlo interno. (2006). In Manual do Revisor Oficial de Contas .CD-ROM, edição 26ª.

9. Moeller, Robert R, 2009, Brink's modern internal auditing edição 7.ª New Jersey: Wiley & Sons.

Em Angola, os modelos de governação corporativa e o sistema de controlo interno para o sector bancário estão sujeitos ao cumprimento dos Avisos n.º 01/2013 e n.º 02/2013, ambos de 19 de Abril<sup>10</sup>, emitidos pelo Banco Nacional de Angola. Estes avisos, estabelecem os modelos de governação corporativa e o sistema de controlo interno, atentas as boas práticas internacionais nesta matéria, com vista à solidez e eficácia e sustentabilidade das instituições. O sistema de controlo interno, ainda que não for o completo, apenas básico deve conter os seguintes elementos (Moeller, 2009): um elemento de detenção para identificar o que acontece; selecção, para fazer comparações com aquilo que acontece com o padrão; controlo, para fazer alterações nas atitudes que resultam da comparação entre o padrão e a realização, e um elemento de comunicação para fazer circular informações entre os órgãos controlado e o elemento de selecção.

Para Alves (2015)<sup>11</sup>, os tipos de controlo interno podem ser tipificados por: **preventivos, detecção e correctivas**. O controlo **preventivo**, como o próprio nome indica, é direccionado a prevenir os erros, por exemplo: sistemas chaves de acesso, segregação de funções, autorizações, *passwords*. Já os controlos de **detecção**, sendo mais importantes para os auditores, são responsáveis por avisar a presença de erros ou problemas que surgem, actuando como alarmes, por exemplo: arquivos e processos que sirvam como trilha de auditoria (*trail audit*); e, por último, o controlo **correctivo**, reflecte os resultados de acontecimentos indesejados, exemplo: listas de erros ocorridos, estatística das causas de erros. No controlo de detenção, é possível destacar o controlo de supervisão, que se agrupa em três tipos de controlos: controlo de aplicação, de tecnologias da informação e controlo de utilizadores (Carneiro, 2009)<sup>12</sup>.

Ainda Alves (2015), refere que os controlos podem ser caracterizados por controlos de  **direcção**, controlos  **sim/não** e controlos de  **acção posterior**. Quanto aos controlos de  **direcção**, identificam as actividades imediatas com a intervenção dos objectivos mais extensivo da instituição. Relativamente ao controlo  **sim/não**, são cautelosos e têm como propósito funcionar de forma mais automática para garantir a realização dos objectivos desejados, os controlos de  **acção posterior** diferenciam-se pelo facto, da acção da gestão ser decidida após o acontecimento e tomar a forma de uma correcção após a ocorrência dos factos, normalmente realiza-se numa reconciliação bancária.

Ao analisarmos o controlo interno é preciso compreender a instituição no seu todo, saber como está constituída, quais são os factores de riscos e principalmente as suas limitações. Esta análise é efectuada de acordo ao modelo estabelecido pelo COSO, composto por cinco componentes fundamentais, designadamente: ambiente de controlo; avaliação de riscos; actividades de controlo; informação e comunicação e actividade

10. Avisos n.º 01/2013, de 19 de abril; Aviso n.º 02/2013, de 19 de Abril

11. Alves Joaquim José dos Santos., 2015, Princípios e práticas de Auditoria e Revisão de Contas. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.

12. Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

de monitorização, conforme ilustra a figura 1. O Ambiente de controlo é um conjunto de processos que disponibiliza actividades de controlo interno em toda instituição, demonstrando um compromisso íntegro e valores éticos. Segundo o Instituto de Auditoria Interna (IIA), ter um ambiente de Controlo é a base principal para ter um sistema eficaz numa instituição que se esforça: alcançar os seus objectivos estratégicos; fornecer relatórios financeiros para áreas internas e externas interessadas; exercer os seus negócios de forma eficiente e eficaz de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e salvaguarda dos seus activos.<sup>13</sup>

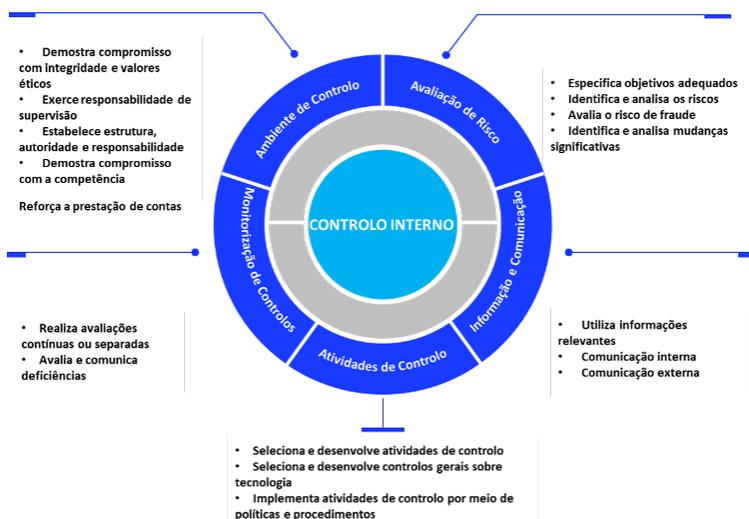


Figura 1: Estrutura do Controlo Interno

Fonte: Bondoso (2015)

Na avaliação do risco, os riscos devem ser analisados de acordo com a sua condição e os seus impactos nos negócios. Eles existem devido a factores internos que incidem na interrupção ou mudanças dos sistemas de informação, que podem afectar a estrutura da actividade da instituição, o declínio ao nível dos recursos humanos, a falta de formação ou mesmo de motivação, o acesso fácil aos activos, o desenvolvimento rápido da instituição. No que diz respeito ao factor externo, apontam para as alterações no ambiente operacional, as novas tecnologias, as mudanças nos clientes, nos preços, nas garantias, ou na legislação. A avaliação de risco, requer a gestão de riscos para combater os impactos de potenciais mudanças no ambiente interno ou externo que podem afectar significativamente

13. No ambiente de controlo, o conselho da administração deve demonstrar uma certa independência e exercer supervisão do desempenho e desenvolvimento do controlo interno, devendo a administração estabelecer junto com a supervisão do conselho uma estrutura a ser seguida na busca dos seus objectivos. Desta forma, as instituições com ambiente de controlo permanente, demonstram uma capacidade positiva, contratam e mantêm pessoas capacitadas, formalizam e informam políticas e procedimentos de forma clara, adquirem serenidade e consciência de controlo que resulta nos valores compartilhados no trabalho para efetivação dos objectivos.

o sistema de controlo interno. No fundo, o objectivo da análise de risco é formar uma base de desenvolvimento de estratégias que dão resposta aos riscos e como esses riscos devem ser geridos, de modo a minimizar a probabilidade de ocorrência de perdas.

Normalmente são implementadas actividades de controlo por meio de políticas e procedimentos que ajudam a mitigar os riscos, a fim de garantir a realização dos objectivos. Os controlos das actividades são executados em todos os níveis e em vários momentos dos processos de negócio, incluindo no ambiente tecnológico. Os procedimentos de controlo, não devem ser confundidos com o próprio sistema de controlo, que para além de conter todas as componentes do modelo, abarca todas as restantes formas de respostas a riscos. Além de controlo preventivo e acções detectivas, as acções correctivas são um complemento necessário às actividades ou aos procedimentos de controlo. Nesta via existe a segregação de funções que é tipicamente incorporada na definição e desenvolvimento das actividades de controlo e, quando esta não se verifica, a administração deverá assegurar o desenvolvimento de actividades de controlo alternativos.

Os sistemas de informação assinalam, cuidam e também criam relatórios com informação operacional, que podem ser financeiros ou não-financeiro e de conformidade, e ajudam no guia e no controlo dos negócios. As informações devem ser comunicadas a tempo de modo que sejam cumpridas as suas responsabilidades, tanto em relação aos dados produzidos dentro da instituição, quanto as informações de actividades e condições externas, que auxiliam na gestão de riscos e na tomada de decisão.<sup>14</sup>

Os controlos negligenciados são aqueles que não são monitorizados. É devido a este factor que a monitorização é uma componente fundamental do controlo interno, tem como responsabilidade assegurar que os controlos funcionam efectivamente conforme previsto, perceber as acções e avaliações de controlo de identificação e deficiência no sistema, de execução ou de implementação. Numa primeira fase a monitorização é realizada através de actividades genéricas e contínuas. Consistem em detectar as informações que indicam se o processo de gestão de riscos e controlos internos está a funcionar de maneira eficaz, por intermédio de avaliações comparadas de informações provenientes de outras fontes, atendendo que essas informações implicam, muitas vezes, alterações no volume de transacções, mudanças de processos, o nível de exposição ao

14. Contudo, é importante existirem canais alternativos de comunicação, de maneira a serem transmitidas informações delicadas, exemplos, os atos ilícitos, e também comunicações de riscos. A administração deve também encontrar meios para a comunicação externa, e estar em alerta face aos impactos significativos que podem contribuir para que a instituição alcance os seus objectivos. Isso inclui as relações entre clientes, fornecedores, accionistas, sociedade e outros. O valor do controlo interno para a gestão das instituições depende da sua capacidade informativa e de suporte a processo de decisão pela administração para obter uma qualidade de informação, apropriada, necessária e actual.

Apesar de serem distintas, a informação no controlo interno é realizada com responsabilidade de apoio no cumprimento dos seus objectivos, contém dados suficientes e apropriados sem qualquer margem de erro, o seu conteúdo deve ser propício, disponível quando necessário, sempre atualizado e os dados sempre corretos, fiáveis e também aberto às pessoas adequadas. Na comunicação, é disponibilizado o acesso aos dados para elaborar relatórios operacionais e financeiros, baseado em fontes internas e externas, e fornece à instituição informações precisas para realizar actividades de controlo interno feitas diariamente. Permite compreender o controlo interno de uma forma responsável e dar devida importância para a elaboração dos seus objectivos.

risco da instituição e dos seus processos de negócios. Na segunda fase a monitorização, realiza a sua actividade com base numa auto-avaliação da própria equipa responsável pelo processo, ou mesmo por unidades de controlo, que podem ser executadas por auditores internos ou externos. Estas actividades e outputs deverão ser analisadas e comunicadas ao Conselho de Administração e entidades reguladoras, de forma atempada, permitindo a tomada de medidas correctivas.

A metodologia COSO determina cinco categorias objectivas, iguais para todas as instituições e devem ser previamente fixadas para auxiliar na identificação e análise dos riscos que formam uma base de conhecimento e define como esses riscos devem ser geridos, estão incluídas: (i) a **estratégia**. De acordo a definição do (BCBS) “o risco estratégico é o risco actual ou perspectiva de ganhos e capital resultante de mudanças no ambiente de negócio e de decisões comerciais adversas, implementação inadequada de decisões ou falta de capacidade de respostas a mudanças no ambiente de negócio” (Girling, 2013); (ii) A componente **operacional**, relacionada com a capacidade na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, económicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou danos. Autores como (Girling, 2013, pp. 3), definem a gestão de risco operacional como o “risco de perdas resultante de processos, pessoas e sistemas inadequados ou com falha ou de eventos externos”. Também estão incluídas na definição de risco operacional a parte de risco legal, excepto a estratégia e risco reputacional”. Essa definição está presente no Basileia I e II. O objectivo é obter uma estrutura de gestão operacional totalmente integrada que traga benefícios para a instituição em termos financeiros e não financeiros. Também fornecer uma base resistente para demonstrar o valor da actividade de controlo de risco operacional. Na gestão de risco operacional está incluído o risco de reputação, que o Comité de Supervisores Bancário Europeus, descreve como “o risco actual ou perspectiva de ganhos e capital resultante da percepção da imagem da instituição financeira por parte dos clientes, contrapartes, accionistas, investidores ou reguladores”.

A metodologia COSO assenta num modelo de três linhas de defesa. Para um bom funcionamento do controlo interno e interpretação da gestão de risco e controlos é submetido a supervisão e direcção dos chefes administradores e do conselho de administração três linhas de defesa dentro da instituição, necessária para uma gestão eficaz do risco de controlo como ilustra a figura.



Figura 2: Modelo de Três Linhas de Defesa

Fonte: COSO

A instituição ao estruturar adequadamente as três linhas de defesa, não deve apresentar lacunas na sua cobertura, nem serem realizadas duplicações desnecessárias de esforço, só assim os riscos e controlo podem apresentar uma maior probabilidade de serem geridos. Este modelo facilita nas funções e responsabilidades específicas. A primeira linha de defesa como consta na figura é atribuída a **gestão operacional**, porque os controlos são projectados em sistemas e processos sob orientação de gestão operacional, eles gerem os riscos e são responsáveis pela implementação de acções correctivas para solucionar as deficiências do processo e do controlo para garantir que sejam consistentes com as metas e objectivos. A **gestão de risco e funções de compliance** corresponde à segunda linha de defesa, apoia na estratégia, excelência de processos e a gestão monitorada ao longo da primeira linha com o intuito de ajudar a garantir os riscos e controlo se realmente são efectivamente geridos. O fato é que as funções da segunda linha tipicamente são responsáveis pela contínua monitorização de controlo de risco que trabalham em conjunto com os gestores operacional (primeira linha), ajudam a definir na elaboração de estratégias, fornecer manobras de riscos, implementar políticas e procedimentos, juntar informações para criar uma visão de risco e controlo em toda a instituição. A estrutura da segunda linha também pode variar de acordo a metodologia usada na instituição.

Devido à primeira e segunda linha de defesa, a terceira linha **auditoria interna**, normalmente não é autorizada a realizar funções de gestão para proteger a sua objectividade e independência organizacional, visto que é considerada uma linha de garantia e não como função de gestão como é o caso da segunda linha de defesa. A auditoria interna, sendo uma actividade independente e objectiva, agrega valores e melhora nas operações permitindo a instituição realizar os seus objectivos através de uma abordagem sistemática e disciplinar, avaliar e melhorar a eficácia do risco nos processos de gestão, controlo e

governança. O que distingue a auditoria das outras linhas de defesa é o alto nível de independência organizacional e objectiva, mas não projectam nem implementam controlos como parte das suas responsabilidades normais e não são responsáveis pelas operações da instituição.<sup>15</sup> O aspecto mais importante do controlo interno são os colaboradores, se forem confiáveis e competentes, outros controlos podem estar ausentes, os resultados serão sempre positivos. Já se tivermos pessoas incompetentes, ainda que existam outros controlos, podem pôr o sistema numa desordem, e também a forma como as pessoas são contratadas, a remuneração, entre outros, tudo isso influencia num ambiente de controlo estável (Arens & Bearley, 2012).

Com uma complexidade de actividades muito diversas, devido à coexistência de bancos de diferente dimensão, existe a necessidade de respeitar o princípio da proporcionalidade dos modelos de governação corporativa e de um sistema de controlo interno desenhado e implementado no mercado tendo em conta a realidade concreta de cada instituição. A governança corporativa está sujeita aos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, assente nas três linhas de defesa. Um sistema de controlo interno, independentemente de bem projectado e funcional, não é absoluto, apenas proporciona uma garantia razoável. Essa limitação é devido a vários factores dos quais podem ser classificados como económicos, humanos, tecnológicos, factores de mutualidade e organizacionais. A gestão das diferentes componentes de risco (de crédito<sup>16</sup>, de mercado, de país, de liquidez, de taxa de juro<sup>17</sup>, cambial, operacional, risco de longevidade e mortalidade e outros riscos seguráveis e/ou associados à solvência dos planos e fundos de pensões<sup>18</sup>) assume um papel fundamental no controlo interno. As instituições financeiras estão expostas a outros riscos, incluindo riscos biométricos no balanço (e.g, risco de longevidade nos fundos de pensões e carteiras de seguro detidas), riscos relacionados com alterações no enquadramento fiscal da sua actividade, entre outros.<sup>19</sup> A definição de gestão de risco adotada pelo COSO compreende o processo efectuado pelo conselho de administração, pelo gestor e por outro pessoal de uma entidade, aplicado na definição da estratégia e em toda a empresa, projectado para

---

15. Apesar de auditoria externa não ser considerada formalmente como parte das três linhas de defesa, grupos como auditores externos e reguladores desempenham um papel importante que envolve a governança geral da instituição e estrutura de controlo. Os reguladores normalmente estabelecem medidas constantes destinadas a fortalecer a governança e o controlo, igualmente os auditores externos também fornecem observações e avaliações dos controlos da instituição sobre relatórios financeiros e riscos relacionados aos mesmos. Alguns autores entendem que os auditores externos e reguladores e outros grupos fora da instituição mais que de alguma forma dão o seu contributo poderiam ser considerados como linhas adicionais de defesa, nos pontos de vista e observações importantes para a instituição. Embora as áreas de trabalho desses grupos demonstrem objectivos diferentes, não deixam de contribuir na segurança e objectivo da instituição que podem ser diretas ou indirectas.

16. Veja-se, por exemplo, Chamboko e Bravo (2016, 2019a,b, 2020); Ashofteh e Bravo (2019, 2020).

17. Veja-se, por exemplo, Bravo e Silva (2006), Bravo (2007).

18. Veja-se, e.g., Bravo et al. (2020), Bravo e Herce (2020), Ayuso et al. (2020), Bravo e El Mekkaoui de Freitas, N. (2018), Bravo (2016, 2019, 2020), Bravo e Coelho (2019), Bravo e Nunes (2021), Bravo e Ayuso (2020).

19. Veja-se, por exemplo, Alho et al. (2013), Bravo (2006, 2015, 2017, 2018), Ayuso et al. (2020), Bravo & Herce (2020), Bravo & Freitas (2018) para mais detalhes.

identificar eventos potenciais que podem afectar a entidade e gerir o risco dentro do seu apetite ao risco, fornecer garantia razoável em relação à consecução dos objectivos da entidade.

A estrutura da gestão de risco deve ser tal que gestores e colaboradores devem estar conscientes da responsabilidade da gestão de risco dentro da instituição. A gestão de risco deve ser um factor fundamental no auxílio dos objectivos de uma instituição, relativamente em promover na avaliação e eficácia da gestão, nos controlos dos riscos e processos, unidades de negócios e dos sistemas de informação. Podemos dizer que a estrutura da gestão de risco é o complemento da framework de controlo interno. A estrutura da gestão de risco de acordo com a metodologia COSO compreende a fixação de objectivos, a identificação de eventos internos e externos e a resposta ao risco.

#### 4 | GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA

Um bom nível de funcionamento do controlo bancário é uma medida estabelecida para atingir fins lucrativos. Após a análise do nível de funcionamento do CI, procurou-se compreender as dificuldades de implementação de um CI em Angola. Para tal, foi utilizado o método primário baseado num questionário, que foi aplicado a todas as 26 instituições bancárias a operar em Angola. O objectivo era compreender a caracterização do modelo de governo do SCI bancário e as metodologias utilizadas para avaliação e gestão dos riscos, bem como compreender quais os riscos do SCI experienciados nos últimos anos e o seu grau de importância. O questionário foi partilhado por correio electrónico obtendo-se uma taxa de resposta de 50%. Analisamos, abaixo, de forma resumida, os principais resultados da aplicação desse questionário. A Figura 3 explicita as principais normas de gestão de risco adoptadas pelas instituições.

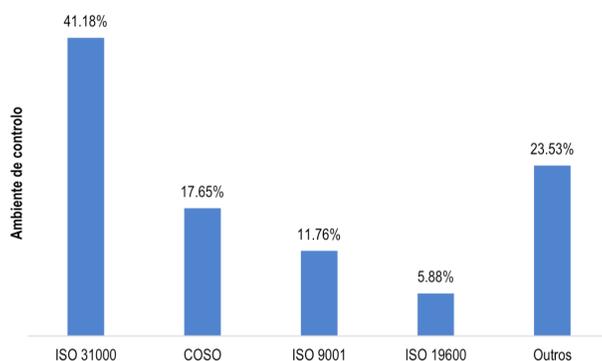


Figura 3: Normas de Gestão de Risco adoptadas pelas instituições

Fonte: Elaboração própria.

Verifica que a Norma ISO 31000 é a mais comum, seguida da norma COSO e ISSO 9001. Adicionalmente, verifica-se que cerca de 23,53% das instituições utilizam ainda normas com pouca sustentabilidade para um controlo interno robusto, baseiam-se em avisos, descritivos, fluxogramas, questionários e outros modelos próprios não identificados. Por outro lado, 11,76% estão implementadas a norma ISO 9001, ISO 31000 aplicada para 41,18%, 17,65% a metodologia COSO, foco do nosso estudo, e 5,88% utilizam a ISSO 19600. A Figura 4 sintetiza o interesse em adoptar um ambiente de controlo interno rigoroso nas instituições.

Nota-se um certo interesse em implementar estrutura para atrair, desenvolver e reter colaboradores competentes e alinhados com os seus objectivos de acordo 69,23%, no entanto 30,77% das instituições parece não demonstram ser prioridade.

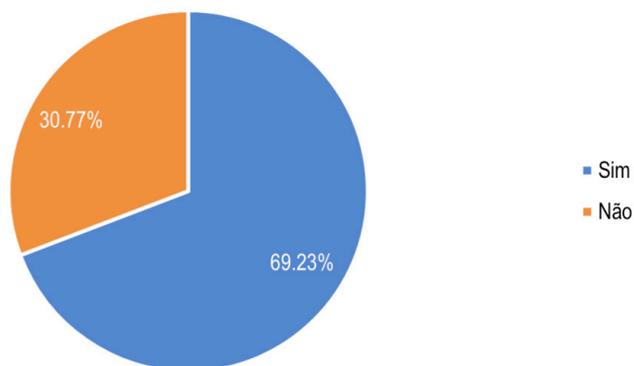


Figura 4: Interesse em adoptar um Ambiente de Controlo nas Instituições

Fonte: Elaboração própria

As instituições justificam que a ausência de um CI é por causa da falta de recursos humanos qualificados segundo 33,3% das instituições, a falta de recursos técnico para 11,11%, aumento de gasto 27,78%, instabilidade no negócio para 11,11% e 16,67% não existe um CI por falta de imposição legal (Figura 5). No nosso ver a implementação do CI, não deve depender apenas de imposição legal, mas sim da própria instituição ser visto como prioridade e de grande responsabilidade. Tanto a nível nacional como internacional, existe uma tendência nos procedimentos que garante a igualdade de avaliação e mitigação dos riscos mais especificados. A totalidade das instituições especifica os objectivos de forma clara, permitindo a identificação e avaliação dos riscos associados. No entanto, está avaliação para as instituições que não definem uma abordagem do ERM apresenta dificuldades na sua implementação visto que é realizada de forma aleatória sem nenhum padrão a seguir, isto provoca incerteza dos riscos identificados ou que podem ser prevenidos.

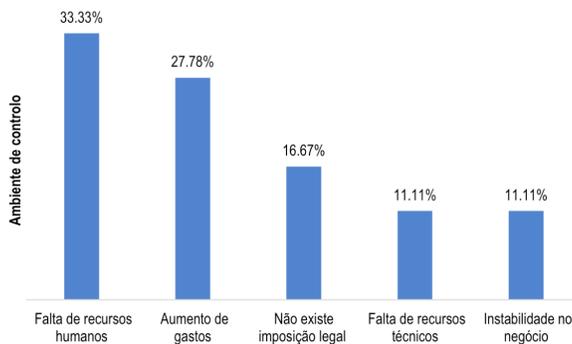


Figura 5: Principais justificações para a não adoção de um ambiente de controlo nas instituições

Fonte: Elaboração própria

Quanto a questão sobre a dificuldade de implementação de um controlo interno, as instituições consideram os factores económicos segundos 22,22%, evolução tecnológica cerca de 18,52%, no entanto a maioria das instituições referem-se mais a factores legais/regulamentação 40,7% (Figura 6). Essas dificuldades é porque nem sempre é possível estipular os benefícios que o controlo interno oferece no futuro. Apesar disso, o controlo interno não deixa de ser uma componente importante para uma actividade operacional adequada da instituição. Outros factores considerados por 7,41% são as mudanças do Governo e saídas de colaboradores de 11,11%.

Neste contexto, destacamos as actividades que foram consideradas por cerca de 36,7% dos participantes, os riscos, que irão continuar a exigir um maior controlo por parte das instituições nos próximos dois anos:

- Má conduta profissional intencional (fraude interna);
- Práticas relacionadas com os recursos humanos e com a segurança no trabalho;
- Eventos externos que causem danos nos activos físicos;
- Riscos relacionados com os processos de negócio;
- Políticos;
- Conflitos de interesse;
- Mudanças na gestão e as respectivas actividades de controlo interno.

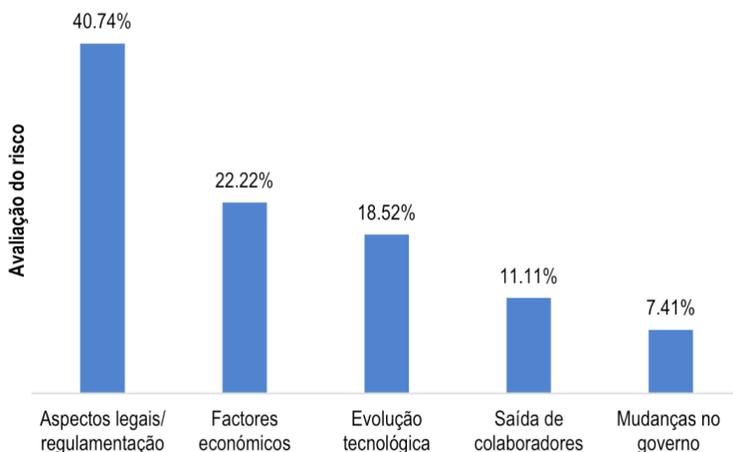


Figura 6: Principais dificuldades na implementação do controlo interno

Fonte: Elaboração própria

Outros com um impacto razoável futuramente constatado pelas instituições são:

- Clientes, produtos e práticas comerciais;
- Cibersegurança;
- Garantia de conformidade e cumprimento da legalidade.

## 5 | CONCLUSÕES

A evolução e o rápido crescimento, de forma global, que o sector bancário angolano tem demonstrado na economia conduziu a uma maior obrigação por parte dos reguladores e instituições internacionais, que imediatamente trouxe repercussão positivas nas instituições bancária em relação ao combate e maturidade do sistema de controlo interno, assim como no cumprimento das medidas e natureza financeira. Essas respostas embora não bem sustentadas, visam tornar o sector bancário eficiente e menos expostas as práticas dos riscos que normalmente enfrentam.

As instituições bancárias têm desenvolvido esforços na medida que atuam como intermediários financeiros entre as poupanças e financiamento da economia, visto que as actividades bancárias permanecem como um instrumento relevante na implementação das políticas governamentais.

Tais medidas têm como objectivo fortalecer o quadro regulatório consistente, que contribui para garantir o sistema bancário mais confiável, moderno, forte, porém tendo necessidade de mitigar os problemas estruturais da economia angolana e a melhoria envolvida na macroeconomia.

Os bancos demonstram um contínuo investimento positivo associado ao controlo interno, gestão de risco, e compliance em relação às necessidades de melhoria de alocação de recursos e em respostas à evolução das exigências regulamentares, no domínio nacional e internacional.

Não basta que existam várias funções de risco e controlo, o desafio é atribuir funções específicas e coordenar de maneira eficiente entre esses grupos, para não existir lacunas nos controlos nem duplicações desnecessárias de cobertura. Sem uma abordagem coordenada, os recursos limitados de risco e controlo podem não ser implementados de maneira eficaz.

## REFERÊNCIAS

Abreu, Margarida, Ferreira, Cândida, Vítor, Afonso, António, 2012, *Economia Monetária e Financeira*. Lisboa. edição 2.<sup>a</sup> Revista e Atualizada. Ed. Escolar editora.

Alho, J., Bravo, J. M., and Palmer, E, 2013, Annuities and Life Expectancy in NDC. In Holzmann, Robert, Edward Palmer, and David Robalino, editors. *Nonfinancial Defined Contribution Pension Schemes in a Changing Pension World: Vol.2, Gender, Politics, and Financial Stability*. World Bank, Washington, DC, 2012, 395-436.

Alvarca, Paulo, 2017, *O Financiamento Bancário de PME*. Lisboa. edição 2.<sup>o</sup>. Ed. Actual Editora.

Alves Joaquim José dos Santos., 2015, *Princípios e práticas de Auditoria e Revisão de Contas*. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.

Arens, Elder, Bearley, 2012, *Auditing and Assurance – an Integrated Approach*, edição n. ° 13, ed. Estados Unidos.

Ashofteh, A. & Bravo, J. M, 2019, A non-parametric-based computationally efficient approach for credit scoring. *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação 2019 [CAPSI 2019 - 19th Conference of the Portuguese Association for Information Systems, Proceedings. 4]*. <https://aisel.aisnet.org/capsi2019/4>

Ayuso, M., Bravo, J. M. & Holzmann, R., 2020. Getting Life Expectancy Estimates Right for Pension Policy: Period versus Cohort Approach. *Journal of Pension Economics and Finance*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000050>

Bandeira António, 2017, *O Banco Nacional de Angola e a Estabilização Económica de Angola* (Dissertação de Mestrado em Finanças) Universidade Portugalense, Porto.

Bondoso Ana Alexandra Pimenta Cabral, 2015, *o Contributo do Controlo Interno para a Prevenção da Corrupção: Estudo dos Municípios Portuguese*, edições 1.<sup>o</sup> ed. Húmus.

Bravo, J. M. & Coelho, E., 2019, Forecasting Subnational Demographic Data using Seasonal Time Series Methods. *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação 2019*.

Bravo, J. M. & Pereira da Silva, C. M., 2006, Immunization Using a Stochastic Process Independent Multifactor Model: The Portuguese Experience. *Journal of Banking and Finance*, 30 (1), 133-156.

Bravo, J. M., 2016, Taxation of Pensions in Portugal: A Semi-Dual Income Tax System. CESifo DICE Report - *Journal for Institutional Comparisons*. 14 (1), 14-23.

Bravo, J. M., 2019, Funding for longer lives: Retirement wallet and risk-sharing annuities. *Ekonomiaz*, 96(2), 268-291.

Bravo, J. M., & El Mekkaoui de Freitas, N., 2018, Valuation of longevity-linked life annuities. *Insurance: Mathematics and Economics*, 78, 212-229.

Bravo, J. M., & Herce, J. A., 2020, Career breaks, Broken pensions? Long-run effects of early and late-career unemployment spells on pension entitlements. *Journal of Pension Economics and Finance* 1-27. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000189>

Bravo, J. M., 2007, Parametric interest rate risk immunization. In: *New Developments in Banking and Finance*, Nova Science Publishers, Inc, New York, ISBN: 1-60021-576-9, pp. 35-64.

Bravo, J.M., 2015, Reforma Estrutural dos Sistemas de Pensões. In: Viriato S. M., Pereira, P. T. (Coord.). *Afirmar o Futuro: Políticas Públicas para Portugal, Volume I - Estado, Instituições e Políticas Sociais* (pp. 264-329). Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Bravo, J. M., 2016, Taxation of Pensions in Portugal: A Semi-Dual Income Tax System. CESifo DICE Report - *Journal for Institutional Comparisons*. 14 (1), 14-23.

Bravo, J. M., 2016, Sustentabilidade, Adequação e Equidade nos Sistemas de Protecção Social: O Desafio da Pirâmide Etária Invertida. In: Instituto da Defesa Nacional (Coord.). *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*, Lisboa, IDN - Instituto da Defesa Nacional, pp. 295-327 (Coleção Atena, nº 36).

Bravo, J. M., 2017, Contratos intergeracionais e consistência temporal na gestão da protecção social: Implicações Políticas e Reforma do Sistema de Pensões. In: "Envelhecimento na Sociedade Portuguesa: Pensões, Família e Cuidados", ICS: Imprensa de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, pp. 61-96.

Bravo, J. M., 2019, Funding for Longer Lives: Retirement Wallet and Risk-Sharing Annuities. *Ekonomiaz*, 96(2), 268–291.

Bravo, J. M., 2020, Addressing the Pension Decumulation Phase of Employee Retirement Planning. In: I. Muenstermann (Ed.). *Who Wants to Retire and Who Can Afford to Retire?* (pp. 1-21). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90807>.

Bravo, J. M., 2020, Longevity-Linked Life Annuities: A Bayesian Model Ensemble Pricing Approach. *CAPSI 2020 Proceedings*. 29. <https://aisel.aisnet.org/capsi2020/29>

Bravo, J. M., 2020, Pricing Participating Longevity-Linked Life Annuities: A Bayesian Model Ensemble approach. Submitted to *European Actuarial Journal*.

Bravo, J. M., 2020, Reforma do Sistema de Pensões e Consistência Intertemporal da Protecção Social. In: L. S.Pavan (Ed.). A Economia numa Perspectiva Interdisciplinar. Atena Editora, Vol. 2. p. 75-92. DOI 10.22533/at.ed.8372019026.

Bravo, J. M., Ayuso, M., 2020, Previsões de mortalidade e de esperança de vida mediante combinação Bayesiana de modelos: Uma aplicação à população portuguesa. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 40, in press.

Bravo, J. M., and Nunes, J. P. V. (2021). Pricing Longevity Derivatives via Fourier Transforms. *Insurance: Mathematics and Economics*, 96: 81--97.

Bravo, J. M., Ayuso, M., Holzmann, R., & Palmer, E. (2020). Addressing the Life Expectancy Gap in Pension Policy. *Insurance: Mathematics and Economics*, Accepted/In Press.

Bravo, J. M., Ayuso, M., Holzmann, R., & Palmer, E. (2020). Intergenerational actuarial fairness when longevity increases: amending the retirement age to cope with the life expectancy gap. Submitted for publication.

Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

Costa, Carlos da Silva, 2019, Protecção da estabilidade financeira, as quatro linhas de defesa, Angola.

Chamboko, R., & Bravo, J. M., 2016, On the modelling of prognosis from delinquency to normal performance on retail consumer loans. *Risk Management*, 18(4), 264–287.

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2019a, Modelling and forecasting recurrent recovery events on consumer loans. *International Journal of Applied Decision Sciences*, Vol. 12, No. 3, 271-287. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2019.10019811>

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2019b, Frailty correlated default on retail consumer loans in developing markets. *International Journal of Applied Decision Sciences*, Vol. 12, No. 3, 257–270. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2019.10019807>

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2020, A Multi-State Approach to Modelling Intermediate Events and Multiple Mortgage Loan Outcomes. *Risks*, 8, 64; doi:10.3390/risks8020064.

Girling Philippa, 2013, Operation Risk Management, ed. United States of America.

Moeller, Robert R, 2009, Brink's modern internal auditing, 7ª Edição New Jersey: Wiley & Sons.

OROC. Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410. Controlo interno. (2006). In Manual do Revisor Oficial de Contas .CD-ROM, edição 26ª.

## **Legislação**

Aviso n.º 01/2013, 19 de Abril – Governança Corporativa.

Aviso n.º 02/2013, de 19 de Abril – Sistema de controlo interno.

Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro- Publicidade de proutos e serviços financeiros

Decreto-Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto – Constituição de Novos Bancos de Angola Diário da República 1.ª ou 2.ª série, n.º .... Disponível em [www](#).

Decreto Presidencial n.º 232/10, de 11 de Outubro – Estatuto da Ordem dos Contabilistas e dos Peritos Contabilistas.

Lei n.º 16/10, de 15 de Julho – Lei Orgânica do Banco Nacional de Angola

Lei n.º 5/97, de 27 de Junho – Lei Cambial.

Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro – Lei das Instituições Financeiras.

Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro – Criação do Banco Nacional de Angola

Lei nº 70/76, de 5 de Novembro – Criação do Banco Popular de Angola

Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro – Nacionalização dos Bancos ce Angola e banco Comercial de Angola

Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto – Designação Banco de Pouança e Crédito

Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março – Constituição de novos bancos públicos

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Agricultura 192, 195, 225, 226, 227, 228, 230, 234, 235, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356

Auditoria 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 76, 78, 115, 381

Auditoria Externa 3, 8, 23, 25, 43, 55, 59, 71

Auditoria Independente 3, 9, 10, 22, 25, 26, 27, 37, 39, 42, 52, 53, 58

### B

Boutiques 158, 159, 162, 166, 168

Branqueamento de Capitais 59, 64

Brasil 5, 6, 9, 15, 17, 21, 22, 23, 27, 33, 35, 39, 41, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 116, 118, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 135, 150, 165, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 223, 235, 258, 262, 264, 270, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 296, 297, 300, 305, 309, 310, 311, 312, 316, 338, 341

### C

Captação de Clientes 210, 211, 212, 213, 216

Cemitério São Francisco de Assis 246

Cibersegurança 59, 75

Competitividade 39, 123, 125, 131, 132, 135, 157, 166, 183, 184, 185, 195, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 214, 372, 374, 375

Compliance 59, 61, 65, 70, 76, 325

Comunicação 6, 259, 269, 271, 273, 326, 329, 336, 338

Comunicação Pública 259, 269, 270, 271, 273

Conhecimento 14, 17, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 69, 83, 103, 104, 107, 110, 113, 114, 122, 123, 127, 131, 138, 147, 149, 152, 156, 159, 168, 172, 177, 181, 186, 213, 215, 220, 239, 242, 244, 246, 253, 330, 337, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 378

Contabilidade 1, 2, 5, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 37, 40, 42, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 85, 95, 124, 140, 171, 181, 182, 183, 298

Controlo Interno 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Cooperativas Lácteas 183

COSO 22, 59, 61, 62, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73

Crescimento Econômico 151, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 288, 289, 290, 291, 292,

293, 294, 295, 296, 304, 305, 307, 309, 310, 311, 314

Cualitativo 339

Cuantitativo 99, 339

## **D**

DEA 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 56, 57

Desarrollo Sostenible 224, 233, 354

Desempenho Financeiro 1, 3, 10, 20, 21, 23, 50, 56, 58

Desenvolvimento Sustentável 194, 236, 238, 245

Despesa Pública 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 285, 309

Dirección Empresarial 96

Dívida Pública 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

## **E**

E-Commerce 158, 161, 163, 168, 315, 317, 318, 322, 323

Economia 2, 24, 57, 58, 60, 64, 75, 76, 78, 80, 82, 83, 95, 104, 107, 108, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 140, 151, 156, 159, 183, 192, 205, 207, 242, 249, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 298, 310, 312, 313, 325

Economía Digital 315, 316, 317, 319, 320, 324, 325

Eficiência Econômica 37, 38, 39, 45, 52, 53

Empreendedorismo 144, 147, 148, 150, 154, 155, 156, 157

Empresas Familiares 58, 134, 135, 136, 139, 143, 144, 145, 146

Estrategia 224, 225, 229, 231, 233, 234

Estratégia de Coopetição 183, 184, 187

Estratégias 34, 68, 70, 84, 124, 131, 135, 141, 151, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 181, 184, 185, 188, 190, 191, 194, 198, 199, 201, 203, 205, 206, 208, 211, 212, 216, 220, 221, 222, 242, 243, 328, 357, 360, 362, 363, 367

Expectativas 105, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 214, 215, 224, 233, 373

## **F**

Facebook 126, 259, 262, 265, 267, 268, 269, 272, 273, 318

Fanpage 259, 260, 261, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Funciones Administrativas 96

## **G**

Gasto Público 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 286, 287, 291, 313, 353

Gestão de Competências 357, 358, 359, 361, 362, 363, 364

Gestão de Risco 3, 59, 60, 61, 69, 70, 71, 72, 76

Gestão do Conhecimento 28, 147, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Gestão por Competências 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365

Gestão Pública 210, 241, 242, 243, 246, 247, 251, 252, 254, 256, 257, 286

## I

Impuestos 315, 321

Índice de Desempenho Econômico 37, 38, 39, 52

Indústria 4.0 125, 131

Industrialização 125, 127

Inovação 60, 64, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 209, 241, 242, 248, 253, 292, 329, 360, 365

Introdução 2, 29, 34, 35, 38, 39, 60, 80, 104, 126, 131, 135, 137, 141, 147, 148, 151, 159, 171, 172, 183, 208, 209, 211, 237, 247, 258, 259, 261, 276, 288, 327, 358, 368, 371, 379

## L

Liderazgo 96, 97, 99, 102

Lojas de Departamento 158, 159, 160, 161, 166, 167, 168, 169

## M

Mercado 1, 2, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 22, 23, 26, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 56, 58, 64, 71, 80, 81, 82, 84, 85, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 135, 137, 138, 141, 143, 144, 147, 152, 154, 155, 159, 160, 164, 166, 168, 169, 171, 172, 177, 183, 184, 185, 193, 195, 196, 197, 203, 207, 211, 212, 214, 215, 226, 273, 278, 279, 284, 288, 310, 321, 322, 332, 338, 347, 348, 349, 351, 353, 375

Mobilidade Urbana 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245

Motivação 67, 108, 146, 153, 222, 241, 367, 373

Motivación 96, 97, 98, 100, 101

## N

Novo Relatório de Auditoria 1, 3, 5, 6, 7, 20, 43, 53

Núcleo Temático 326, 327, 330, 331

## O

Organização de Terceiro Setor 326, 328

Organizações 24, 28, 31, 32, 35, 45, 55, 80, 81, 86, 87, 93, 94, 152, 153, 154, 157, 171, 173, 183, 184, 189, 191, 194, 195, 200, 202, 204, 211, 262, 272, 328, 329, 338, 357, 358,

359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 379, 380

## **P**

Paradigma Sistêmico 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36

Parâmetros 339

Pesca Artesanal 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235

PIB 63, 97, 104, 125, 128, 129, 133, 135, 192, 196, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315

Políticas Públicas 77, 149, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 260, 269, 270, 289, 291, 308, 309, 310, 322, 323, 341, 355

Ponto de Equilíbrio 171, 172, 176, 177, 185

Prospectiva 224, 225, 235

PYMES 96, 97, 98, 99, 101, 102

## **Q**

Qualidade da Auditoria 1, 4, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 38, 39, 41, 52, 53, 58

Qualidade de Vida 212, 237, 239, 251, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375, 378, 379, 380

## **R**

Receita Pública 131, 275, 277, 282, 285

Redes Sociais 221, 238, 259, 262, 265, 336

Rendeiras do Vale 326, 327, 331, 332, 336, 337

## **S**

SIG 246, 253, 254, 257

Sistema de Informação 59, 61, 65, 66, 78, 246, 253, 254

Subsistência 340

## **T**

Tecnologia 4, 61, 125, 127, 131, 132, 136, 145, 146, 253, 259, 260, 261, 262, 269, 273, 374, 379, 381

Teoria dos Jogos 183, 185, 188, 189, 190, 204, 205, 206, 208

Teoria dos Sistemas 28, 31, 32, 33

Turismo Social 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 338

## **V**

Varejo de Moda 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168

Viabilidade 12, 171, 172, 173, 177, 181, 265, 289

# Administração, Finanças e Geração de Valor

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# Administração, Finanças e Geração de Valor

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 