

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Sara Filipa Cancela Amorim

Conceção e Implementação de um Sistema de Controlo Interno na empresa
PSV, Lda.

Conceção e Implementação de um Sistema De Controlo Interno na empresa PSV, Lda.

Sara Filipa Cancela Amorim

ISCAC | 2021

Coimbra, outubro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Sara Filipa Cancela Amorim

Conceção e Implementação de um Sistema de Controlo Interno na empresa PSV, Lda.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Doutora Isabel Maria Loureiro Pais Esteves Martins e supervisão do Professor Dr. Vítor Hugo Cunha Da Silva.

Coimbra, outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”

Albert Einstein

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a vocês, Filipe e Rafael.

AGRADECIMENTOS

Quando parecia que o mundo iria desabar em cima de mim, surge a ideia de voltar a estudar, por uma realização pessoal e profissional e pela perspectiva de dar um futuro melhor à minha família.

Este projeto é o culminar de dois anos muito intensos, pelo meu empenho em tirar o máximo partido da oportunidade de voltar a estudar e consequentemente renovar conhecimentos e principalmente pela privação de tempo e dedicação à minha família e amigos.

Chegar a esta fase de minha carreira académica só foi possível com o apoio de várias pessoas às quais quero deixar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu marido Filipe pelo seu apoio incondicional, e pelo seu esforço em desempenhar as funções de pai e mãe para o nosso filho, ao mesmo tempo, libertando-me do máximo de tempo possível para me dedicar a este projeto.

Agradeço também ao meu filho Rafael, que várias vezes me fez acreditar que era possível, chegando mesmo a assistir a algumas aulas sentado ao meu colo.

Manifesto também o meu agradecimento à empresa PSV, Lda., em especial ao Dr. Vítor Hugo Silva, que aceitou o meu desafio e colocou toda a informação necessária à minha disposição.

Quero agradecer também à minha orientadora Professora Doutora Isabel Maria Loureiro Pais Esteves Martins por me ter orientado ao longo deste trabalho, pelas suas sugestões e disponibilidade absoluta. Foi fonte de inspiração e um verdadeiro exemplo de força e coragem pela sua luta para chegar mais longe.

Como não podia deixar de ser, agradeço à minha colega de mestrado e amiga, Beatriz Cruz, que me fez acreditar que conseguia fazer mais e melhor, mesmo quando tudo indicava o contrário.

Um especial agradecimento também aos meus sogros, irmã e cunhados, por todo o apoio, força e confiança.

A todos os meus restantes amigos e familiares que foram privados da minha presença e disponibilidade.

A todos o meu muito obrigada!

RESUMO

O tecido empresarial português é composto, essencialmente, por micro, pequenas e médias empresas. A sua grande maioria terá começado por uma micro ou pequena empresa, em que o seu crescimento depende da existência de mecanismos de auxílio aos órgãos de gestão, que lhes permita, a qualquer momento, obter informação fiável que apoie a tomada de decisões e que garanta a salvaguarda dos ativos.

Neste contexto, a existência de um Sistema de Controlo Interno adequado tem vindo a assumir um papel crescente na expansão das empresas.

Este projeto tem como principal objetivo conceber e implementar um Sistema de Controlo Interno numa pequena empresa, a PSV, Lda. Para tal foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos, objetivos, tipos, princípios e limitações do controlo interno.

Paralelamente foram elaborados cinco questionários sobre a área de compras, gestão de pessoal, inventários, meios financeiros líquidos e vendas, que permitiram conhecer a forma de funcionamento das diversas áreas da empresa e efetuar um levantamento das lacunas existentes.

Foram então propostas melhorias ao Sistema de Controlo Interno existente na empresa em estudo, em que algumas delas já foram adotadas e postas em prática.

Este projeto pretende assim contribuir para o desenvolvimento de boas práticas de forma a minimizar o risco e potenciar um nível de segurança razoável no que concerne ao alcance dos objetivos da gerência.

Palavras-chave: Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno, Pequenas e Médias Empresas, Procedimentos

ABSTRACT

Portuguese companies are essentially composed of micro, small and medium-sized companies.

The majority will have started with micro or small companies, in which its growth depends on the existence of mechanisms to help managers allowing them, at any time, to obtain reliable information that supports decision-making and guarantees the safeguarding of assets.

In this context, the existence of an adequate Internal Control System has been playing an increasing role in the expansion of companies.

This project's main objective is to design and implement an Internal Control System in a small company, PSV, Lda.

For this proposal, bibliographical research was carried out on the main concepts, objectives, types, principles, and limitations of internal control.

At the same time, five questionnaires were drawn up on the area of purchasing, human resources, inventories, net financial resources and sales, which allowed us to know the different areas of the company work and to survey existing gaps.

Improvements were then proposed to the Internal Control System existing in the company under study, some of which have already been adopted and put into practice.

This project thus intends to contribute to the development of good practices in order to minimize risk and enhance a reasonable level of security regarding the achievement of management objectives.

Keywords: Internal Control, Internal Control System, Small and Medium Enterprises, Procedures

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	15
1 CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
1.1 Controlo Interno.....	17
1.1.1 Conceito de Controlo Interno	17
1.1.2 Objetivos do Controlo Interno	20
1.1.3 Tipos de Controlo Interno.....	23
1.1.4 Princípios do Controlo Interno	26
1.1.5 Limitações do Controlo Interno	30
1.1.6 Formas de recolha e registo do Controlo Interno	33
1.1.7 Avaliação do Controlo Interno	38
1.2 Gestão do Risco	39
1.2.1 Conceito de Gestão do Risco	40
1.2.2 Processo de Gestão do Risco	41
1.3 Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas	45
1.3.1 Conceito de Pequenas e Médias Empresas	45
1.3.2 Tecido Empresarial Português	47
1.3.3 A Importância do Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas	49
2 CAPÍTULO II – METODOLOGIA	51
3 CAPÍTULO III - CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	52
3.1 Caracterização da Empresa	52
3.2 Levantamento das Medidas de Controlo Interno	55
3.2.1 Compras	56
3.2.2 Gestão de Pessoal.....	59

3.2.3	Inventários	63
3.2.4	Meios Líquidos Financeiros.....	66
3.2.5	Vendas	72
3.3	Apresentação dos Resultados.....	77
3.3.1	Pontos fortes e pontos fracos da área de compras	78
3.3.2	Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoal	79
3.3.3	Pontos fortes e pontos fracos da área de inventários	80
3.3.4	Pontos fortes e pontos fracos da área de meios líquidos financeiros.....	81
3.3.5	Pontos fortes e pontos fracos da área de vendas	82
3.4	Recomendações	82
3.4.1	Compras	83
3.4.2	Gestão de Pessoal.....	85
3.4.3	Inventários	86
3.4.4	Meios Líquidos Financeiros.....	87
3.4.5	Vendas	88
3.5	Implementação do Sistema de Controlo Interno.....	89
CONCLUSÃO		94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		96
APÊNDICES		99
APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE COMPRAS.....		100
APÊNDICE 2. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAL.		104
APÊNDICE 3. QUESTIONÁRIO DA ÁREA INVENTÁRIOS.		108
APÊNDICE 4. QUESTIONÁRIO DA ÁREA MEIOS LÍQUIDOS FINANCEIROS.		112
APÊNDICE 5. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE VENDAS.....		116
APÊNDICE 6. FOLHA DE COMUNICAÇÃO INTERNA “NÃO DIGA, ESCREVA”.		120

APÊNDICE 7. PEDIDO DE COMPRA A FORNECEDOR.	122
APÊNDICE 8. FICHEIRO DE CONTROLO DE ENCOMENDAS A FORNECEDOR.....	124
APÊNDICE 9. FOLHA DE COMUNICAÇÃO INTERNA – ADMISSÃO DE TRABALHADORES.....	126
APÊNDICE 10. FOLHA DE COMUNICAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE DADOS PESSOAIS.....	128
APÊNDICE 11. PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE REALIZAÇÃO DO INVENTÁRIO.....	130
APÊNDICE 12. NOTA DE EXPEDIÇÃO.....	132
APÊNDICE 13. FICHEIRO DE CONTROLO DAS ENCOMENDAS DE CLIENTES EM ABERTO.	134
APÊNDICE 14. FICHEIRO DE CONTROLO DAS RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.....	136
APÊNDICE 15. MANUAL DE CONTROLO INTERNO.	138

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 Exemplos de controlos preventivos, detetivos, diretivos ou orientativos, corretivos e compensatórios.....	25
Quadro 1.2 Princípios de controlo interno.....	27
Quadro 1.3 Exemplo de folha de trabalho para avaliação do controlo interno	39
Quadro 1.4 Composição do tecido empresarial português	47
Quadro 1.5 Composição das PME	48
Quadro 1.6 Pessoal ao serviço das empresas: total e por dimensão	48
Quadro 1.7 Volume de negócios.....	49
Quadro 3.1 Pontos fortes e pontos fracos da área de compras	78
Quadro 3.2 Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoal	79
Quadro 3.3 Pontos fortes e pontos fracos da área de inventários	80
Quadro 3.4 Pontos fortes e pontos fracos da área meios líquidos financeiros.....	81
Quadro 3.5 Pontos fortes e pontos fracos da área de vendas	82
Quadro 3.6 Pontos fracos e recomendações da área de compras.....	84
Quadro 3.7 Pontos fracos e recomendações da área de gestão de pessoal	85
Quadro 3.8 Pontos fracos e recomendações da área de inventários	86
Quadro 3.9 Pontos fracos e recomendações da área de meios líquidos financeiros	87
Quadro 3.10 Pontos fracos e recomendações da área de vendas	88
Quadro 3.11 Recomendações adotadas	90
Quadro 3.12 Recomendações a adotar a médio/longo prazo.....	92
Quadro 3.13 Recomendações prioritárias a desenvolver.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Definição de controlo interno.....	19
Figura 1.2 Estrutura tridimensional do COSO.....	21
Figura 1.3 Fatores que limitam o controlo interno	33
Figura 1.4 Exemplo de um questionário padronizado	35
Figura 1.5 Exemplo de narrativa.....	35
Figura 1.6 Exemplo de fluxograma vertical	36
Figura 1.7 Exemplo de fluxograma misto	37
Figura 1.8 Relação entre objetivos, componentes e níveis da organização	42
Figura 1.9 Processo de gestão do risco	44
Figura 1.10 Limites para as categorias de entidades	46
Figura 3.1 Organograma da PSV, Lda.....	55
Figura 3.2 Fluxograma de compras da PSV, Lda.	57
Figura 3.3 Fluxograma de entradas e saídas de armazém na PSV, Lda.	65
Figura 3.4 Fluxograma de pagamentos da PSV, Lda.	69
Figura 3.5 Fluxograma de recebimentos da PSV, Lda.	71
Figura 3.6 Fluxograma de vendas da PSV, Lda.	76

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

CI - Controlo Interno

CNC - Comissão de Normalização Contabilística

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*

IBAN - *International Bank Account Number*

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

NCRF-PE - Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades

PME - Pequenas e Médias Empresas

SCI - Sistemas de Controlo Interno

SEPA - *Single Euro Payments Area*

INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo empresarial, resultante da globalização da economia, tem obrigado as empresas a desenvolver estratégias e soluções inovadoras que permitam reduzir custos, aumentar a produtividade e, conseqüentemente, tornarem-se mais rentáveis.

Com a evolução das tecnologias, o controlo interno ganhou relevo como medida de resposta ao risco organizacional, tendo-se tornado imprescindível que as empresas atendam à sua existência e à sua importância na tomada de decisões.

O controlo interno representa um conjunto de medidas e procedimentos, que, sendo devidamente postos em prática, permitem garantir a salvaguarda dos ativos e a qualidade da informação e minimizar a ocorrência de erros e fraudes.

Contudo, em muitas empresas, o conceito de controlo interno e a sua importância é frequentemente confundido com auditoria interna e não lhe é atribuído o relevo que merece.

Ter um Sistema de Controlo Interno a funcionar é essencial para o crescimento, e até a sobrevivência de qualquer organização, independentemente da sua atividade ou dimensão. No entanto, quanto maior a dimensão da empresa, maior é a probabilidade de ter um Sistema de Controlo Interno eficaz. A maior adversidade prende-se com as pequenas e médias empresas que, devido à falta de recursos, por muitas serem empresas familiares e por não serem profissionalizadas, apresentam sistemas mais vulneráveis.

Dado que o tecido empresarial português é composto essencialmente por pequenas e médias empresas, este projeto tem como finalidade evidenciar o contributo da implementação de um Sistema de Controlo Interno na gestão de pequenas empresas.

Este projeto tem como principal objetivo conceber e implementar um Sistema de Controlo Interno para a empresa PSV, Lda., numa primeira fase através da análise das medidas e procedimentos já implementados e, posteriormente, com a apresentação das recomendações aos pontos fracos identificados em cada uma das áreas de estudo: compras, gestão de pessoal, inventários, meios financeiros líquidos e vendas.

Este projeto foi elaborado recorrendo à metodologia de investigação qualitativa através do estudo de caso e da investigação-ação.

No enquadramento teórico foi utilizado o estudo descritivo, descrevendo de forma minuciosa, a estrutura e funcionamento do controlo interno, após recolha e análise de informação contida em livros, artigos de jornais, e dissertações.

No estudo de caso foi utilizada a técnica de investigação qualitativa, pois trata-se de uma análise detalhada de uma organização específica. Esta técnica permitiu efetuar uma análise de comportamentos, atitudes e valores e desenvolver ideias e recomendações a partir da informação obtida.

Foi também utilizada a metodologia investigação-ação, iniciando a investigação com o levantamento das medidas de controlo em vigor na empresa em estudo, através de várias técnicas de recolha de dados: entrevistas (sob a forma de questionários), observações e análise documental. Posteriormente foram apresentadas as recomendações e algumas foram postas em ação.

O presente projeto está dividido em três capítulos.

O Capítulo I é composto pelo enquadramento teórico, dividido em três partes: controlo interno, designadamente quanto aos seus conceitos, objetivos, tipos de controlo, princípios, limitações e sua avaliação; gestão do risco, com apresentação do conceito e definição do processo; e o controlo interno nas pequenas e médias empresas, apresentando o conceito de pequenas e médias empresas e o seu impacto no tecido empresarial Português e uma demonstração da importância do controlo interno para estas empresas.

O Capítulo II refere-se a uma abordagem mais profunda da metodologia aplicada ao estudo de caso.

O Capítulo III diz respeito ao estudo de caso, onde foi feita uma caracterização da empresa em estudo, uma análise dos atuais procedimentos adotados na organização, identificação dos pontos fortes e pontos fracos, apresentação dos resultados e de sugestões de melhoria.

1 CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O Capítulo I tem como objetivo fazer um enquadramento teórico do tema deste projeto, que serve de base para a realização do estudo de caso, justificar os resultados obtidos e desenvolver um conjunto de recomendações.

1.1 Controlo Interno

Inicialmente pretende-se fazer uma abordagem ao controlo interno, designadamente quanto ao seu conceito, objetivos, tipos de controlo, princípios, limitações e a sua avaliação.

1.1.1 Conceito de Controlo Interno

Controlo, tal como o próprio nome indica, pressupõe uma ação de controlar o comportamento de alguém com vista a atingir um objetivo.

No contexto organizacional, esta ação é designada por Controlo Interno (CI).

No atual contexto de globalização da economia e da incessante tentativa de produzir com mais qualidade a um menor custo, o CI tornou-se uma ferramenta muito útil para os órgãos de gestão, no sentido de assegurar o crescimento sustentável da empresa.

Para Carvalho, citado por Cruz (2019, p17), “todas as entidades, por mais pequenas que sejam não podem atingir eficazmente os seus objetivos sem ter qualquer sistema de controlo interno montado. No entanto, o modo como deve ser implementado varia consoante a dimensão da empresa, tendo em conta principalmente a relação custo-benefício”.

O CI é um conceito que já conta com várias décadas de existência. Segundo Moraes & Martins (2013, p.28), a primeira definição de CI foi criada pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) em 1934, que definia:

“O controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de activos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos,

promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão” (p.28).

O Tribunal de Contas de Portugal definiu, no seu Manual de Auditoria e Procedimentos, o controlo interno como:

(...) forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere. (*Tribunal de Contas*, 1999, p.47)

O conceito de controlo interno ganha mais relevância em 1992, quando foi publicado o documento *Internal Control – Integrated Framework*, estrutura também chamada de *COSO I*, pelo Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). Este organismo foi criado nos Estados Unidos da América, em 1985, com vista a orientar as organizações, a nível mundial, sobre a gestão do risco, controlo interno e prevenção de fraudes, de forma a melhorar o desempenho organizacional (COSO, 2021). Este organismo é constituído por cinco associações profissionais sediadas nos Estados Unidos:

- *American Accounting Association (AAA)*,
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*,
- *Financial Executives International (FEI)*,
- *Institute of Internal Auditors (IIA)*,
- *National Association of Accountants* - atualmente designada por *Institute of Management Accountants (IMA)*.(COSO, 2021).

O *COSO I* teve grande aceitação a nível mundial, tendo-se tornado o modelo mais aplicado nas organizações de todo o mundo. Tendo em conta a transformação dos ambientes operacionais e corporativos, que se tornaram mais complexos, globais e orientados para a tecnologia, em 2013, foi publicado o *2013 Internal Control – Integrated Framework*, a versão mais recente do *COSO I*.

Esta nova versão tem como objetivo permitir que as organizações desenvolvam e mantenham Sistemas de Controlo Interno (SCI), de forma eficiente e eficaz, que permitam alcançar os seus objetivos e uma adaptação às mudanças nos ambientes operacionais e corporativos (COSO, 2013).

O COSO (2013, p.3) define controlo interno como “um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”. A figura 1.1 ilustra o conceito de controlo interno segundo a estrutura COSO (2013).



Figura 1.1 Definição de controlo interno

Fonte: adaptado de COSO (2013)

Na estrutura COSO (2013), a definição de controlo interno integra os seguintes conceitos fundamentais do controlo interno:

- É um **processo** que constituído por tarefas e atividades contínuas, sendo considerado como um meio para atingir um fim;
- É **realizado por pessoas**, pois pretende transmitir que o SCI não é simplesmente um manual de políticas e procedimentos, ele é concebido e implementado por pessoas, controlando as ações que elas tomam em cada nível da organização;
- É capaz de proporcionar **segurança razoável**, mas não absoluta, pois não consegue eliminar a ocorrência de erros, irregularidades e fraudes, apenas minimiza essa possibilidade;
- É **adaptável à estrutura da entidade**, pois permite a conceção e implementação de um SCI em toda a entidade ou apenas numa unidade operacional, independentemente da sua dimensão;
- É conduzido para **atingir os objetivos** gerais e específicos da organização, nas diferentes categorias, operacional, relato e conformidade.

O IFAC (International Federation of Accountants) define o SCI como “o plano de organização e todos os métodos ou procedimentos adoptados pela Administração de uma entidade para auxiliar e atingir o objetivo de gestão” (como citado em Marçal & Marques, 2011, p.13).

Perante este conceito podemos afirmar que um SCI não é igual em todas as organizações. Tem a mesma finalidade em qualquer empresa: atingir os objetivos, mas a estrutura do SCI irá depender dos objetivos gerais e específicos definidos pela direção, do setor de atividade, da formação e capacidade dos recursos humanos, do grau de confiança que proporciona e da dimensão da organização.

O SCI é da responsabilidade dos órgãos máximos da empresa e deve ser dinâmico e flexível de forma a poder adaptar-se às alterações que possam existir na empresa.

1.1.2 Objetivos do Controlo Interno

A estrutura COSO (2013) apresenta três grandes categorias de objetivos:

- Operacional – o objetivo é garantir a eficiência e eficácia das operações realizadas pela organização, incluindo os fins operacionais e financeiros e garantir a salvaguarda dos ativos contra perdas;
- Relato – o objetivo é garantir a confiabilidade e transparência da informação financeira e não financeira interna e externa, conforme estabelecido pelos reguladores;
- Conformidade – o objetivo é garantir o cumprimento das leis e regulamentos a que a entidade está sujeita.

Segundo o COSO (2013), existem cinco componentes interrelacionados necessários para que se atinjam estes três objetivos: ambiente de controlo, avaliação do risco, atividades de controlo, informação e comunicação, e atividades de monitorização. A figura 1.2 demonstra a estrutura dimensional do modelo COSO: objetivos (na parte superior), componentes (na parte frontal) e a estrutura organizacional da entidade (na parte lateral).

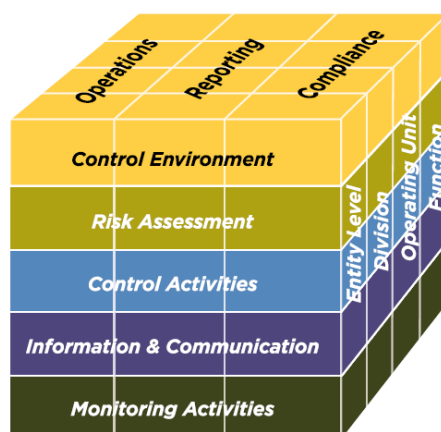


Figura 1.2 Estrutura tridimensional do COSO

Fonte: COSO (2013, p.6)

Ambiente de controlo

O ambiente de controlo representa um conjunto de normas e processos que servem de base à gestão do controlo interno em toda a organização. O ambiente de controlo compreende a integridade e o código de ética da organização; os procedimentos que permitem ao órgão de gestão cumprir com as suas responsabilidades de supervisionar; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair e reter talentos; e a necessidade de ter mecanismos que compensem o bom desempenho e penalizem o mau desempenho ou comportamentos incorretos (COSO, 2013).

Avaliação do risco

A avaliação do risco compreende um processo dinâmico de identificação e avaliação dos riscos inerentes à realização dos objetivos. Cabe aos órgãos de gestão definir e especificar os objetivos para cada uma das categorias supra referidas, com clareza, de forma a identificar e analisar os riscos associados. Esses objetivos devem ser adequados à estrutura da empresa e devem considerar o impacto de possíveis mudanças no ambiente interno e externo que podem tornar o controlo interno ineficaz (COSO, 2013).

Atividades de controlo

As atividades de controlo compreendem a implementação de procedimentos que ajudem a garantir o cumprimento das normas estabelecidas pelos órgãos de gestão, com o objetivo de mitigar o risco. Estas atividades são desempenhadas em todos os níveis da empresa, em várias fases do processo e no ambiente tecnológico.

Os procedimentos a implementar devem contemplar também a segregação de funções, ou seja, garantir que os indivíduos não realizam funções incompatíveis, ou por outras palavras garantir que não acumulam funções de um processo completo. Nos casos em que não seja possível a segregação de funções os órgãos de gestão deverão desenvolver e implementar atividades alternativas de controlo (COSO, 2013).

Informação e comunicação

A informação corresponde à identificação, recolha e troca de informação, de forma a permitir que os empregados levem a cabo as suas responsabilidades (Inácio, 2014).

A comunicação corresponde a um processo contínuo e interativo que proporciona, partilha e obtém as informações necessárias. A comunicação pode ser interna ou externa (COSO, 2013).

A comunicação interna corresponde à transmissão de informação dentro da organização, que permite uma compreensão clara do papel e responsabilidades de cada indivíduo dentro do SCI (Inácio, 2014).

A comunicação externa permite que a organização receba informação externa significativa para o desempenho da sua atividade e proporciona informação par o seu exterior de acordo com normas e requisitos legais (COSO, 2013).

Atividades de monitorização

As atividades de monitorização correspondem ao processo de avaliação da qualidade do desempenho do controlo interno no decorrer da atividade da organização e permite uma adequada manutenção do SCI (Inácio, 2014).

As avaliações devem ser contínuas e/ou independentes. As avaliações contínuas são incorporadas nos vários processos e diferentes níveis da organização. As avaliações independentes são efetuadas periodicamente, têm objetivos e frequências diferentes, pois dependem da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e outras considerações dos órgãos de gestão (COSO, 2013).

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) estabelece os seguintes objetivos do controlo interno, através do seu trabalho *International Professional Practices Framework*:

- “Alcançar os objetivos estratégicos da organização;
- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional;
- A eficácia e eficiência das operações e programas;
- A salvaguarda dos ativos;
- A cumprimento das leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos”
(como citado em Costa, 2018, p. 263).

Para Pinheiro (2014, p. 105), o Sistema de Controlo Interno tem como objetivos:

- “Garantir a adesão às políticas instituídas;
- Salvaguarda dos ativos;
- Prevenção e deteção de fraudes;
- Precisão e coerência dos registos;
- Preparação adequada da informação financeira/contabilística.”

1.1.3 Tipos de Controlo Interno

Segundo Morais & Martins (2013), qualquer SCI deve incluir um ou mais tipos de controlo, desde que sejam adequados à estrutura da organização. Existem cinco tipos de controlo interno que ajudam a prevenir, detetar e resolver eventuais erros, fraudes ou irregularidades:

- **Controlo preventivo** - tem como objetivo impedir o acontecimento de factos indesejáveis, sendo assim também conhecido por controlo *à priori*. Este tipo de controlo pretende impedir a ocorrência de factos indesejáveis;

- **Controlo detetivo** - é um controlo feito *à posteriori*, uma vez que tem como objetivo detetar e corrigir erros, fraudes e irregularidades que já ocorreram no passado;
- **Controlo diretivo ou orientativo** - tem como objetivo provocar ou encorajar a existência de acontecimentos desejáveis;
- **Controlo corretivo** - tem como objetivo a correção dos erros, fraudes ou irregularidades identificadas;
- **Controlo compensatório** - serve para compensar possíveis fragilidades existentes no controlo interno implementado, em relação a outras áreas da organização.

O quadro 1.1 apresenta alguns exemplos demonstrativos de cada um dos tipos de controlo.

Quadro 1.1 Exemplos de controlos preventivos, detetivos, diretivos ou orientativos, corretivos e compensatórios

TIPOS DE CONTROLO	EXEMPLOS
PREVENTIVOS	• Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos; • Obter lista de fornecedores aprovada; • Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento.
DETETIVOS	• Elaborar reconciliações bancárias; • Efetuar conciliações de extratos de contas com terceiros; • Efetuar contagens físicas.
DIRETIVOS OU ORIENTATIVOS	• Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal; • Criar regulamentos internos na entidade; • Criar instruções para os documentos em circulação na entidade.
CORRETIVOS	• Relatórios de artigos obsoletos; • Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas; • Lista de reclamações de clientes.
COMPENSATÓRIOS	• Cruzamento dos totais de vendas por produto, registados pelo departamento comercial e pela contabilidade; • Cruzamento do total dos salários processados com o total de créditos feitos à segurança social; • Cruzamento do valor das entradas registadas em armazém com a contabilidade, através da conciliação da conta de compras.

Fonte: adaptado de Moraes & Martins (2013)

Costa (2018, p.262 e 263) cita o AICPA que considera a existência de apenas dois tipos de controlo interno:

- Controlo interno administrativo – inclui o plano de organização, procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão e com as autorizações das transações pelos órgãos de gestão.

- Controlo interno contabilístico – inclui o plano de organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e com a confiança necessária dos registos contabilísticos.

Segundo Marçal & Marques (2011), existem três tipos de controlo:

- O controlo da organização – assenta na clara definição responsabilidade e na delimitação de autoridade que em conjunto com uma adequada segregação de funções contribui para o controlo total existente na organização;
- O controlo dos procedimentos – compreende os procedimentos de controlo relacionados com o processamento e registo de transações e os procedimentos de controlo do fluxo normal;
- O controlo dos sistemas de informação – com enfoque nos dispositivos que produzem e fornecem informação aos responsáveis pela gestão.

1.1.4 Princípios do Controlo Interno

Na estrutura do COSO (2013) foram estabelecidos dezassete princípios, que representam os conceitos fundamentais para cada uma das cinco componentes interrelacionadas com os objetivos, descritos no quadro 1.2.

Quadro 1.2 Princípios de controlo interno

COMPONENTES	PRINCÍPIOS
Ambiente de controlo	Demonstração de comprometimento com a integridade e valores éticos.
	Independência do órgão de gestão em relação aos seus executivos. O órgão de gestão supervisiona e o desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
	O órgão de gestão estabelece as estruturas, níveis de subordinação e a autoridade e responsabilidade adequada para atingir os seus objetivos.
	Comprometimento da organização em atrair e reter talentos.
	A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade pelas suas funções de controlo interno.
Avaliação do risco	A organização deve definir objetivos de forma clara, de modo a permitir a identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos.
	A organização identifica os riscos associados à realização dos seus objetivos, analisa os riscos e define a forma como são geridos.
	A organização deve considerar a possibilidade de ocorrência de fraudes, na avaliação dos riscos.
	A organização identifica e avalia as mudanças que podem afetar significativamente o SCI.
Atividades de controlo	A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação dos riscos.
	A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controlo da tecnologia.
	A organização estabelece atividades de controlo através de políticas e procedimentos.
Informação e comunicação	A organização obtém e utiliza informações significativas e com qualidade para apoiar o funcionamento do controlo interno.
	A organização comunica internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controlo interno.
	A organização comunica com o meio externo sobre os assuntos que afetam o funcionamento do controlo interno.
Atividades de monitorização	A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e, ou independentes para se certificar da existência e correto funcionamento dos componentes do controlo interno.
	A organização avalia e comunica, aos responsáveis, deficiências no controlo interno, para que possam tomar ações corretivas.

Fonte: adaptado de COSO (2013)

Segundo Marçal & Marques (2011), um Sistema de Controlo Interno deve ter por base cinco princípios que lhe dão consistência:

- A segregação de funções;
- O controlo das operações;
- Definição de autoridade e de responsabilidade;
- Competências do pessoal;
- Registo dos factos.

A segregação de funções

Consiste na separação de funções que não são compatíveis entre si e tem como finalidade evitar a atribuição de duas ou mais funções de um processo ou operação à mesma pessoa, de forma a que possa mitigar a ocorrência de erros e irregularidades (Marçal & Marques, 2011).

Segundo Inácio (2014), em referência à incompatibilidade de funções, destaca quatro tipos de situações:

- a) Para cada transação, a responsabilidade de executar, efetuar, registar e manter a custódia de um ativo, deve ser atribuída a pessoas ou departamentos diferentes.
“Neste caso podemos estar a falar, por exemplo, dum simples processo de compra em que a encomenda deve ser efetuada pela secção de compras, o registo da operação deve ser realizado pela secção de contabilidade e a secção de armazém assume a custódia dos bens” (Inácio, 2014, p.44).
- b) As várias fases envolvidas na execução de determinada transação devem ser atribuídas a diferentes pessoas ou departamentos.
“Por exemplo na execução da transação de vendas devemos atribuir a responsabilidade por autorizar a venda à secção de crédito, o preenchimento da ordem de venda deve ser efetuada pela secção de vendas; a expedição dos bens fica a cargo do armazém, enquanto a fatura ao cliente deve ser responsabilidade da contabilidade (ou secção de faturação)” (Inácio, 2014, p44-45).

- c) A responsabilidade de determinadas operações contabilísticas deve ser segregada. “Por exemplo o responsável pelo registo de recebimentos e/ou pagamentos não deve elaborar reconciliações bancárias” (Inácio, 2014, p.45).
- d) Também ao nível do departamento de tecnologias da informação deve haver correta segregação de funções, assim como entre este departamento e o utilizador, garantindo a segregação de funções no que respeita a análise de sistemas, programação, operação e controlo de dados (Inácio, 2014).

O controlo das operações

Consiste na verificação ou conferência das operações que, seguindo o princípio da segregação de funções, deve ser efetuada por pessoas ou departamentos diferentes dos que realizaram ou registaram essas operações. Marçal & Marques (2011) identificam, a título de exemplo, efetuar a comparação dos registos contabilísticos com as contagens físicas dos bens do ativo, a realização periódica de balanços à tesouraria e de inventários às existências assim como a realização de reconciliações bancárias.

Definição de autoridade e de responsabilidade

Cada empresa desenvolve a sua estrutura organizacional de acordo com as suas necessidades. Ao definir a sua estrutura organizacional deve ter em consideração as áreas chaves de autoridade e responsabilidade (Inácio, 2014).

Segundo Marçal & Marques (2011), o princípio da definição da autoridade e responsabilidade consiste na definição clara e rigorosa dos níveis de autoridade e responsabilidade das operações. A organização deve realizar um plano organizativo que contenha uma distribuição funcional de autoridade e responsabilidade de forma a fixar e delimitar as funções do pessoal. Este plano deve ser comunicado de forma que todas as pessoas tenham conhecimento.

Para Costa (2018) o plano organizativo deve ser variável e flexível numa micro ou pequena empresa. Já numa média ou grande empresa deve ser estabelecido através de um organigrama, manual de descrição de funções, manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual de medidas de controlo interno.

Competências do pessoal

Este princípio determina que o pessoal deve ter habilitações literárias e técnicas adequadas à função que lhes é atribuída, assim como a experiência profissional adequada (Marçal & Marques, 2011).

Segundo Inácio (2014), é impossível implementar medidas de controlo interno, que realmente funcionem, numa organização que tenha pessoal sem as competências adequadas. Os recursos humanos são determinantes para o bom funcionamento do SCI, desta forma, a organização deve assegurar que tem pessoal com níveis adequados de integridade, valores éticos e competência. Estas características devem ser tidas em conta logo no momento da contratação. Posteriormente devem ser adotadas medidas que promovam e criem condições para que o comportamento do pessoal seja competente, ético e íntegro.

Registo dos factos

Este princípio está relacionado com a forma como as operações são evidenciadas na contabilidade, de acordo com dois requisitos essenciais: o cumprimento das regras contabilísticas e a numeração sequencial dos comprovativos ou documentos justificativos (Marçal & Marques, 2011).

Este princípio tem como objetivos assegurar a verificação da ligação entre os diferentes serviços; acelerar o processo do registo das operações e fornecer informação de forma rápida, precisa e clara aos responsáveis (Marçal & Marques, 2011).

1.1.5 Limitações do Controlo Interno

A existência de um SCI, não assegura por si só que as organizações sejam imunes ao risco. A estrutura COSO (2013) reconhece que, embora o controlo interno proporcione um nível de segurança razoável no que respeita à realização dos objetivos das empresas, existem limitações.

A estrutura COSO (2013) garante que um SCI eficaz pode apresentar falhas, pois o controlo interno é incapaz de evitar julgamentos errados, a tomada de más decisões e

acontecimentos externos que impeçam as organizações de atingir os seus objetivos. As limitações podem resultar de:

- Adequação dos objetivos estabelecidos como condição inicial para o controlo interno;
- O julgamento humano pode ser tendencioso na tomada de decisões;
- Falhas devido a erros humanos;
- Capacidade dos órgãos de gestão em contornar o controlo interno;
- Capacidade dos órgãos de gestão, colaboradores e, ou terceiros contornarem o controlo interno sob a forma de conluio;
- Acontecimentos externos incontroláveis pela organização.

Pinheiro (2014) defende que o risco de ocorrência de erros, fraudes e irregularidades não é eliminado apenas porque foi estabelecido um SCI, pois existem vários fatores que podem distorcer e limitar o processo de controlo interno:

- Fraude – resulta do conluio entre pessoas internas ou externas à empresa. Geralmente envolvem pessoas com cargos de maior responsabilidade na gestão e respeito à prática de atos fraudulentos, geralmente difíceis de detetar, principalmente quanto maior for o nível hierárquico dos intervenientes. Nenhum SCI pode suprimir a falta de integridade moral;
- Erros humanos – respeito à competência, compreensão e capacidade das pessoas no desenvolvimento da atividade de controlo interno. Pode ser afetada pela negligência, falta de cuidado e distração na execução das suas tarefas assim como pela não compreensão das instruções recebidas;
- Falta de cultura de gestão face ao controlo interno – respeito à falta de motivação, por parte dos órgãos de gestão, em implementar um SCI eficaz. É frequentemente associada à contenção de custos, ausência de uma cultura de gestão de controlo ou falta de interesse em que seja atingido um dos objetivos do controlo interno: confiança e integridade da informação;
- Relação custo/benefício – a implementação de qualquer SCI implica, geralmente, custos associados, que se avolumarão à medida que se vai aperfeiçoando o sistema. Desta forma, é necessário fazer uma análise dos custos a incorrer e dos benefícios que podem trazer. É fundamental estabelecer uma relação direta entre

os objetivos dos benefícios que a organização pretende atingir com a implementação de um SCI e o nível de segurança que este poderá proporcionar. Torna-se assim necessário efetuar uma análise sobre a materialidade, complexidade das operações, dimensão e natureza da empresa e do próprio negócio, assim como as exigências legais;

- Transações pouco comuns – um SCI geralmente contempla as transações correntes. Desta forma, as transações pouco comuns podem não ser consideradas no SCI, por não serem usuais;
- Risco informático – no momento de implementação de um SCI, a organização deve ter em consideração as possíveis falhas no sistema de informação assim como o acesso indevido a dados.

Costa (2018) vai um pouco mais longe e considera que existe, para além dos fatores já apresentados, outro fator que pode limitar o processo de controlo interno: a dimensão da empresa. O processo de implementação de um SCI torna-se mais difícil numa micro ou pequena empresa, com pouco pessoal, devido à impossibilidade de estabelecer a segregação de funções.

Inácio (2014) considera, para além de todos os fatores já enumerados por outros autores, a existência de mais uma limitação no processo de controlo interno: alterações na estrutura da administração, na gestão, no processo produtivo e outros. Um aspeto a ter em consideração na implementação de um SCI é a mutabilidade no tempo e no espaço, que faz com que não exista um SCI padronizado e imutável. O SCI deve ser ajustado cada vez que o ambiente das empresas sofra alterações de forma que os procedimentos não se tornem inadequados.

Segundo Inácio (2014), todos estes fatores podem ser classificados em quatro grupos: fatores económicos, humanos, tecnológicos e de mutabilidade, conforme a figura 1.3.

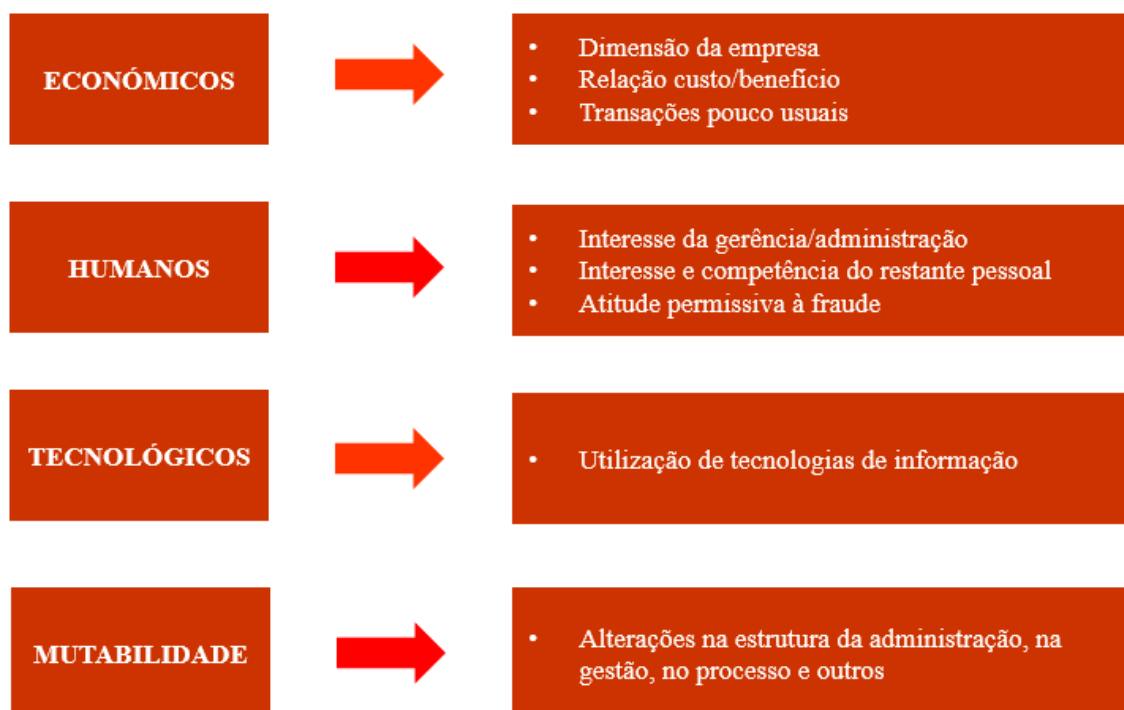


Figura 1.3 Fatores que limitam o controlo interno

Fonte: elaboração própria

1.1.6 Formas de recolha e registo do Controlo Interno

O processo de levantamento ou recolha de um SCI começa com a análise do organigrama, manual de descrição de funções, manuais de políticas e procedimentos de controlo interno e quaisquer outras informações que se relacionem com o controlo administrativo e contabilístico, como por exemplo, ordens de serviço, instruções de serviço, comunicações internas, entre outros (Costa, 2018).

Por vezes este tipo de documentos não estão atualizados ou simplesmente não existem porque as organizações resistem à sua formalização, não passando da comunicação verbal. No entanto, independentemente da sua existência ou não, o levantamento deverá incluir observações e entrevistas (Costa, 2018).

Segundo Costa (2018), as entrevistas devem ser efetuadas junto dos responsáveis de cada secção e se necessário junto dos próprios executantes das tarefas. A observação representa uma investigação da forma como as tarefas são executadas e a documentação é tratada.

O Manual de Auditoria e Procedimentos do (*Tribunal de Contas*, 1999) afirma que, após a identificação dos procedimentos de controlo interno, é necessário descrevê-los e

documentá-los, ou seja, efetuar um levantamento detalhado dos sistemas e reunir toda a informação relevante, tal como:

- A legislação, os regulamentos e normas internas;
- Os objetivos do organismo;
- Os organogramas legais e reais;
- A estrutura do organismo – normalmente compreende a identificação e descrição de funções; as principais delegações de competências e responsabilidades e o número de trabalhadores;
- Os manuais de procedimentos;
- Os dados relativos às principais operações financeiras;
- A informação contabilística e financeira relevante.

Para Costa (2018) existem quatro formas de registo do controlo interno: questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e forma mista.

Questionários padronizados

Também designados por *check list* constituem um conjunto de questões sobre as medidas de controlo interno que se pretendam que sejam implementadas na empresa. Embora existam questionários padronizados, eles devem ser ajustados à dimensão e ao ramo de atividade de cada empresa. Os questionários devem se aplicados a todas as áreas existentes e cada procedimento terá três hipóteses de resposta: “sim”, “não” e “não aplicável”, conforme demonstra a figura 1.4.

QUESTIONÁRIO SOBRE MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO				
EMPRESA: ABC, LDA				
ÁREA COBERTA: GERAL				
ELABORADO POR: _____		DATA: _____		REVISTO POR: _____
				DATA: _____
				PÁGINA: _____
DESCRIÇÃO DA MEDIDA DE CONTROLO INTERNO	SIM	NÃO	NÃO APLICÁVEL	OBSERVAÇÕES
1. A empresa possui um organigrama? Em caso afirmativo, obter uma cópia.				
2. A empresa possui um manual de controlo interno? Em caso afirmativo, obter uma cópia.				

Figura 1.4 Exemplo de um questionário padronizado

Fonte: adaptado de Costa (2018)

Narrativas

Constituem uma descrição detalhada de cada uma das medidas de controlo interno existentes na empresa, conforme demonstra a figura 1.5. Esta forma de registo permite obter uma informação mais detalhada, no entanto, não permite uma visão global e rápida do conjunto da área descrita, nem dos seus aspetos mais significativos.

NARRATIVAS DAS MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO	
EMPRESA: ABC, LDA	
ÁREA COBERTA: GERAL	
ELABORADO POR: _____ DATA: _____	
REVISTO POR: _____ DATA: _____	
PÁGINA: _____	
PROCEDIMENTO INICIAL	PROCEDIMENTO ATUAL

Figura 1.5 Exemplo de narrativa

Fonte: adaptado de Costa (2018)

Fluxogramas

Fluxograma “é uma forma de representação gráfica que se socorre de vários símbolos para apresentar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno

existentes em cada uma das diferentes áreas operacionais da empresa” (Costa, 2018). O autor numera dois grandes tipos de fluxogramas: verticais e horizontais.

- Fluxogramas verticais – representam uma sucessão de procedimentos de forma vertical, de forma descendente, dando especial ênfase aos documentos, conforme demonstra a figura 1.6;
- Fluxogramas horizontais – representam uma sucessão de procedimentos de forma horizontal que, atravessam duas ou mais colunas em que cada delas representa as secções envolvidas.

FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS E DAS MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO

EMPRESA: ABC, LDA

ROTINA: Cheques recebidos pelo correio

ELABORADO POR: _____ DATA: _____

REVISTO POR: _____ DATA: _____

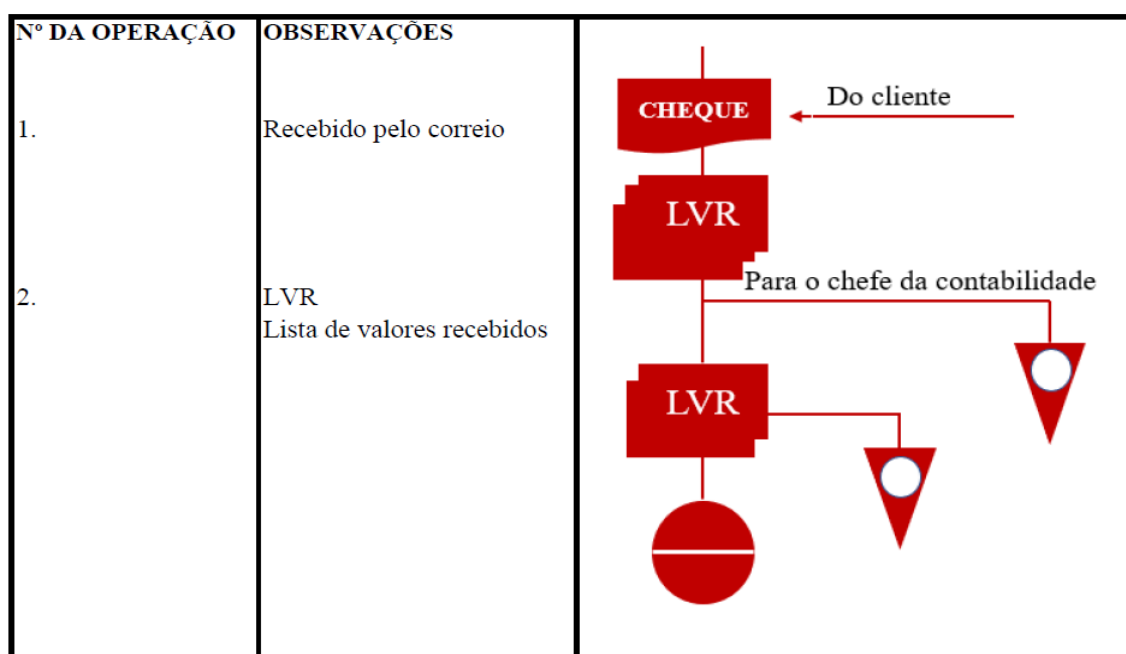


Figura 1.6 Exemplo de fluxograma vertical

Fonte: adaptado de Costa (2018)

Forma mista

Esta forma de registo do controlo interno resulta da dificuldade em representar uma operação através de um fluxograma de fácil interpretação. A forma mista compreende o

registo através de fluxograma e da narrativa, conforme demonstra a figura 1.7. “A base do registo é o fluxograma e quando sucede que se torna necessário representar uma operação complexa o fluxograma é cortado utilizando-se então a narrativa para a respetiva descrição, a qual deverá ser feita em folha especial, após a conclusão do fluxograma” (Costa, 2018).

FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS E DAS MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO

EMPRESA: ABC, LDA

ÁREA COBERTA: Compras, Receção, Armazém e Contas a pagar

ELABORADO POR: _____

DATA: _____

REVISTO POR: _____

DATA: _____

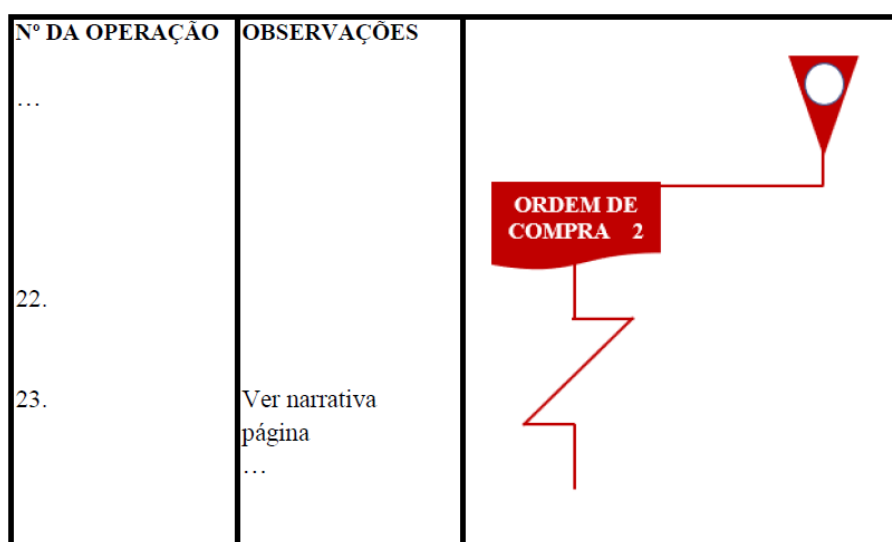


Figura 1.7 Exemplo de fluxograma misto

Fonte: adaptado de Costa (2018)

Segundo Inácio (2014), o método mais comum de registo do controlo interno é a elaboração de um manual de controlo interno. Deve existir um manual de controlo interno que possa ser consultado por todas as pessoas envolvidas no processo e esse manual deve ser atualizado à medida que vão ocorrendo alterações na empresa.

1.1.7 Avaliação do Controlo Interno

“O controlo tem uma perspetiva dinâmica na organização, valorizadora, permitindo-lhe manter o domínio enquanto que a auditoria avalia esse grau de domínio atingido” (Morais & Martins, 2013).

Segundo Inácio (2014), o controlo interno deve ser implementado em qualquer entidade independentemente da existência ou não de qualquer tipo de auditoria. No entanto, após o levantamento e registo do controlo interno são identificados os seus pontos fortes e fracos, o que representa um aspeto importante do trabalho de auditoria, tanto interna como externa.

Para Moraes & Martins (2013), o controlo interno é avaliado pelos auditores:

- “Externos, com o objetivo de verificar a conformidade das operações, uma vez que visa atender às necessidades de terceiros no que diz respeito à credibilidade das informações financeiras;
- Internos, com o objetivo de expressar opinião acerca da eficácia e eficiência da gestão da entidade, uma vez que visa ajudar a direção nas suas funções de gestão” (p.41).

O programa de auditoria deve iniciar com uma avaliação do controlo interno, que tem como objetivo servir de ponto de partida para a definição dos procedimentos de atuação, o alcance e a profundidade dos testes. O auditor deve conhecer, rever e avaliar o SCI de forma a determinar o grau de confiança dos registos contabilísticos e respetiva documentação de suporte (Morais & Martins, 2013).

Na avaliação do SCI, o auditor deve seguir quatro etapas, consideradas fundamentais por (Morais & Martins, 2013):

- Descrever o sistema para verificar a sua eficiência e confirmar se efetivamente existem ou não procedimentos de controlo adequados;
- Verificar a descrição do sistema com a obtenção da prova de que o sistema descrito pela empresa auditada reflete realmente o que existe;
- Executar testes de conformidade, que correspondem a uma avaliação preliminar da existência do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas;

- Executar testes substantivos, de forma a obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo interno são aplicados de acordo com o pré-estabelecido.

Morais & Martins (2013) apresentam um exemplo de uma folha de trabalho para avaliação do controlo interno, baseada no modelo COSO:

Quadro 1.3 Exemplo de folha de trabalho para avaliação do controlo interno

COMPONENTES DE CONTROLO	BEM CONTROLADO A	SATISFATORIAMENTE ALTO B	SATISFATORIAMENTE BAIXO C	OPORTUNIDADES MATERIAIS PARA APERFEIÇOAMENTO D	FRAQUEZAS MATERIAIS E
AMBIENTE DO CONTROLO					
AValiação DO RISCO					
ATIVIDADES DE CONTROLO					
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO					
ATIVIDADES DE MONITORIZAÇÃO					
RELATÓRIO:	EFICAZ	ADEQUADO	PROBLEMAS SÉRIOS	DIVULGAÇÃO	ADVERSO

Fonte: adaptado de Moraes & Martins (2013)

Esta folha de trabalho tem por base os cinco componentes integrados do controlo interno, segundo o modelo COSO (2013), e serve de suporte à auditoria para cada subsistema, sistema, por cada objetivo de controlo:

- Eficácia e eficiência operacional;
- Confiança na informação financeira;
- Cumprimento das leis e regulamentos;
- Salvaguarda dos ativos.

1.2 Gestão do Risco

A avaliação do controlo interno está associada à avaliação do risco. Por sua vez a avaliação do risco compreende a identificação e análise de fatores que possam impedir a organização de atingir os seus objetivos, sendo responsabilidade dos órgãos de gestão

quantificar e gerir esses riscos através de um processo sistemático e dinâmico (Morais & Martins, 2013).

1.2.1 Conceito de Gestão do Risco

Numa organização, cada decisão tomada, com intuito de atingir um objetivo, está sujeita a riscos. Quando avaliamos os riscos, durante o processo de definição da estratégia e dos objetivos de uma empresa, a gestão de riscos contribui para a otimização dos resultados (COSO, 2017).

Pinheiro (2014) defende que, para uma empresa atingir a estratégia delineada, deve estabelecer um modelo de gestão que vise efetuar a gestão do risco, levando à implementação de processos e controlos, de modo a reduzir as ameaças e o risco de incerteza subjacente às principais atividades ou negócios desenvolvidos e devidamente estruturados numa estratégia.

McKeever “define o risco como um evento adverso, que pode ter impacto no negócio (positivo ou negativo) devendo, por isso, ser gerido de forma oportuna, adequada e apropriada” (como citado em Pinheiro, 2014, p.101).

Para Moraes & Martins (2013), o risco corresponde à probabilidade que um acontecimento ou ação possa afetar, adversamente, a entidade.

Desta forma, torna-se fundamental que todas as empresas se antecipem ao risco e entendam que as mudanças geram oportunidades e não apenas a possibilidade de um acontecimento adverso.

FERMA (2003) define gestão do risco como um “processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades” (p. 3).

A estrutura COSO (2007) define gestão do risco como:

- um processo contínuo;
- conduzido pelos profissionais de todos os níveis da organização;
- aplicado em todos os níveis e unidades da organização;

- com o objetivo de definir estratégias que identifiquem eventos que possam afetar a organização e gerir os riscos de acordo com o seu apetite ao risco;
- capaz de garantir uma confiança razoável para os órgãos de gestão;
- orientado para a realização dos objetivos da organização.

Para Pinheiro (2014), a gestão do risco consiste na análise, ao detalhe, de eventos adversos subjacentes ao negócio. Este processo está assente em quatro fases: identificar, medir, priorizar e implementar ações corretivas, com o objetivo reduzir o risco, através da implementação de medidas de controlo, da competência de todos os recursos humanos da empresa, para que as atividades se desenvolvam de forma adequada.

1.2.2 Processo de Gestão do Risco

A estrutura COSO (2007), determina que os órgãos de gestão estabelecem planos, selecionam estratégias e definem objetivos para cada nível da organização com base na missão e visão da empresa. A gestão de riscos é orientada para alcançar os objetivos de uma organização, classificados em quatro categorias:

- Estratégicos – correspondem às metas no nível mais elevado e fornecem apoio à missão;
- Operações – têm como meta a utilização eficiente e eficaz dos recursos;
- Comunicação – relacionados com o grau de confiança dos relatórios;
- Conformidade – relacionados com o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Depois de definidos os objetivos, a organização deve ter em consideração oito componentes que se interrelacionam com os objetivos definidos para cada um dos seus vários níveis, representado numa estrutura tridimensional pelo (COSO, 2007), demonstrada na figura 1.8.

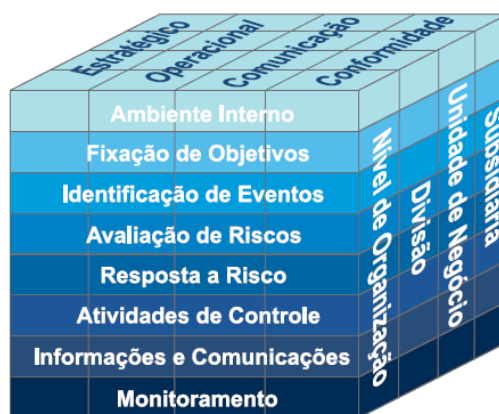


Figura 1.8 Relação entre objetivos, componentes e níveis da organização

Fonte: COSO (2007)

Ambiente interno

Os órgãos de gestão definem a forma de tratamento dos riscos e estabelecem limites de apetite ao risco. O ambiente interno define conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controlos serão vistos e abordados por todos os membros da organização, com base nos seus atributos individuais, valores éticos e competências (COSO, 2007).

Fixação de objetivos

Os objetivos devem ser definidos para que, posteriormente, os órgãos de gestão possam identificar e avaliar os riscos quanto à sua realização desses mesmos objetivos e adotar medidas necessárias para a gestão dos riscos identificados (COSO, 2007).

Identificação de eventos

“Um evento é um incidente ou uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que afeta a realização dos objetivos” (COSO, 2007).

Estes eventos podem ter impacto positivo ou negativo na organização. Os eventos com impacto positivo, são designados como oportunidades, que devem ser avaliadas e geridas pelos órgãos de gestão, de forma a criar valor para a empresa. Os eventos com impacto negativo são designados como riscos e são considerados como obstáculos à criação de valor. Estes eventos devem ser identificados, para posteriormente serem avaliados, pois colocam em causa a realização dos objetivos (COSO, 2007).

Avaliação do risco

Após identificação dos riscos, estes devem ser analisados de modo a determinar a forma como serão geridos, e, posteriormente, associados aos objetivos que poderão influenciar. A avaliação dos riscos deverá ter em consideração os seus efeitos inerentes e residuais, a probabilidade de acontecerem e o seu impacto (COSO, 2007).

Resposta ao risco

A estrutura COSO (2007) considera a existência de quatro respostas aos riscos:

- Evitar – descontinuando as atividades que geram riscos;
- Reduzir – adoção de medidas que reduzam a probabilidade ou o impacto dos riscos;
- Compartilhar – redução da probabilidade ou impacto dos riscos através da partilha parcial dos riscos;
- Aceitar – o risco inerente está dentro da tolerância definida para os riscos.

A organização deverá selecionar um conjunto de ações que envolvam os riscos com as respetivas tolerâncias e o apetite ao risco (COSO, 2007).

Atividades de controlo

Correspondem a um conjunto de políticas e procedimentos concebidos e implementados de forma a assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia (COSO, 2007).

Informações e comunicações

As informações relevantes, com origem em eventos internos ou externos, são identificadas e comunicadas, atempadamente, de forma a garantir que todos os elementos envolvidos possam cumprir com as suas responsabilidades. A organização necessita de receber informações de todos os níveis hierárquicos para que seja possível identificar, avaliar e responder aos riscos (COSO, 2007).

Monitoramento

Com o passar do tempo as organizações vão sofrendo alterações, seja na sua estrutura ou no processo produtivo. Desta forma, a resposta ao risco pode tornar-se ineficaz, exigindo que a organização defina um método de supervisão ao processo de gestão do risco, que permita à organização reagir ativamente e mudar conforme as circunstâncias.

Esta supervisão pode ser efetuada de forma contínua ou através de avaliações independentes, com a frequência que cada entidade desejar (COSO, 2007).

Segundo a Norma de Gestão de Riscos criada pela FERMA (2003), o processo de gestão de riscos é um processo contínuo e em constante desenvolvimento, aplicado à estratégia da organização e à sua implementação. A figura 1.9 demonstra o processo de gestão de risco segundo a FERMA (2003).

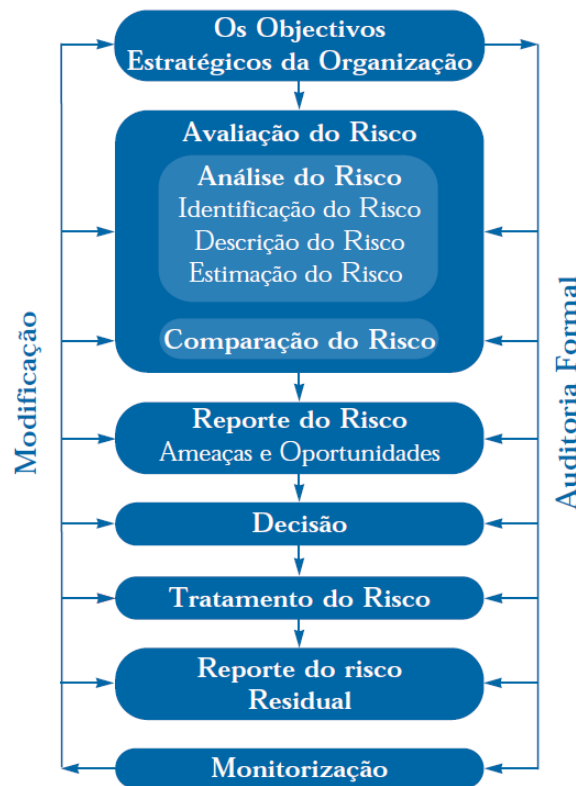


Figura 1.9 Processo de gestão do risco

Fonte: FERMA (2003)

Este processo de gestão do risco contempla oito etapas interrelacionadas entre si, com exceção da monitorização. Segundo a Norma de Gestão de Riscos da FERMA (2003), uma vez que, as organizações são dinâmicas e funcionam em ambientes dinâmicos, devem ser executadas auditorias regulares ao cumprimento das políticas e normas.

1.3 Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas

Todas as organizações devem conceber e implementar um Sistema de Controlo Interno independentemente da sua dimensão.

Considerando que o tecido empresarial português é constituído, quase na sua totalidade, por pequenas e médias empresas (PME), surge a necessidade de demonstrar a importância do controlo interno perante a estrutura empresarial portuguesa.

1.3.1 Conceito de Pequenas e Médias Empresas

Com a criação de um mercado único e sem fronteiras internas, para os países pertencentes à União Europeia e da qual Portugal faz parte, surge a necessidade de uniformização do conceito de pequenas e médias empresas. Esta definição torna-se particularmente relevante no que respeita à interação entre medidas nacionais e comunitárias ao dispor das PME, por exemplo no que respeita a fundos estruturais e investigação.

A Comissão das Comunidades Europeias, (2003), na sua Recomendação 2003/361/CE, define empresa como qualquer entidade que exerce uma atividade económica, independentemente da sua forma jurídica, incluindo as que exercem atividade artesanal ou outras a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou associações que exerçam, com regularidade, uma atividade económica.

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE, existem quatro tipos de empresas: micro, pequenas, médias e grandes entidades, cujos limites são apresentados na figura 1.10.



Figura 1.10 Limites para as categorias de entidades

Fonte: elaboração própria

As PME são constituídas pelas empresas que não ultrapassem dois dos seguintes critérios:

- Número médio de empregados: 250 pessoas;
- O volume de negócios anual: 50 000 000 €;
- Balanço total anual: 43 000 000 €.

Estes critérios são aplicados a empresas autónomas. Portanto, empresas que pertençam a um grupo, podem ter que englobar os dados relativos ao número de pessoas que empregam, ao volume de negócios e ao balanço total anual.

1.3.2 Tecido Empresarial Português

Em 2019, último ano com dados estatísticos disponíveis, o PORDATA (2021), da Fundação Francisco Manuel dos Santos, indica a existência de 1 335 006 PME em Portugal.

Analizando a composição do tecido empresarial português, segundo o quadro 1.4, no que diz respeito à dimensão das empresas que o constituem, verificamos que, das 1 335 006 empresas existentes em Portugal, 99,9% são PME. Podemos ainda verificar que ao longo dos últimos três anos com dados disponíveis, o número de empresas em Portugal teve uma variação positiva, tendo-se verificado um crescimento do número de empresas tanto nas PME como nas grandes empresas.

Quadro 1.4 Composição do tecido empresarial português

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2017 (empresas)	1 260 436	1 259 234	1 202
2017 (%)	100%	99,9%	0,1%
2018 (empresas)	1 295 299	1 294 037	1 262
2018 (%)	100%	99,9%	0,1%
2019 (empresas)	1 335 006	1 333 649	1 357
2019 (%)	100%	99,9%	0,1%

Fonte: Adaptado de PORDATA (2021)

Importa ainda referir que das 99,9% PME, em 2019 (último ano com informação disponível), 96,1% são microempresas (quadro 1.5), ou seja, não ultrapassam dois dos três limites: o número médio de empregados até 10 pessoas, o balanço total até 350 000€ e o volume de negócios líquido até 700 000€. Estas percentagens evidenciam a importância das PME na economia portuguesa e realçam a pertinência deste projeto, direcionado a uma PME.

Quadro 1.5 Composição das PME

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2017 (empresas)	1 259 234	1 212 059	40 547	6 628
2017 (%)	100%	96,3%	3,2%	0,5%
2018 (empresas)	1 294 037	1 244 495	42 581	6 961
2018 (%)	100%	96,2%	3,3%	0,5%
2019 (empresas)	1 333 649	1 281 857	44 492	7 300
2019 (%)	100%	96,1%	3,3%	0,5%

Fonte: Adaptado de PORDATA (2021)

Segundo Andrade (2020), mais de metade dos municípios portugueses não têm empresas de grande dimensão.

Para *O tecido empresarial português* (2019), as PME portuguesas estão mais fortes, evoluídas e preparadas para exportar. As PME trabalham cada vez mais com instituições de ensino superior e outros centros de saber em processos produtivos e de marketing, estando igualmente mais orientadas para os mercados externos. Há cada vez mais empresas envolvidas em projetos de transformação digital, o que resulta na melhoria dos seus processos.

Segundo César (2017), as PME são amplamente reconhecidas como o pilar da economia portuguesa, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego, representando 77% do pessoal ao serviço nas empresas em Portugal, em 2019 (quadro 1.6).

Quadro 1.6 Pessoal ao serviço das empresas: total e por dimensão

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2017 (indivíduos)	3 985 479	3 114 405	871 074
2017 (%)	100%	78%	22%
2018 (indivíduos)	4 154 185	3 230 077	924 108
2018 (%)	100%	78%	22%
2019 (indivíduos)	4 320 492	3 344 792	975 700
2019 (%)	100%	77%	23%

Fonte: adaptado de PORDATA (2021)

No que diz respeito ao volume de negócios (quadro 1.7), em 2019, as PME representam mais de metade da faturação realizada pelo tecido empresarial português, num total de 56,5%.

Quadro 1.7 Volume de negócios

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2017 (Euro - Milhões)	397 694,2	225 485,5	172 208,7
2017 (%)	100,0%	56,7%	43,3%
2018 (Euro - Milhões)	424 272,3	238 522,0	185 750,3
2018 (%)	100,0%	56,2%	43,8%
2019 (Euro - Milhões)	439 742,0	248 445,0	191 297,0
2019 (%)	100,0%	56,5%	43,5%

Fonte: Adaptado de PORDATA (2021)

1.3.3 A Importância do Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas

Ter um sistema de controlo interno é essencial para o crescimento, e até à sobrevivência de qualquer organização, independentemente da sua atividade ou dimensão. O seu grande objetivo é diminuir os riscos associados ao desempenho de cada uma das atividades, proporcionando um maior grau de segurança aos órgãos de gestão (Morais & Martins, 2013).

Tendo em conta que o tecido empresarial Português é composto essencialmente por micro, pequenas e médias empresas e que a sua grande maioria terá começado por uma micro ou pequena empresa, é fundamental a existência de mecanismos de auxílio aos órgãos de gestão de forma a garantir a longevidade do negócio (Andrade, 2020).

As PME apresentam um maior grau de risco associado ao desempenho da sua atividade pelo facto de terem uma dimensão reduzida, terem várias funções acumuladas numa só pessoa, terem uma estrutura hierárquica simples, não existindo grande delegação de poderes, têm baixo poder negocial perante a banca, fornecedores e clientes, e forte dependência do proprietário (César, 2017).

Desta forma, torna-se conclusivo que com todas estas características, as PME apresentam grandes limitações relacionadas com a sua estrutura organizacional, a falta de recursos e insuficiência de conhecimentos (César, 2017).

Dadas as limitações que apresentam as PME torna-se imperativo elucidar os gestores portugueses para a utilização de técnicas de gestão adequadas que proporcionem dados fiáveis de apoio à tomada de decisão.

Para Carvalho (2020), é fundamental que os gestores portugueses reconheçam a necessidade de conceber ou rever o seu sistema de controlo interno, de forma a proteger os seus ativos e recursos e a assegurar a existência de informação fiável de apoio à tomada de decisões que contribuam de forma a proporcionar o ambicioso crescimento.

Em suma, os gestores das micro e pequenas empresas devem dar mais importância ao controlo interno, incentivando os seus recursos humanos a terem mais sensibilidade para o seu impacto no crescimento da empresa.

2 CAPÍTULO II – METODOLOGIA

A metodologia de investigação representa um processo de escolha da estratégia de investigação que deverá ser adequada aos objetivos definidos (Sousa & Baptista, 2014).

A metodologia adequada para o desenvolvimento deste projeto é investigação-ação.

A investigação-ação, tal como o próprio nome indica, tem um duplo objetivo, investigar, de modo a conhecer a entidade, e agir, no sentido de obter uma mudança numa organização. Esta metodologia pressupõe melhoria das práticas adotadas pela organização mediante a mudança (Sousa & Baptista, 2014).

Quanto ao tipo de estudo, este projeto tem um caráter exploratório, porque tem por objetivo reconhecer uma realidade nunca abordada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade. Também tem um carácter descritivo, pois descreve de forma clara e rigorosa o objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento (Sousa & Baptista, 2014).

Para levantamento das medidas de controlo em vigor na empresa em estudo foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados: entrevistas, observações e análise documental.

Para cada uma das áreas a serem analisadas, foi elaborado um questionário aos responsáveis de cada departamento, preenchido no momento de entrevista, e que serviu de apoio ao levantamento das medidas de controlo interno já implementadas na empresa em estudo.

Os questionários, apresentados nos apêndices 1, 2, 3, 4 e 5, foram elaborados com base numa análise teórica exaustiva, considerando também a importância da vertente prática para as empresas.

Na apresentação de sugestões de melhoria foi feita uma abordagem descritiva.

3 CAPÍTULO III - CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

A atualidade económica é caracterizada por incertezas, pelo que obriga a uma procura incessante de novas tecnologias que permitam inovar e ao mesmo tempo criar valor para as organizações.

A conceção, implementação e manutenção de um SCI torna-se fundamental, pois se a crise pandémica criou oportunidades para alguns setores, outros assistem a uma crise económica sem fim à vista.

Segundo Moraes & Martins (2013), não existe um Sistema de Controlo Interno padronizado. Já Inácio (2014), defende que é errado pensar que um SCI só é possível em organizações de grande dimensão. Desta forma, este capítulo tem como objetivo demonstrar o impacto da conceção e implementação de um SCI nos processos organizacionais e a sua importância para a gestão da empresa PSV, Lda.

3.1 Caracterização da Empresa

A PSV, Lda. foi fundada a 01 de maio de 1980 pelo Sr. João Pereira da Silva, em Areias – Barcelos, tendo iniciado atividade com a produção de elástico para a indústria têxtil. A oportunidade surge da insatisfação do atual gerente e filho do fundador, pelo seu anterior emprego e da sua paixão pela mecânica e maquinaria industrial.

Inicialmente foram adquiridas algumas máquinas de produção de elástico e a atividade despertou muito interesse no atual gerente, Sr. Vítor Silva.

A empresa foi crescendo consoante as oportunidades que foram surgindo, mesmo não havendo conhecimentos técnicos por parte dos funcionários.

No início dos anos 90, perante a crise que assolou o setor têxtil, devido à má gestão dos empresários e à falta de investimento em formação, também a PSV, Lda., viu a sua produção cair abruptamente.

Em meados dos anos 90, a PSV, Lda., reergueu-se com a sua grande aposta na formação profissional, conciliada com a experiência até então adquirida e com o alargamento da oferta, tendo iniciado a produção de cordões, fitas rígidas e etiquetas tecidas, personalizadas com as marcas dos seus clientes.

Em 2017, a PSV, Lda., reestruturou a sua imagem adotando uma filosofia empreendedora e moderna, capaz de se adaptar às necessidades mais exigentes dos seus clientes.

A PSV, Lda., tem como principal objetivo alcançar um domínio e satisfação do mercado, dos seus clientes e potenciais futuros clientes, com base na qualidade dos seus produtos e na eficiência da produção sem descurar a preocupação com a proteção do meio ambiente.

Os valores da PSV, Lda., estão assentes em três pilares fundamentais:

Proximidade

Há mais de 40 anos que esta empresa familiar, localizada na famosa Terra do Galo, trabalha para manter a confiança que os une aos seus clientes e parceiros. A sua independência permite-lhes cultivar a liberdade de negócio e sempre atendê-lo da melhor forma possível.

Agilidade

A PSV, Lda., coloca a sua experiência e a sua versatilidade sempre ao serviço do desempenho. Está sempre do lado do cliente para atender às suas necessidades, mesmo as mais urgentes.

Os seus Valores que guiam a equipa diariamente

A Inovação: A sua motivação é a inovação constante! A audácia, criatividade, contacto contínuo com outras culturas e objetivos fazem com que esteja sempre de mão dada com a modernização do mercado.

Ambiente: O desenvolvimento sustentável é um importante conceito presente nos seus processos, mas acima de tudo nos seus ideais.

A PSV, Lda., tem atualmente quatro seções de trabalho, fitas, etiquetas, cordões e estampania/sublimação, para garantir um vasto leque de ofertas.

No que concerne aos seus principais clientes, a empresa trabalha, na sua maioria, para clientes com negócios internacionais, exportação, estando localizados maioritariamente na zona norte do país, e, em regra geral, são pequenas e médias empresas do setor têxtil e do calçado.

Os principais fornecedores da PSV, Lda., são nacionais, com sede na zona norte do país, sendo que alguns deles são importadores de matérias-primas.

Dada a importância do setor têxtil no mercado nacional, existem neste momento, vários empresas concorrentes de grande dimensão, no entanto a PSV, Lda., destaca-se pela sua versatilidade e pelos seus valores.

Na PSV, Lda., existem atualmente três departamentos que acumulam várias funções, devido à estrutura da empresa: departamento comercial, departamento de produção e o departamento financeiro.

O departamento comercial, representado pelo Sr. Vítor Hugo Silva, trata de todos os assuntos relacionados com a venda de bens, e trabalha diretamente com o marketing (representado pelo Sr. Diogo Cunha).

O departamento de produção, representado pela Sra. Adélia Cunha e pelo Sr. José Cunha, é responsável pelo controlo da produção, tendo sob a sua alçada o armazém (representado pelo Sr. Ricardo Cunha) e o design (representado pelo Sr. Bruno Silva). O departamento de produção é também responsável pelas compras a fornecedores, devido à estrutura da empresa, foi impossível segregar a função de compras.

O departamento financeiro, representado pelo Sr. Domingos Ribeiro, é responsável pelo controlo de crédito concedido aos clientes, controlo de recebimentos e pagamentos e pelos registos contabilísticos inerentes à atividade da empresa. Este departamento acumula ainda funções relacionadas com a gestão de pessoal, no que respeita ao acompanhamento das informações sobre os funcionários, e processamento de salários.

A PSV, Lda., apresenta um organograma funcional, conforme figura 3.1.

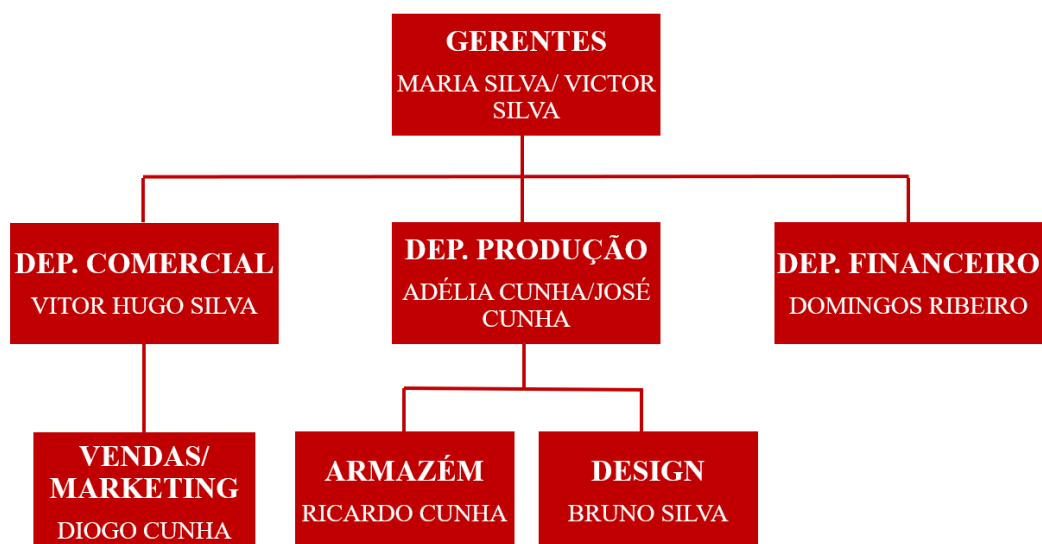


Figura 3.1 Organograma da PSV, Lda.

Fonte: elaboração própria

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias, (2003), a PSV, Lda., é considerada uma pequena empresa, uma vez que ultrapassa dois dos limites da categoria de microempresa, mas não atinge nenhum dos limites da categoria de média empresa (apresentados na figura 1.10). A PSV, Lda., tem entre 10 e 50 empregados, o volume de negócios é superior a 2 000 000€ e inferior a 10 000 000€ e o total do balanço é superior a 2 000 000€. A empresa adotou as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades (NCRF-PE).

3.2 Levantamento das Medidas de Controlo Interno

Numa fase inicial foram averiguados o funcionamento e a eficiência da PSV, Lda., na prevenção e deteção de distorções materiais dos controlos implementados na empresa. Posteriormente, foi discutido com o responsável pelo departamento comercial quais as áreas que considerava mais preocupantes, da qual resultou a decisão de avaliação das seguintes áreas operacionais: compras, gestão de pessoal, inventários, meios líquidos financeiros e vendas.

Após identificação das áreas mais relevantes, foram realizadas entrevistas, com base nos questionários apresentados nos apêndices 1, 2, 3, 4 e 5, observações e análise documental. As respostas obtidas nas entrevistas permitiram efetuar uma análise dos procedimentos e

políticas de controlo interno implementados na empresa, para cada uma das áreas operacionais acima referidas.

3.2.1 Compras

A área de compras compreende todas as compras de bens e serviços da empresa. Esta é uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois é a que gera obrigações para a empresa (Inácio, 2014).

O grande objetivo da área de compras é garantir que todas as compras são devidamente autorizadas, mas, para isso devem ser criados procedimentos que apenas permitam a aquisição dos bens e serviços indispensáveis ao normal funcionamento da empresa.

Na PSV, Lda., o processo de compras a fornecedores é realizado de forma informal e de acordo com a seguinte figura.

Na PSV, Lda., não existe departamento de compras, dada a dimensão da empresa, a função de compras, essencialmente de matérias-primas, é desempenhada pela responsável pelo departamento de produção.

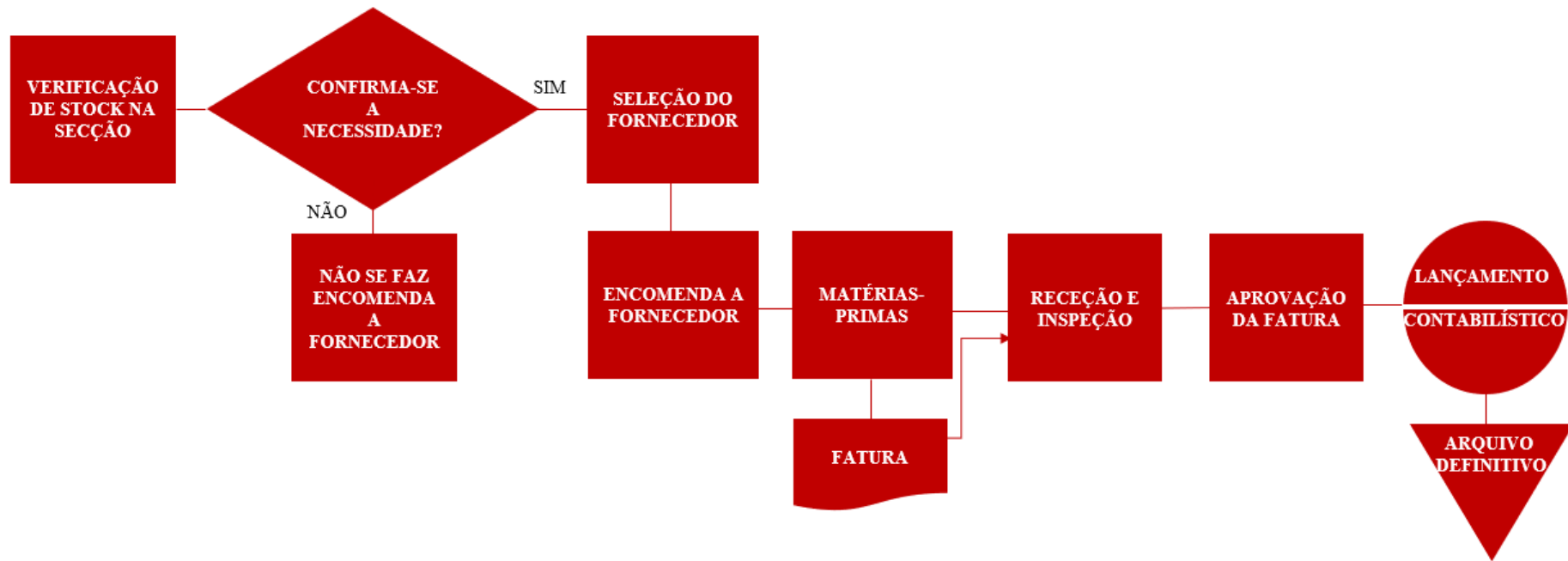


Figura 3.2 Fluxograma de compras da PSV, Lda.

Fonte: Elaboração própria

3.2.1.1 Processamento da compra

O processo de compras pode ter origem na gestão de níveis de *stocks* mínimos ou numa necessidade gerada por uma encomenda de cliente. A gestão de níveis mínimos de *stock* deve ser efetuada com base nas necessidades de produção e nas previsões de vendas, geralmente elaborada pelo responsável pelo departamento comercial.

Na PSV, Lda., as necessidades de compra surgem, geralmente, quando os *stocks* atingem níveis mínimos ou quando não há matéria-prima necessária para produzir determinada encomenda de cliente. Há situações em que se verifica falhas de comunicação entre o responsável de secção e o responsável de compras, pois já se verificou que não foram comunicadas necessidades de compra ao responsável de compras e a necessidade apenas foi comunicada quando surgiu uma encomenda de cliente.

Os *stocks* mínimos não estão concretamente definidos, ficam sempre ao critério do responsável de cada secção, fitas, etiquetas, cordões e estampanaria/sublimação que com a sua experiência, vão reconhecendo as referências de maior consumo.

Quando surge uma necessidade de compra, o responsável de cada secção solicita a compra ao responsável de compras, de forma verbal, indicando o tipo de matéria-prima, a referência da cor e a quantidade em falta. Geralmente a compra de fio é feita ao rolo e são usadas as referências de cor do fornecedor.

O responsável de compras seleciona o fornecedor de acordo com o tipo de matéria-prima a comprar. A seleção de fornecedor é feita de acordo com uma listagem de fornecedores devidamente aprovados, com os respetivos preços e condições de entrega e pagamento.

A empresa opta por selecionar apenas os fornecedores pré-aprovados de forma a garantir a qualidade das matérias-primas, pois já terá tido problemas pelo facto de recorrer a fornecedores novos que não garantiram a qualidade desejada da matéria-prima ou por incumprimento de prazos de entrega.

Posteriormente, é efetuado o pedido de compra informal ao fornecedor, via *e-mail*, apenas com identificação da referência e quantidade, pois o responsável de compras já tem informação sobre as restantes condições previamente acordadas com o fornecedor. Não há um responsável pela aprovação da compra.

3.2.1.2 Receção dos bens

Os bens são rececionados pelo responsável de armazém, que confere de imediato se as referências e quantidades estão de acordo com o documento, seja fatura ou guia de remessa. Consoante o tipo de material, o responsável de armazém entrega a encomenda na respetiva secção, onde é verificada a encomenda qualitativamente. Não é efetuado qualquer registo informático da entrada de materiais.

Posteriormente, o responsável de armazém entrega a fatura ou guia de remessa ao responsável de compras, devidamente assinada.

3.2.1.3 Conferência da fatura de fornecedor

Na PSV, Lda., a fatura é conferida quantitativamente pelo responsável de armazém, que, posteriormente entrega ao responsável de compras. Por sua vez, o responsável de compras confere a fatura, no que respeita a preços, descontos e condições de pagamento, que, depois de aprovada entrega à contabilidade, para efetuar o lançamento contabilístico.

Quando as faturas são enviadas por correio, são rececionadas pela gerência e entregues ao responsável de compras. Posteriormente, as faturas são confrontadas com as guias de remessa e aprovadas pelo responsável de compras.

No final do mês, o responsável de compras entrega todas as faturas à contabilidade.

3.2.1.4 Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores

Mensalmente é efetuado um controlo dos saldos das contas correntes de fornecedores, de modo a identificar as faturas a liquidar no mês seguinte, apurar prioridades e realizar um planeamento de pagamentos adequado.

Todos os fornecedores são nacionais, pelo que a empresa não tem que se preocupar com o câmbio de moeda e respetivas taxas.

3.2.2 Gestão de Pessoal

A área de gestão de pessoal compreende a função de controlar e acompanhar toda a informação referente ao pessoal afeto à empresa, nomeadamente a admissão e demissão

de funcionários, a elaboração e atualização de um processo individual para cada funcionário, controlo de horas, processamento e pagamento de remunerações e o cumprimento das obrigações legais.

Na PSV, Lda., não está definido um departamento de gestão de pessoal, devido à estrutura da empresa. As funções inerentes a esta área são desempenhadas pela gerência e pelo responsável pelo departamento financeiro.

3.2.2.1 Admissão

Na PSV, Lda., a decisão de contratação de pessoal é sempre tomada pela gerência. A identificação dessa necessidade poderá partir pelos chefes de secção ou departamento, no entanto, estes não têm autonomia para decidir.

Embora na PSV, Lda. haja uma baixa rotatividade de pessoal, o processo de admissão é transparente, inclui a publicitação da oferta, geralmente nas redes sociais da empresa e no IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.), a definição de um período para a receção dos currículos, nos casos em que há urgência na contratação de pessoal, análise das respostas, agendamento de entrevistas e seleção dos candidatos.

No processo de seleção dos candidatos não são obtidas referências sobre a experiência anterior e não são confirmadas informações desfavoráveis, caso existam.

No dia de admissão do trabalhador são agendados os exames de medicina do trabalho, de modo a confirmar a aptidão do novo colaborador para o exercício da sua função. A PSV, Lda., procede também ao envio de toda a documentação necessária à seguradora, para ativar o seguro de acidentes de trabalho do novo trabalhador.

3.2.2.2 Processo individual do trabalhador

Depois de selecionado o novo trabalhador, são solicitadas informações pessoais para elaboração do processo individual do trabalhador. Estas informações estão protegidas de forma a garantir a confidencialidade das mesmas e está garantido o cumprimento das disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

O processo individual do trabalhador inclui a ficha individual, com todas as informações pessoais relevantes e toda a documentação que serve de suporte à sua admissão.

A ficha individual inclui as seguintes informações:

- Nome, morada, data de nascimento, contacto, estado civil e agregado familiar;
- Número de identificação civil, de identificação fiscal, de Segurança Social e de utente de saúde;
- Habilitações académicas e qualificações profissionais.

A ficha individual do colaborador é atualizada sempre que é comunicada uma alteração ao responsável pelo processo. Não existe nenhum procedimento formal para comunicação de alteração de informações pessoais, pelo que a PSV, Lda., aceita que as comunicações sejam efetuadas de forma verbal.

Para além da ficha individual o processo individual inclui o anúncio de emprego, o currículo e carta de apresentação, caso exista, o contrato de trabalho devidamente assinado, cópia do cartão de cidadão, folha de controlo de assiduidade, justificação de faltas, ficha de aptidão médica, apólice de seguro de acidentes de trabalho, cópia dos certificados de cursos de formação profissional e descontos para a Segurança Social e Imposto Sobre Rendimento de Pessoas Singulares.

3.2.2.3 Remunerações

As folhas de remunerações são elaboradas mensalmente, pelo departamento financeiro e aprovadas pela gerência, em concreto, pelo Sr. Victor Silva, sócio-gerente. O processo tem início no controlo de horas trabalhadas, atendendo à verificação de assiduidade e pontualidade, sendo feito um controlo de entradas e saídas através de sistema de picagem por impressão digital, à entrada das instalações.

O sistema de presenças é independente do sistema de processamento de salários, todos os meses, o responsável pelo processamento de salários apura as presenças de cada funcionário e lança a informação no *software* de processamento de salários. No entanto, esta informação não é confirmada pela direção da empresa.

Não existe uma política de horas extraordinárias na PSV, Lda., a gerência da empresa toma a decisão e comunica diretamente ao funcionário, no caso de ser necessário a prestação de horas extraordinárias.

O pagamento das remunerações é efetuado pela gerência, entre o dia 01 e o dia 08 de cada mês, sempre por transferência bancária, de forma a garantir que as mesmas ficam disponíveis na conta bancária dos trabalhadores como máximo, no dia útil seguinte, e com base nos recibos de vencimento, processados pelo departamento financeiro. Verifica-se segregação de funções entre quem processa as remunerações e quem efetua o respetivo pagamento.

Após pagamento das remunerações, são entregues os recibos de vencimento aos colaboradores, em papel, e é solicitada a assinatura do duplicado dos mesmos para arquivo na empresa.

3.2.2.4 Obrigações legais

Existem várias obrigações legais associadas à admissão, demissão e ao processamento de remunerações, com prazos legais que têm que ser cumpridos, nomeadamente, o seguro de acidentes de trabalho, formação dos trabalhadores, os exames de medicina do trabalho, implementação de condições de higiene e segurança dos trabalhadores e o pagamento de impostos à Segurança Social e do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares.

O seguro de acidentes de trabalho é ativado no dia em que é admitido um novo trabalhador e renovado automaticamente todos os anos até à sua demissão. Todos os trabalhadores possuem seguro de acidentes de trabalho que providencia assistência médica em caso de acidente dentro das instalações da PSV, Lda. e no trajeto entre casa e o trabalho.

Em relação à formação dos trabalhadores, embora estes tenham direito a 40 horas anuais de formação contínua, na PSV, Lda., não é efetuado um levantamento das necessidades de formação do pessoal e não é realizado um plano de formação.

A saúde no trabalho é um serviço subcontratado em que todos os trabalhadores realizam exames de medicina do trabalho logo após a sua admissão. Os mesmos são realizados anualmente para os trabalhadores, independentemente da idade. Caso se verifique alguma alteração nos resultados obtidos ou mesmo inaptidão do funcionário para desempenhar as suas funções, o médico informa a gerência e o departamento financeiro.

A atividade de higiene e segurança no trabalho é um serviço subcontratado, na qual o técnico se desloca à PSV, Lda., anualmente, para levantamento de fatores e condições

que possam afetar o ambiente de trabalho e o trabalhador e para sensibilização dos trabalhadores na adoção das medidas preventivas indicadas pelo técnico.

No que respeita a pagamento de impostos, os valores a deduzir à remuneração base do trabalhador são processados no final do mês de forma a obter o valor líquido a pagar ao trabalhador. As deduções efetuadas para a Segurança Social e do Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares são liquidadas até dia 20 do mês seguinte. A PSV, Lda., procede ao pagamento das importâncias retidas na fonte dentro dos prazos legais.

3.2.3 Inventários

A área de inventários inclui “todos os bens adquiridos com finalidade de serem incorporados na produção (matérias-primas, subsidiárias e de consumo)”, bens destinados a venda, sem incorporação de valor pela empresa (mercadorias) e os bens que resultam do processo de fabrico da própria empresa (produtos acabados ou produtos em vias de fabrico), (Inácio, 2014, p.131).

O principal objetivo da área de inventários é a salvaguarda dos ativos, ou seja, garantir que todos os bens adquiridos são armazenados com as condições necessárias para evitar a sua deterioração e são protegidos de utilizações indevidas. Desta forma, compreende os movimentos de entrada e saída de armazém e a respetiva armazenagem.

3.2.3.1 Movimentação de inventários e armazenagem

Na PSV, Lda., existe um único espaço destinado a armazenagem de matérias-primas e produtos acabados. No entanto, embora seja o mesmo espaço, está fisicamente dividido de forma a separar as matérias-primas dos produtos acabados.

Todos os bens são rececionados no armazém principal, pelo responsável de armazém, que após realização da conferência quantitativa, entrega os bens na respetiva secção, fitas, etiquetas, cordões e estampania/sublimação, para realização de conferência qualitativa antes de entrar em produção. Cada secção possui um pequeno local destinado ao armazenamento das matérias-primas de consumo imediato. No caso dos bens adquiridos para *stock*, a conferência qualitativa é efetuada pelo responsável de armazém, que procede posteriormente à armazenagem no local previamente definido, protegido de deterioração física e do acesso a pessoas não autorizadas.

Não é efetuado qualquer registo informático de entrada de bens na empresa. O responsável de armazém, após conferência do documento que acompanha os bens, entrega o mesmo ao responsável de compras, devidamente assinado.

Na PSV, Lda., existem ainda bens provenientes do processo produtivo, incorporados em processos produtivos subsequentes, designados por produtos intermédios, como é o caso da fita que é produzida internamente na secção das fitas e posteriormente incorporada na produção na secção de estampania/sublimação para personalização. Esta fita é produzida para satisfazer encomendas de clientes e para *stock* próprio. As fitas produzidas com medidas standard e consumo regular, são sempre produzidas em quantidades superiores ao necessário para as encomendas de clientes, para garantir a existência de *stock* no armazém principal.

Sempre que se verifiquem necessidades de reposição de *stock* de fitas na secção de estampania/sublimação, o responsável pela secção terá que verificar internamente se existe *stock* no armazém principal, caso não exista, efetua um pedido de produção interna à secção de fitas. Neste caso, também não é efetuado qualquer registo informático sobre estes movimentos de bens.

As saídas de armazém, que geralmente correspondem às saídas para clientes ou para a produção, não são registadas no *software* de gestão.

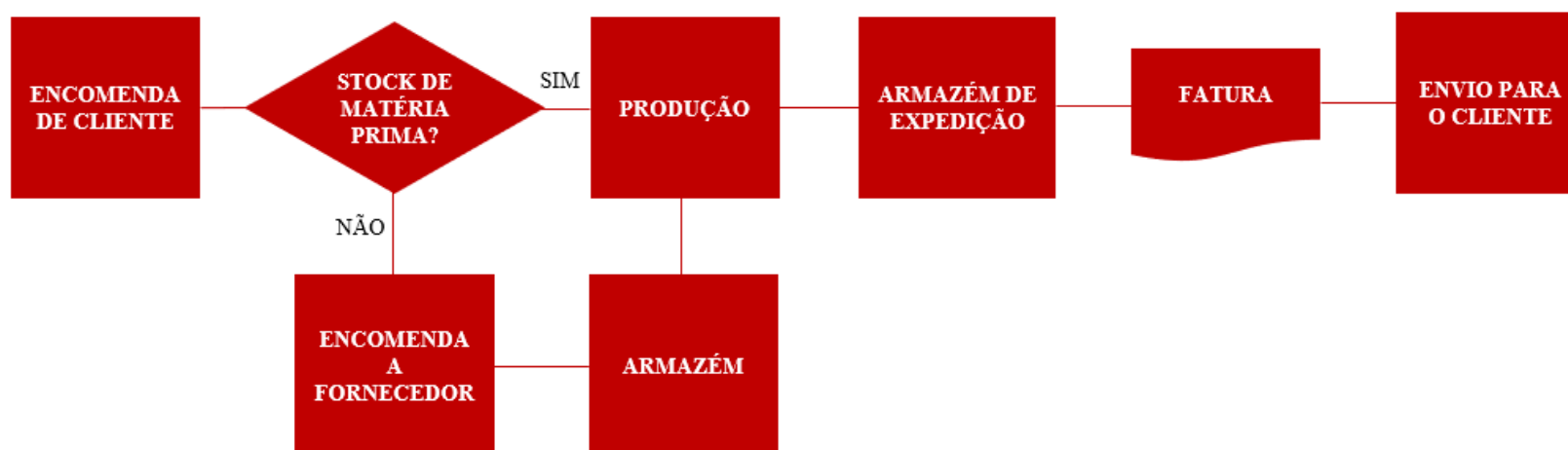


Figura 3.3 Fluxograma de entradas e saídas de armazém na PSV, Lda.

Fonte: Elaboração própria

3.2.3.2 Controlo físico dos bens

Os bens que se encontram em armazém devem ser controlados quantitativamente, de forma a permitir conhecer os valores atuais de venda ou de utilização.

A PSV, Lda., adotou o sistema de inventário periódico ou intermitente. O controlo físico de inventários é efetuado anualmente, geralmente na última semana do ano, que é o que vai permitir determinar o resultado do período.

Antes do início do inventário, são dadas grelhas em branco que são preenchidas pelos funcionários com a referência do material, quantidade e peso, para posterior valorização pelo responsável da contabilidade.

3.2.4 Meios Líquidos Financeiros

Os meios líquidos financeiros representam o dinheiro existente na empresa e os depósitos bancários. Esta área é a mais vulnerável para uma empresa, com um elevado risco inerente, pois está sujeita a uma utilização não apropriada por parte das pessoas que têm acesso às contas bancárias e ao caixa, e como tal, deve estar sujeita a um controlo permanente (Inácio, 2014).

Esta é uma área que é geralmente controlada pelo departamento financeiro, no entanto, é transversal às restantes áreas porque inclui para além do controlo do caixa, o controlo de recebimentos de clientes, dos pagamentos a fornecedores e do pagamento dos vencimentos (Inácio, 2014).

O principal objetivo desta área é garantir que todos os recebimentos e pagamentos são devidamente registados e garantir a salvaguarda dos ativos da empresa perante qualquer utilização indevida (Inácio, 2014).

Na PSV, Lda., a forma de pagamento predominante é a transferência bancária, tanto no pagamento a fornecedores como no pagamento dos vencimentos aos colaboradores. Também os recebimentos de clientes são geralmente recebidos por transferência bancária.

A PSV, Lda., dispõe de um pequeno cofre, para uso esporádico e apenas para transações de baixo valor, com acesso restrito, apenas uma pessoa tem acesso ao caixa. O mesmo caixa é usado para recebimentos de clientes, caso o cliente pretenda efetuar o pagamento em numerário ou cheque, e para pagamentos de transações de baixo valor.

A PSV, Lda., não adotou o sistema de fundo fixo de caixa, pelo que o valor do caixa vai variando, embora seja sempre um valor residual com tendência a ser constante. Não foi definido pela gerência um limite máximo em euros para pagamentos a efetuar pelo caixa, desta forma, perante uma necessidade de efetuar um pagamento não recorrente é analisado, caso a caso, qual o método de pagamento a aplicar.

Os recebimentos em numerário e cheque são depositados diariamente pelos gerentes e registados contabilisticamente, no próprio dia, pelo responsável do departamento financeiro.

3.2.4.1 Pagamentos

Independentemente da estrutura da empresa, esta deve dar preferência aos pagamentos através do banco, que impliquem a autorização de pelo menos duas pessoas que obriguem a empresa.

A PSV, Lda., trabalha com quatro instituições bancárias, tem uma conta bancária em cada instituição, em nome da empresa e estão devidamente autorizadas pela gerência.

O método de pagamento mais frequente na empresa é o sistema de transferências bancárias a crédito, via *home banking*, em que a empresa dá instruções ao banco para que este transfira para o beneficiário o valor correspondente às faturas em dívida. Apenas a gerência tem o acesso aos códigos que permitem aceder às contas bancárias e ordenar transferências. As transferências bancárias apenas são autorizadas pela gerência após apresentação dos documentos de suporte, que depois de ser processado o pagamento, são efetuadas anotações nos mesmos, de modo a evitar a duplicação do pagamento. Os pagamentos a fornecedores são, geralmente, processados duas vezes por mês, sensivelmente aos dias 15 e 30 de cada mês.

Outra forma de pagamento também adotada pela PSV, Lda., é o sistema de débitos diretos *SEPA - Single Euro Payments Area*, em que a empresa dá autorização ao banco com que opera para creditar na conta do beneficiário o pagamento de determinados serviços. Este sistema foi adotado para o pagamento dos serviços de água, eletricidade e comunicações.

Em situações pontuais a PSV, Lda., também efetua pagamentos em cheque, sempre com base nos documentos de suporte. A empresa tem um livro de cheques, com duplicados, que são guardados no cofre após cada utilização. Cada cheque obriga à assinatura dos

dois sócios-gerentes. Sempre que é necessário anular um cheque, é devidamente inutilizado e guardado pelo departamento financeiro.

Com menor frequência, a empresa recorre ainda aos pagamentos em numerário, pelo fundo de caixa que é controlado pelo departamento comercial. Esta forma de pagamento deve ter tendência a deixar de existir, sendo que neste momento é o método usado apenas para pagamento de pequenas despesas, não recorrentes, que não compensa o pagamento por movimento bancário.

A figura 3.4 apresenta o fluxograma de pagamentos da PSV, Lda., que permite uma análise de todo o processo de pagamentos, assim como permite identificar os métodos adotados pela empresa.

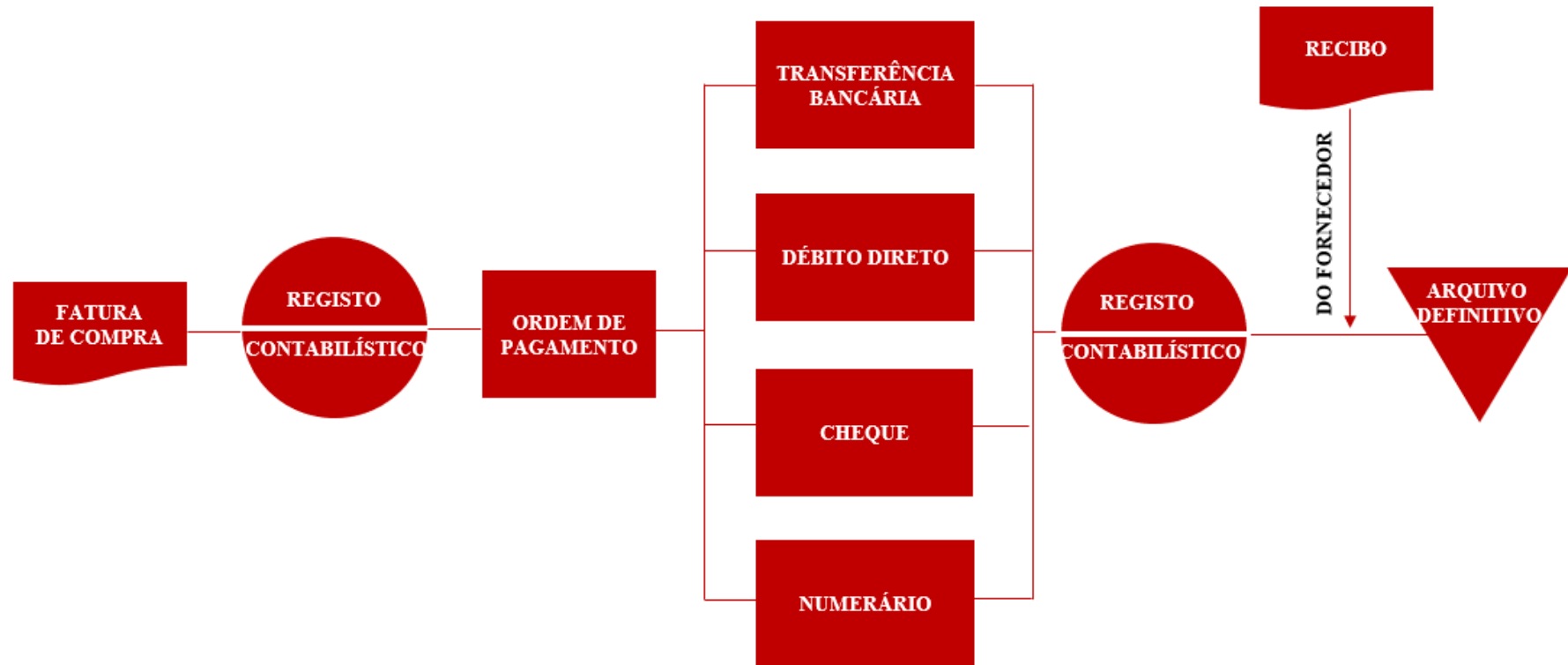


Figura 3.4 Fluxograma de pagamentos da PSV, Lda.

Fonte: Elaboração própria

3.2.4.2 Recebimentos

Os recebimentos estão associados a vendas a crédito, vendas a pronto e pagamentos antecipados. Estes podem chegar às empresas por transferências bancárias, correio, pagamento direto na empresa, em sistema de multibanco, cheque ou dinheiro, e ainda pelos comerciais. Embora nenhuma empresa possa obrigar os seus clientes a um único método de pagamento, deve sempre incentivar os recebimentos através de bancos, de modo a evitar a intervenção dos serviços administrativos diminuindo assim o risco inerente de erros ou fraudes (Inácio, 2014).

A PSV, Lda., dá várias opções de pagamento aos seus clientes, tais como, transferências bancárias, sistema de multibanco, cheque ou numerário.

O sistema de pagamento mais utilizado pelos clientes da PSV, Lda., é a transferência bancária, que obriga a um acompanhamento diário dos movimentos da conta da empresa por parte do responsável do departamento financeiro, que procede à emissão do recibo para envio aos clientes. A empresa dispõe ainda de terminal de pagamento automático (multibanco).

A PSV, Lda., também permite aos seus clientes o pagamento por cheque. Todos os cheques recebidos são entregues ao departamento financeiro para que tire uma cópia para anexar ao duplicado do recibo que fica no arquivo. Não há nenhum registo de devolução de cheques devido a falta de provisão.

Os recebimentos em numerário são os menos frequentes. Embora a empresa não dê preferência a este tipo de recebimentos, também não coloca qualquer entrave aos clientes.

Independentemente da forma de pagamento selecionada pelos clientes, a PSV, Lda., emite e envia aos clientes o respetivo recibo por *e-mail* ou por correio.

A figura 3.5 apresenta o fluxograma de recebimentos da PSV, Lda., que permite uma análise de todo o processo de recebimentos, assim como permite identificar os métodos de recebimentos permitidos pela empresa.



Figura 3.5 Fluxograma de recebimentos da PSV, Lda.

Fonte: Elaboração própria

3.2.4.3 Reconciliações bancárias

As reconciliações bancárias são feitas mensalmente, pelo responsável do departamento financeiro, a todas as contas de depósitos à ordem em nome da PSV, Lda. Embora as reconciliações bancárias sejam efetuadas pelo responsável pelo departamento financeiro, não havendo, desta forma, segregação de funções entre quem efetua os registos contabilísticos e quem efetua as reconciliações bancárias, as mesmas analisadas e aprovadas pela gerência.

Nunca se verificou nenhuma diferença temporal superior a uma semana entre a data de registo na conta corrente e a data de movimento no banco, uma vez que os depósitos de cheques e numerário são efetuados diariamente.

3.2.4.4 Correspondência

A PSV, Lda., dispõe de um apartado onde é depositada toda a correspondência.

Apenas a gerência tem acesso ao apartado, recolhendo diariamente toda a correspondência para posteriormente distribuir a mesma pelos vários departamentos.

3.2.5 Vendas

A área de vendas inclui a venda de mercadorias e produtos acabados, prestação de serviços e as dívidas resultantes destas duas operações. Esta área tem como objetivo o reconhecimento dos rendimentos de uma empresa no período a que respeitam. Para atingir este objetivo devem ser criados procedimentos de controlo adequados no que respeita à aprovação da venda, à documentação relacionada com a venda e ao controlo das dívidas a receber de clientes (Inácio, 2014).

3.2.5.1 Aprovação da venda

Nesta área apenas são abordadas medidas de controlo interno no que respeita às vendas a prazo ou a crédito, sendo as vendas a pronto ou a dinheiro abordadas na área Meios Líquidos Financeiros.

Uma venda a prazo ou a crédito (designada apenas por venda) tem, geralmente, origem num documento designado por ordem de compra ou nota de encomenda, que, poderá chegar à empresa através de vendedores, correio, fax, correio eletrónico ou telefone.

Na PSV, Lda., as encomendas são geralmente rececionadas por correio eletrónico, embora se verifique a receção algumas encomendas por telefone, sem que haja registo posterior, por escrito.

Após receção da encomenda de cliente, deverão ser realizados dois procedimentos de aprovação da encomenda: disponibilidade de bens (pelo departamento comercial) e a concessão de crédito (pelo departamento financeiro).

A análise de concessão de crédito pode ter origem em encomendas de clientes já existentes, cujo limite de crédito deverá estar previamente definido na conta de cliente, ou encomendas de clientes novos, que só devem ser aprovadas depois de analisadas as condições comerciais e financeiras desses clientes e consequentemente aberta conta de cliente.

Na PSV, Lda., antes da aprovação das encomendas de clientes é sempre efetuada uma análise sobre a disponibilidade de todos os bens necessários à produção da respetiva encomenda, pelo departamento comercial. No que respeita à análise de concessão de crédito, apenas é efetuada nos casos em que as encomendas são enviadas por clientes novos. É de salientar que, embora não seja feito controlo prévio de concessão de crédito, existe uma boa comunicação entre o departamento comercial e o departamento financeiro, pelo que a existência de antecedentes de dificuldades de cobrança é comunicada verbalmente entre os dois departamentos. Desta forma, quando é rececionada uma encomenda de um cliente com antecedentes de atrasos de pagamentos, a mesma só entra em produção se aprovada pelo departamento financeiro e pela gerência.

Após aprovação da encomenda de cliente, o departamento comercial imprime a encomenda e entrega ao departamento de produção, no caso de ser material a produzir, ou ao armazém, se for referente a artigos de *stock*. Para as encomendas que são rececionadas por telefone é emitido um documento informal, com indicação dos artigos, cores e quantidades solicitadas pelo cliente.

3.2.5.2 Documentos relacionados com a venda

Depois de aprovada a venda são emitidos os seguintes documentos:

- Ordem de expedição;
- Guia de remessa;
- Fatura.

A ordem de expedição é um documento interno que tem como objetivo informar o armazém de expedição para preparar a encomenda para envio ao cliente.

A guia de remessa é um documento que acompanha a encomenda até ao cliente, e que deve conter um campo para assinatura do destinatário, como prova de receção.

A fatura é o documento legal que transfere a propriedade dos bens para o cliente.

Na PSV, Lda., quando as encomendas de cliente são finalizadas, são colocadas na zona de expedição do armazém e o responsável pelo armazém regista as quantidades manualmente na folha da encomenda de cliente e entrega ao departamento comercial, para que possam emitir a fatura e agilizar a expedição.

Na PSV, Lda., apenas são emitidas faturas, pois a empresa não possui *software* de gestão que permita elaboração dos demais documentos. As faturas são emitidas e conferidas pelo departamento comercial.

3.2.5.3 Controlo das dívidas a receber de clientes

O controlo das dívidas a receber de clientes deverá ser possível de realizar a qualquer momento, corresponde à elaboração de um balancete de clientes, por antiguidade de saldos, que permite às secções de cobranças, de tesouraria e de contabilidade detetar pagamentos em atraso, planear o fluxo de recebimentos a curto prazo e calcular a imparidade em dívidas a receber de clientes, respetivamente (Costa, 2018).

Na PSV, Lda., o departamento financeiro emite, todos os meses, uma listagem com os saldos das contas correntes de clientes, por antiguidade, para que sejam cobrados. As dívidas com uma antiguidade considerada pela empresa como razoável, geralmente até 15 dias, são tratadas pelo responsável do departamento financeiro, que envia os extratos de conta corrente aos clientes informando que os seus saldos estão vencidos. Perante a ausência de respostas, os processos são passados aos comerciais, que contactam

diretamente com os clientes para que seja feito um acompanhamento destas dívidas de forma mais pessoal. Caso todas as tentativas se revelem infrutíferas o caso é passado para o departamento jurídico, a advogada da empresa.

Em forma de conclusão da análise à área das vendas, a figura 3.6 apresenta o fluxograma de vendas da PSV, Lda., que permite uma melhor perceção do processo desde que chega uma encomenda de cliente até ao arquivo definitivo.

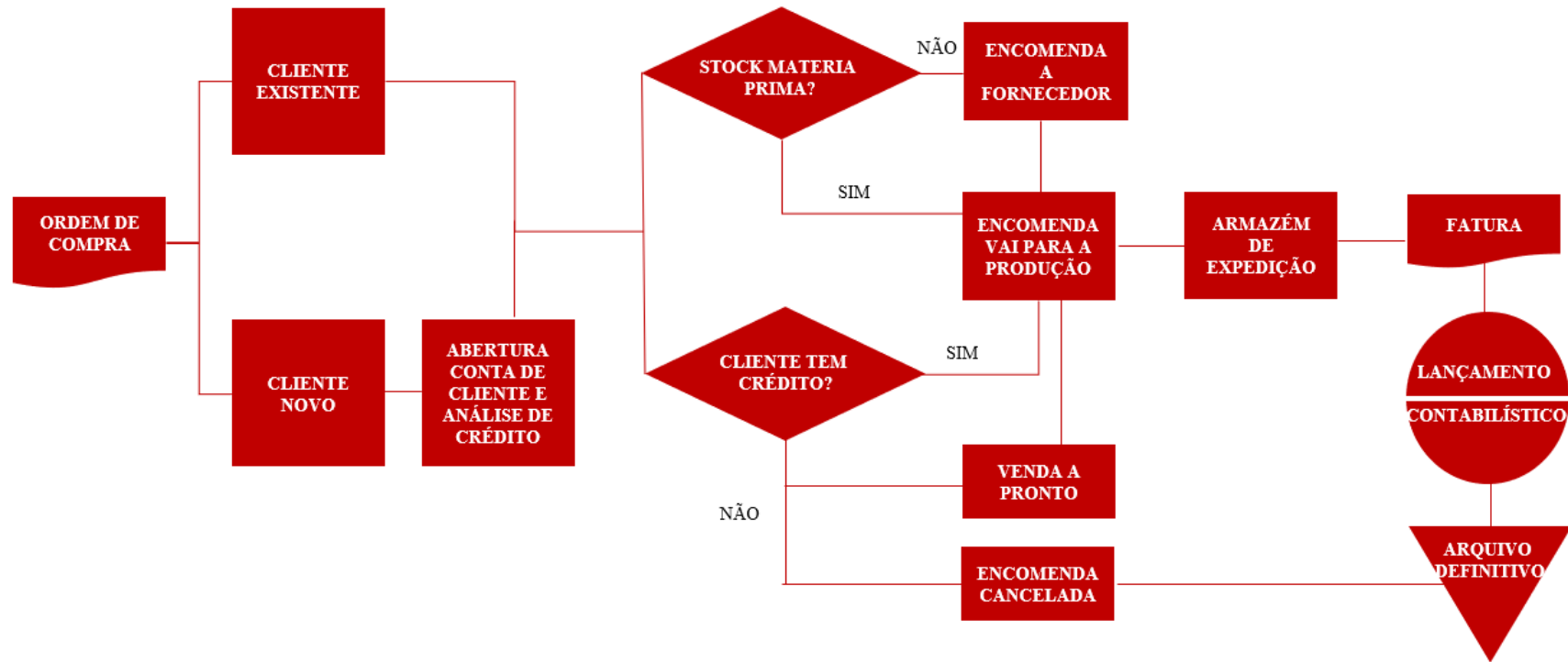


Figura 3.6 Fluxograma de vendas da PSV, Lda.

Fonte: Elaboração própria

3.3 Apresentação dos Resultados

Com base nos questionários realizados, através de entrevistas, e na recolha de mais informações, através de observação e conversas com os responsáveis de cada departamento, foram identificados os vários pontos fortes e pontos fracos inerentes ao sistema de controlo interno existente na PSV, Lda.

No que diz respeito aos pontos fracos, foram realizadas sugestões de melhoria para cada uma das áreas analisadas, de forma a colmatar as lacunas encontradas.

Os resultados foram apresentados por ordem de análise das respostas aos questionários.

3.3.1 Pontos fortes e pontos fracos da área de compras

Na área de compras foram identificados vários pontos fortes e vários pontos fracos, conforme quadro que se segue.

Quadro 3.1 Pontos fortes e pontos fracos da área de compras

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
COMPRAS	A função de compras está devidamente segregada da contabilidade e da receção de materiais	As políticas e procedimentos de compras não estão devidamente definidos
	Existência de uma lista de fornecedores aprovados	Não estão devidamente definidos os <i>stocks</i> mínimos de cada matéria-prima
	Existência de um único local para receção de materiais	As necessidades de compra não são registadas no <i>software</i> de gestão
	Inspeção quantitativa e qualitativa dos materiais	O pedido de compra é efetuado informalmente por <i>e-mail</i>
	Os preços das faturas são periodicamente confrontados com os preços de mercado	Não há registo informático da entrada de bens na empresa
		Falta de acompanhamento de encomendas pendentes de fornecedores
		Não está devidamente definido o procedimento de reclamação aos fornecedores de encomendas não satisfeitas
		Não está devidamente definido um local específico para armazenamento de materiais não conformes
		Não está devidamente definido um procedimento para reclamar materiais não conformes
		Não há segregação de funções entre quem efetua o pedido a fornecedor, verifica a fatura e quem aprova o seu pagamento
		Não existem contratos para manutenção e assistência dos bens do ativo não corrente

Fonte: Elaboração própria

3.3.2 Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoal

Na área de gestão de pessoal foram identificados quatro pontos fortes e vários pontos fracos, conforme quadro que se segue.

Quadro 3.2 Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoal

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
GESTÃO DE PESSOAL	Baixa rotatividade de pessoal	Falta de referências relativas à experiência anterior dos trabalhadores e de confirmação de informações desfavoráveis
	Segregação de funções entre quem processa as remunerações e quem efetua o pagamento	Falta de comunicação interna quando é admitido um novo trabalhador
	Segregação de funções entre quem controla o registo de ponto e quem efetua o pagamento	A ficha individual do trabalhador não inclui o <i>International Bank Account Number</i> (IBAN), data de admissão, categoria profissional, remuneração base e a sua evolução
	A informação necessária ao processamento de remunerações é aprovada pelo responsável antes de ser processada	Comunicação verbal de alterações de informações pessoais dos trabalhadores
		Falta de confirmação do sistema de presenças por parte da gerência
		Falta de segregação de funções entre quem admite e demite pessoal e quem efetua o pagamento de remunerações
		Não existe uma conta bancária específica para pagamento de remunerações
		Não é efetuado um levantamento das necessidades de formação do pessoal
		Não é elaborado um plano de formação anual

Fonte: Elaboração própria

3.3.3 Pontos fortes e pontos fracos da área de inventários

Na área de inventários foram identificados vários pontos fortes e vários pontos fracos, conforme quadro que se segue.

Quadro 3.3 Pontos fortes e pontos fracos da área de inventários

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INVENTÁRIOS	Existência de condições que protejam os <i>stocks</i> de deterioração física	A função do responsável de armazém não está devidamente definida
	Existência de um local específico para receção de encomendas, independente do local de expedição	Falta de controlo no acesso de pessoas ao <i>stock</i> de armazém
	Existência de condições físicas que facilitam a realização dos inventários	Sistema de inventário periódico ou intermitente
	Armazenamento de matérias-primas e produtos acabados de forma ordenada e por tipo de material	Falta de análises frequentes de artigos com <i>stock</i> excessivo, com pouco movimento, danificados ou obsoletos
	Cumprimento dos programas de produção	Não estão definidos procedimentos sobre a forma como devem ser efetuadas as contagens físicas
	Comunicação entre departamento comercial e produção sobre alterações nas vendas	Não são investigadas as divergências entre os resultados provenientes das contagens e os registos contabilísticos
		Não é efetuado controlo sobre a venda de materiais obsoletos e reaproveitados
		Inexistência de planos de manutenção e assistência ao equipamento fabril

Fonte: Elaboração própria

3.3.4 Pontos fortes e pontos fracos da área de meios líquidos financeiros

Na área meios líquidos financeiros foram identificados vários pontos fortes e vários pontos fracos, conforme quadro 3.4.

Quadro 3.4 Pontos fortes e pontos fracos da área meios líquidos financeiros

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
MEIOS LÍQUIDOS FINANCEIROS	Todas as contas bancárias estão em nome da empresa e estão devidamente autorizadas pela gerência	Não foi definida uma caução para as pessoas que movimentam meios monetários
	Segregação de funções entre quem cobra faturas aos clientes e quem efetua os depósitos bancários	Não é verificada anualmente a aptidão das pessoas que lidam com os meios monetários
	É efetuado o controlo dos pagamentos por conta pelo departamento financeiro	Inexistência de seguro contra risco de roubo dos meios monetários
	Maioria dos recebimentos de cliente são efetuados por transferência bancária	Mesmo caixa para recebimentos e pagamentos
	Segregação de funções entre quem recebe e abre o correio e quem regista os valores recebidos	O caixa não funciona em sistema de fundo fixo
	Registo de cobranças nas contas correntes de clientes com base nos documentos bancários	Não são efetuadas inspeções físicas de surpresa ao caixa
	Os pagamentos efetuados em dinheiro são esporádicos	
	Todos os pagamentos são efetuados com base em documentos devidamente conferidos e autorizados	
	Não existem cheques assinados sem valor e sem nome do destinatário	
	Controlo de pagamentos de modo a evitar duplicação dos mesmos	
	Controlo diário dos recebimentos e pagamentos	

Fonte: Elaboração própria

3.3.5 Pontos fortes e pontos fracos da área de vendas

Na área de vendas foram identificados vários pontos fortes e vários pontos fracos, conforme quadro 3.5.

Quadro 3.5 Pontos fortes e pontos fracos da área de vendas

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
VENDAS	Existência de uma conta individualizada por cliente	Inexistência de procedimentos de vendas
	Existência de limite de crédito de acordo com as condições financeiras de cada cliente	Não há segregação de funções entre vendas e cobrança de faturas
	Existência de um único local para expedição de encomendas	Receção de encomendas por telefone
	As faturas de clientes são conferidas de acordo com a encomenda de cliente	As encomendas não estão sujeitas a aprovação pela direção financeira no que respeita à concessão de crédito
	A existência de controlo sobre adiantamentos de clientes, de modo a evitar duplicação de pagamentos	Inexistência de guias de expedição
	Segregação de funções entre quem autoriza o crédito a clientes e quem analisa as contas a cobrar	A conferência das faturas de cliente é feita pela mesma pessoa que as elabora
		Não é feito um controlo sobre encomendas lançadas e não satisfeitas
		Não está definido um procedimento de controlo de reclamações de clientes
		Não existe um local específico para receção de encomendas devolvidas pelos clientes
		Não existe um controlo sobre reclamações recebidas de clientes

Fonte: Elaboração própria

3.4 Recomendações

Identificados os pontos fortes e os pontos fracos do sistema de controlo interno existente na PSV, Lda., foi determinado, para cada ponto fraco, as recomendações, que permitem minimizar os riscos associados a cada uma das áreas operacionais em estudo.

Os pontos fracos foram ordenados por ordem de prioridade de extinção, do mais urgente para o menos urgente.

Todas as recomendações foram apresentadas à gerência, e foi explicada a importância da sua aplicação prática. Contudo, devido a diversas limitações, na sua maioria relacionadas com o custo-benefício, não serão possíveis eliminar todos estes pontos fracos.

3.4.1 Compras

A área de compras apresenta vários pontos fracos. No quadro que se segue são apresentadas algumas recomendações à empresa para melhoria da forma de funcionamento desta área, com especial enfoque na segregação de funções, pois os funcionários afetos às compras acumulam funções de outros departamentos.

Quadro 3.6 Pontos fracos e recomendações da área de compras

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
COMPRAS	1. Não há segregação de funções entre quem efetua o pedido a fornecedor, verifica a fatura e quem aprova o seu pagamento	1.1. Proceder à segregação de funções: Responsável de compras: D ^a Adélia Análise de faturas: D ^a Adélia e Sr. Vítor Silva Aprovação de pagamento: Sr. Vítor Silva
	2. As necessidades de compra não são registadas no <i>software</i> de gestão	2.1. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita a elaboração de requisições internas de compra 2.2. Exigir o uso de um registo escrito, por exemplo, o “Não diga, escreva”, conforme o apêndice 6
	3. Não há registo informático da entrada de bens na empresa	3.1. Elaboração de guias de receção, via <i>software</i> de gestão
	4. As políticas e procedimentos de compras não estão devidamente definidos	4.1. Definir e comunicar políticas e procedimentos de compras
	5. Não estão devidamente definidos os <i>stocks</i> mínimos de cada matéria-prima	5.1. Definir <i>stocks</i> mínimos das matérias-primas de acordo com a previsão de vendas e com históricos de consumos
	6. O pedido de compra é efetuado informalmente por <i>e-mail</i>	6.1. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita a elaboração de encomendas a fornecedor 6.2. Elaboração de pedidos de compra, com numeração sequencial e que inclua descrição, preços e quantidades a comprar, código do fornecedor, se existir, e condições de fornecimento e pagamento, conforme apêndice 7
	7. Falta de acompanhamento de encomendas pendentes de fornecedores	7.1. Efetuar registo de encomendas no <i>software</i> de gestão 7.2. Recorrer a um ficheiro de controlo das encomendas a fornecedor, conforme apêndice 8
	8. Não está devidamente definido o procedimento de reclamação aos fornecedores de encomendas não satisfeitas	8.1. Definir e comunicar o procedimento de reclamação de encomendas pendentes
	9. Não está devidamente definido um procedimento para reclamar materiais não conformes	9.1. Definir e comunicar o procedimento de reclamação de materiais não conformes
	10. Não está devidamente definido um local específico para armazenamento de materiais não conformes	10.1. Definir um local específico para armazenamento de materiais não conformes
	11. Não existem contratos para manutenção e assistência dos bens do ativo não corrente	11.1. Contratos para manutenção e assistência dos bens do ativo não corrente

Fonte: Elaboração própria

3.4.2 Gestão de Pessoal

As recomendações para os pontos fracos identificados na área de gestão de pessoal são apresentadas no quadro 3.7.

Quadro 3.7 Pontos fracos e recomendações da área de gestão de pessoal

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
GESTÃO DE PESSOAL	1. Falta de confirmação do sistema de presenças por parte da gerência	1.1. Confirmação do sistema de presenças por parte da gerência
	2. Falta de segregação de funções entre quem admite e demite pessoal e quem efetua o pagamento de remunerações	2.1. Definir um gerente responsável pela admissão e demissão de pessoal e outro gerente para pagamento de remunerações, embora que na execução de transferências bancárias deva ser exigida assinatura de ambos os gerentes
	3. Comunicação verbal de alterações de informações pessoais dos trabalhadores	3.1. Criar um formulário para comunicação interna de alteração de dados pessoais, conforme apêndice 10
	4. A ficha individual do trabalhador não inclui o <i>International Bank Account Number</i> (IBAN), data de admissão, categoria profissional, remuneração base e a sua evolução	4.1. Adicionar à ficha individual do trabalhador o <i>International Bank Account Number</i> (IBAN), a data de admissão, a categoria profissional, a remuneração base e a sua evolução
	5. Não é efetuado um levantamento das necessidades de formação do pessoal	5.1. Efetuar um levantamento de necessidades de formação para cada departamento/secção
	6. Não é elaborado um plano de formação anual	6.1. Efetuar um levantamento de formações existentes no mercado e elaborar um plano anual de formação
	7. Falta de referências relativas à experiência anterior dos trabalhadores e de confirmação de informações desfavoráveis	7.1. Criar um procedimento que permita obter informações sobre a experiência anterior dos trabalhadores e confirmar informações desfavoráveis
	8. Falta de comunicação interna quando é admitido um novo trabalhador	8.1. Criar um procedimento de comunicação interna de admissão de novos trabalhadores, conforme apêndice 9
	9. Não existe uma conta bancária específica para pagamento de remunerações	9.1. Abrir uma conta bancária específica para o pagamento de remunerações

Fonte: Elaboração própria

3.4.3 Inventários

A área de inventários apresenta vários pontos fracos, com especial enfoque na inexistência de inventário permanente, tendo sido definida uma recomendação para cada um deles, conforme quadro 3.8.

Quadro 3.8 Pontos fracos e recomendações da área de inventários

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
INVENTÁRIOS	1. Sistema de inventário periódico ou intermitente	1.1. Adotar o sistema de inventário permanente, com a aquisição de <i>software</i> de gestão
	2. A função do responsável de armazém não está devidamente definida	2.1. Definir e comunicar a função do responsável de armazém
	3. Não estão definidos procedimentos sobre a forma como devem ser efetuadas as contagens físicas	3.1. Definir procedimentos e instruções para realização do inventário, conforme apêndice 11
	4. Falta de controlo no acesso de pessoas ao <i>stock</i> de armazém	4.1. Criar um mecanismo que controle o acesso de pessoas ao armazém
	5. Não são investigadas as divergências entre os resultados provenientes das contagens e os registos contabilísticos	5.1. Definir procedimentos para averiguar origem das divergências encontradas nos inventários
	6. Não é efetuado controlo sobre a venda de materiais obsoletos e reaproveitados	6.1. Definir procedimentos de controlo de vendas de materiais obsoletos e reaproveitados
	7. Falta de análises frequentes de artigos com <i>stock</i> excessivo, com pouco movimento, danificados ou obsoletos	7.1. Adotar o sistema de inventário permanente de forma a detetar problemas com <i>stocks</i> , apurar as causas desses problemas e adotar medidas corretivas
	8. Inexistência de planos de manutenção e assistência ao equipamento fabril	8.1. Definir um contrato de manutenção anual dos equipamentos

Fonte: Elaboração própria

3.4.4 Meios Líquidos Financeiros

Na área meios líquidos financeiros foram identificados vários pontos fracos, na sua maioria relacionados com o caixa. Para cada ponto fraco foi definida uma recomendação, conforme quadro 3.9.

Quadro 3.9 Pontos fracos e recomendações da área de meios líquidos financeiros

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
MEIOS LÍQUIDOS FINANCEIROS	1. Não são efetuadas inspeções físicas de surpresa ao caixa	1.1. Efetuar inspeções físicas de surpresa ao caixa
	2. Mesmo caixa para recebimentos e pagamentos	2.1. Definir um caixa para pagamentos e outro para recebimentos de clientes
	3. Não é verificada anualmente a aptidão das pessoas que lidam com os meios monetários	3.1. Efetuar uma análise anual sobre o comportamento das pessoas que lidam com os meios monetários
	4. Não foi definida uma caução para as pessoas que movimentam meios monetários	4.1. Definir e aplicar uma caução para as pessoas que movimentam meios monetários
	5. Inexistência de seguro contra risco de roubo dos meios monetários	5.1. Adquirir um seguro para os colaboradores que efetuam depósitos bancários
	6. O caixa não funciona em sistema de fundo fixo	6.1. Definir o fundo fixo de caixa

Fonte: Elaboração própria

3.4.5 Vendas

Foram identificados vários pontos fracos na área de venda como demonstra o quadro 3.10.

Quadro 3.10 Pontos fracos e recomendações da área de vendas

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
VENDAS	1. As encomendas não estão sujeitas a aprovação pela Direção Financeira no que respeita à concessão de crédito	1.1. Definir um valor mínimo de encomenda a partir do qual será exigida aprovação de crédito 1.2. Criar um procedimento de aprovação de crédito antes da encomenda entrar em produção
	2. Não há segregação de funções entre vendas e cobrança de faturas	2.1. Segregar a função de vendas da função de cobrança de faturas, por exemplo, atribuir a responsabilidade de cobrança de faturas ao departamento financeiro
	3. Receção de encomendas por telefone	3.1. Solicitar aos clientes envio de encomenda por <i>e-mail</i>
	4. A conferência das faturas de cliente é feita pela mesma pessoa que as elabora	4.1. Segregar a função de elaboração de faturas de clientes da função de conferência das faturas, por exemplo, o responsável de armazém
	5. Inexistência de guias de expedição	5.1. Aquisição de <i>software</i> de gestão que permita elaboração de guias de expedição ou exigir o uso da nota de expedição, conforme apêndice 12
	6. Inexistência de procedimentos de vendas	6.1. Criar procedimentos de vendas
	7. Não é feito um controlo sobre encomendas lançadas e não satisfeitas	7.1. Criar um procedimento de controlo de encomendas lançadas e não satisfeitas, conforme apêndice 13 7.2. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita controlar encomendas de cliente não satisfeitas
	8. Não está definido um procedimento de controlo de reclamações de clientes	8.1. Definir um procedimento de controlo das reclamações de clientes, desde a receção da reclamação até ao crédito ou reposição do material
	9. Não existe um controlo sobre reclamações recebidas de clientes	9.1. Criar um ficheiro de controlo das reclamações de clientes, que permitam observar a origem das reclamações e criar procedimentos de melhoria, conforme apêndice 14
	10. Não existe um local específico para receção de encomendas devolvidas pelos clientes	10.1. Definir um local específico no armazém para receber as devoluções de clientes

Fonte: Elaboração própria

3.5 Implementação do Sistema de Controlo Interno

Efetuada o levantamento das medidas e procedimentos de controlo interno existentes na PSV, Lda., foram apresentados e discutidos os resultados obtidos com a gerência e o responsável pelo departamento comercial. Foram também apresentadas recomendações para reduzir as lacunas identificadas.

Perante as sugestões apresentadas para cada uma das áreas abordadas, compras, gestão de pessoal, inventários, meios líquidos e financeiros e vendas, foi efetuada uma análise por parte da gerência da PSV, Lda., de forma a determinar quais as recomendações possíveis de adotar no imediato e quais as recomendações a adotar a médio/longo prazo.

As recomendações foram apresentadas por ordem de prioridade, no entanto, na decisão de adoção das medidas, foi tido em linha de conta a relação custo-benefício, sendo que a implementação da generalidade das recomendações implica despende de meios financeiros para que possam ser colocadas em prática, cujo benefício não compensa o investimento.

Desta forma, foram implementadas na PSV, Lda., as seguintes recomendações, apresentadas no quadro 3.11:

Quadro 3.11 Recomendações adotadas pela PSV, Lda.

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
COMPRAS	1. Não há segregação de funções entre quem efetua o pedido a fornecedor, verifica a fatura e quem aprova o seu pagamento	1.1. Proceder à segregação de funções: Responsável de compras: D ^a Adélia Análise de faturas: D ^a Adélia e Sr. Vítor Silva Aprovação de pagamento: Sr. Vítor Silva
	7. Falta de acompanhamento de encomendas pendentes de fornecedores	7.2. Recorrer a um ficheiro de controlo das encomendas a fornecedor, conforme apêndice 8
GESTÃO DE PESSOAL	1. Falta de confirmação do sistema de presenças por parte da gerência	1.1. Confirmação do sistema de presenças por parte da gerência
	3. Comunicação verbal de alterações de informações pessoais dos trabalhadores	3.1. Criar um formulário para comunicação interna de alteração de dados pessoais, conforme apêndice 10
	4. A ficha individual do trabalhador não inclui o <i>International Bank Account Number</i> (IBAN), data de admissão, categoria profissional, remuneração base e a sua evolução	4.1. Adicionar à ficha individual do trabalhador o <i>International Bank Account Number</i> (IBAN), a data de admissão, a categoria profissional, a remuneração base e a sua evolução
INVENTÁRIOS	6. Não é efetuado controlo sobre a venda de materiais obsoletos e reaproveitados	6.1. Definir procedimentos de controlo de vendas de materiais obsoletos e reaproveitados
MEIOS LÍQUIDOS FINANCEIROS	1. Não são efetuadas inspeções físicas de surpresa ao caixa	1.1. Efetuar inspeções físicas de surpresa ao caixa
	2. Mesmo caixa para recebimentos e pagamentos	2.1. Definir um caixa para pagamentos e outro para recebimentos de clientes
	6. O caixa não funciona em sistema de fundo fixo	6.1. Definir o fundo fixo de caixa
VENDAS	1. As encomendas não estão sujeitas a aprovação pela direção financeira no que respeita à concessão de crédito	1.2. Criar um procedimento de aprovação de crédito antes da encomenda entrar em produção
	2. Não há segregação de funções entre vendas e cobrança de faturas	2.1. Segregar a função de vendas da função de cobrança de faturas, por exemplo, atribuir a responsabilidade de cobrança de faturas ao departamento financeiro
	3. Receção de encomendas por telefone	3.1. Solicitar aos clientes envio de encomenda por <i>e-mail</i>

Fonte: Elaboração própria

Algumas das recomendações apresentadas e ainda não implementadas estão a ser alvo de análise por parte da gerência, com vista a uma possível implementação a médio/longo prazo. São recomendações que pela sua especificidade e pela necessidade de tempo para implementação ainda não foram adotadas, no entanto, a gerência demonstrou compreender a necessidade da sua aplicação, sempre com vista na salvaguarda dos ativos da empresa.

As recomendações a aplicar a médio/longo prazo são apresentadas no quadro que se segue:

Quadro 3.12 Recomendações a adotar a médio/longo prazo

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
COMPRAS	2. As necessidades de compra não são registadas no <i>software</i> de gestão	2.1. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita a elaboração de requisições internas de compra ou exigir o uso de um registo escrito, por exemplo, o “Não diga, escreva”, conforme apêndice 6
	3. Não há registo informático da entrada de bens na empresa	3.1. Elaboração de guias de receção, via <i>software</i> de gestão
	6. O pedido de compra é efetuado informalmente por <i>e-mail</i>	6.1. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita a elaboração de encomendas a fornecedor
	7. Falta de acompanhamento de encomendas pendentes de fornecedores	7.1. Efetuar registo de encomendas no <i>software</i> de gestão
GESTÃO DE PESSOAL	5. Não é efetuado um levantamento das necessidades de formação do pessoal	5.1. Efetuar um levantamento de necessidades de formação para cada departamento/secção
	6. Não é elaborado um plano de formação anual	6.1. Efetuar um levantamento de formações existentes no mercado e elaborar um plano anual de formação
INVENTÁRIOS	1. Sistema de inventário periódico ou intermitente	1.1. Adotar o sistema de inventário permanente, com a aquisição de <i>software</i> de gestão
	2. A função do responsável de armazém não está devidamente definida	2.1. Definir e comunicar a função do responsável de armazém
	3. Não estão definidos procedimentos sobre a forma como devem ser efetuadas as contagens físicas	3.1. Definir procedimentos e instruções para realização do inventário, conforme apêndice 11
	7. Falta de análises frequentes de artigos com <i>stock</i> excessivo, com pouco movimento, danificados ou obsoletos	7.1. Adotar o sistema de inventário permanente de forma a detetar problemas com <i>stocks</i> , apurar as causas desses problemas e adotar medidas corretivas
VENDAS	5. Inexistência de guias de expedição	5.1. Aquisição de <i>software</i> de gestão que permita elaboração de guias de expedição ou exigir o uso da nota de expedição, conforme apêndice 12
	7. Não é feito um controlo sobre encomendas lançadas e não satisfeitas	7.2. Aquisição de um <i>software</i> de gestão que permita controlar encomendas de cliente não satisfeitas
	9. Não existe um controlo sobre reclamações recebidas de clientes	9.1. Criar um ficheiro de controlo das reclamações de clientes, que permitam observar a origem das reclamações e criar procedimentos de melhoria, conforme apêndice 14

Fonte: Elaboração própria

Não foi possível suprimir algumas lacunas encontradas e consideradas como prioritárias, devido à dimensão da empresa e devido aos custos associados. Entre elas destacam-se as recomendações do quadro que se segue:

Quadro 3.13 Recomendações prioritárias a desenvolver

ÁREA	PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES
GESTÃO DE PESSOAL	2. Falta de segregação de funções entre quem admite e demite pessoal e quem efetua o pagamento de remunerações	2.1. Definir um gerente responsável pela admissão e demissão de pessoal e outro gerente para pagamento de remunerações, embora que na execução de transferências bancárias deva ser exigida assinatura de ambos os gerentes
INVENTÁRIOS	4. Falta de controlo no acesso de pessoas ao stock de armazém	4.1. Criar um mecanismo que controle o acesso de pessoas ao armazém
	5. Não são investigadas as divergências entre os resultados provenientes das contagens e os registos contabilísticos	5.1. Definir procedimentos para averiguar origem das divergências encontradas nos inventários
MEIOS LÍQUIDOS FINANCEIROS	3. Não é verificada anualmente a aptidão das pessoas que lidam com os meios monetários	3.1. Efetuar uma análise anual sobre o comportamento das pessoas que lidam com os meios monetários
VENDAS	4. A conferência das faturas de cliente é feita pela mesma pessoa que as elabora	4.1. Segregar a função de elaboração de faturas de clientes da função de conferência das faturas, por exemplo, o responsável de armazém

Fonte: Elaboração própria

Verificada a inexistência de um manual de procedimentos na empresa PSV, Lda., conjugada com a necessidade de implementação de novas medidas e procedimentos, foi criado um Manual de Controlo Interno que contempla as recomendações já adotadas pela empresa, conforme apêndice 15. Este mesmo manual deverá ser atualizado sempre que haja alguma alteração à informação descrita no mesmo, depois de aprovado pela gerência. Desta forma, logo que sejam implementadas novas recomendações definidas para médio/longo prazo, deverão ser tomadas as devidas diligências para atualização do manual.

CONCLUSÃO

O presente projeto focou uma abordagem teórica da importância do controlo interno para as organizações. Contudo, é evidente que a componente teórica tem aplicação prática na realidade empresarial, neste caso em concreto, através da conceção e implementação de um Sistema de Controlo Interno numa pequena empresa portuguesa, a PSV, Lda.

O sistema de Controlo Interno é uma ferramenta essencial para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência das organizações, independentemente da sua estrutura, dimensão ou mesmo atividade, sendo que as empresas de menor dimensão são as que mais carecem de medidas de controlo interno. No entanto, os órgãos de gestão devem ser sensibilizados para a sua importância, pois por si só a implementação não garante a salvaguarda dos ativos, compete aos órgãos de gestão assegurar o seu acompanhamento, avaliação e atualização.

Um Sistema de Controlo Interno, embora na sua essência deva ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa, é uma ferramenta fulcral de aplicação no setor dos têxteis, este é um setor muito específico, que exige às empresas deste setor uma grande flexibilidade e uma grande capacidade de gestão dos próprios recursos, pela concorrência que sofrem com os países asiáticos.

Para alcançar o objetivo deste projeto foi efetuado um estudo de caso, numa pequena empresa, a PSV, Lda., tendo sido efetuada a recolha de dados recorrendo a várias técnicas. Foram avaliadas as áreas de compras, gestão de pessoal, meios líquidos financeiros, inventários e vendas, por opção da empresa. Em todas as áreas foram encontrados diversos procedimentos implementados, no entanto, eram, na sua maioria, passíveis de melhorias.

Uma das principais conclusões obtidas neste projeto é a falta de sensibilidade para a importância do SCI, porque se trata de uma empresa familiar, que atua com base na confiança de que é imune aos erros e fraudes e foi crescendo sem que o sistema tivesse sido formalmente aplicado.

Outra grande conclusão deste projeto é a concentração da tomada de decisões numa só pessoa, embora tenha 2 gerentes, o que implica que não haja uma adequada segregação de funções, fundamental para o sucesso de qualquer organização. No entanto, verifica-se que a falta de segregação de funções se deve à dimensão da empresa, com poucos recursos humanos, em que os gerentes são também proprietários, querendo controlar tudo o que se

passa na empresa e que não querem criar medidas que garantam o bom funcionamento da empresa na sua ausência.

No decorrer do presente projeto foram encontradas algumas limitações que de certa forma impediram que o estudo fosse mais aprofundado. Entre elas destaca-se o espaço temporal para realização deste estudo, pois quando estamos perante uma empresa que não possui um *software* de gestão com módulos adaptados às diversas áreas e dado o elevado investimento, a empresa necessita de mais tempo para se preparar para uma alteração tão drástica em termos de investimento e em termos de adaptação a novos procedimentos.

Outra limitação foi a reduzida dimensão da empresa em estudo, não permitindo uma aplicação mais profunda dos conhecimentos teóricos e não permitindo também a segregação de funções devido à escassez de recursos humanos.

Por último, houve a limitação da incidência do estudo numa só empresa que poderá não ser representativo do universo de pequenas e médias empresas nacionais, sendo necessário outros estudos noutras entidades e noutros setores.

Esta última limitação pode também ser tida em consideração para futuros projetos, podendo ser um contributo para estudos de caso da realidade do setor e das pequenas e médias empresas a nível nacional.

Será também importante que seja dada continuidade à adoção das recomendações dadas a serem aplicadas a médio/longo prazo, assim como o acompanhamento, avaliação e atualização do manual de controlo interno.

Por fim, sugere-se o estudo das áreas em falta, com especial enfoque na qualidade, de forma a dar ferramentas à empresa que lhes permitam obter certificação, nomeadamente, a certificação da Norma ISO 9001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, V. (2020). *Assim se vê a força da PME*. Jornal Expresso. Acedido a 29 de dezembro de 2020, disponível em <https://expresso.pt/economia/2020-06-27-Assim-se-ve-a-forca-da-PME>
- Carvalho, J. (2020, Setembro, 4). *O controlo interno no contexto actual das pequenas e médias empresas*. Ernst & Young Global Limited. Acedido a 09 de março de 2021, disponível em https://www.ey.com/pt_ao/forensic-integrity-services/o-controlo-interno-no-contexto-actual-das-pequenas-e-medias-empresas
- César, D. (2017). *O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas: Uma Proposta* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Aveiro.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). *Recomendação 2003/361/CE*, 6. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361 & from=PT>
- COSO. (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos—Estrutura Integrada*, 141. Acedido a 03 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>
- COSO. (2013). *Executive Summary*, 20. Acedido a 13 de janeiro de 2021, disponível em <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- COSO. (2017). *Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance*, 16. Acedido a 02 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>

- COSO. (2021). *Committee of Sponsoring Organizations*. Acedido a 12 de janeiro de 2021, disponível em <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.
- Cruz, A. (2019). *O impacto do Controlo Interno nas PME Excelência*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto
- Desconhecido. (2019). *O tecido empresarial português*. Jornal de Negócios. Acedido a 04 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.jornalde-negocios.pt/negocios-em-rede/pme-2019/detalhe/o-tecido-empresarial-portugues>
- FERMA. (2003). *Norma de Gestão de Riscos*. FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. Acedido a 04 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>
- Inácio, H. (2014). *Controlo interno Enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna Auditoria Operacional* (3.^a ed.). Venda do Pinheiro: Rei dos Livros.

- PORDATA. (2021). *Pequenas e médias empresas: Total e por dimensão*. Acedido a 27 de junho de 2021, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>
- PORDATA. (2021). *PORDATA - Empresas e Pessoal*. Acedido a 27 de junho de 2021, disponível em <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Empresas+e+Pessoal-4>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo bolonha* (5.^a ed.). Lisboa: Pactor.
- Tribunal de Contas. (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos*. Acedido a 30 de dezembro de 2020, disponível em https://www.tcontas.pt/pt-pt/Normas-Orientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_vol1.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE COMPRAS.

QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO				
ENTIDADE: PSV, LDA		DATA: 02/06/2021		
SECÇÃO: COMPRAS				
NOME DO ENTREVISTADO E CARGO: Vítor Hugo Silva, responsável pelo departamento comercial				
Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1.	As políticas e procedimentos de compras estão devidamente definidos por escrito?		X	
2.	A função de compras está devidamente segregada das funções de:			
	a) Contabilidade?	X		Sr. Ribeiro
	b) Receção e armazenamento de materiais?	X		Ricardo Cunha
	c) Expedição de mercadorias?		X	Vítor/D ^a Adélia
	d) Devolução de materiais?		X	Vítor/D ^a Adélia
	e) Produção?		X	D ^a Adélia
	f) Aprovação das faturas?		X	D ^a Adélia
	g) Pagamento das faturas?	X		Sr. Ribeiro
3.	As compras são efetuadas com base em ordens de compra devidamente aprovadas e suportadas?		X	
4.	As compras são efetuadas apenas a fornecedores que estejam incluídos numa lista devidamente aprovada?	X		
5.	Fazem-se consultas periódicas ao mercado a fim de encontrar novos fornecedores que ofereçam melhores preços, qualidade e melhores prazos de entrega e pagamento?		X	
6.	Para as compras que excedam determinadas quantias, obtém-se vários orçamentos?	X		
7.	Os pedidos de compra especificam os seguintes elementos:			
	a) Descrição detalhada dos materiais?		X	
	b) Código de material do fornecedor, se existir?	X		
	c) Quantidade?	X		
	d) Preço e descontos?		X	
	e) Condições de fornecimento e pagamento?		X	
	f) Requisitos específicos de qualidade?		X	
8.	Existe controlo da numeração dos pedidos?		X	
9.	Existe alguma informação escrita, ainda que breve, que justifique as razões que levaram a escolher um fornecedor em detrimento de outro?		X	
10.	Existe uma conta corrente individualizada por fornecedor ou credor?	X		
11.	Existe alguma política sobre as consequências resultantes de obtenção de "benefícios próprios" por parte dos colaboradores?		X	
12.	Existe aprovação correta do preço do pedido?		X	
13.	Existe algum controlo sobre os adiantamentos efetuados de modo a evitar duplicação de pagamentos?		X	

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
14.	Existe algum registo relativo a encomendas lançadas e ainda não satisfeitas?		X	
15.	Está definido algum procedimento para assegurar a reclamação dos pedidos em falta?		X	
16.	Existe um único local para receção de materiais?	X		
17.	São emitidas guias de receção para cada um dos artigos rececionados?		X	
18.	É mantido um arquivo de guias de receção?		X	
19.	Os materiais recebidos são inspecionados de acordo com:			
	a) Estado da mercadoria?	X		
	b) Quantidade?	X		
	c) Qualidade?	X		
	d) Peso?	X		
	e) Medida?	X		
20.	Existe um local específico para os materiais rececionados e não conformes?		X	
21.	Está definido algum procedimento para assegurar a reclamação dos materiais recebidos que não cumprem com os requisitos pré-definidos?		X	
22.	As faturas de fornecedores são rececionadas por pessoal diferente de quem emite a ordem de pagamento?		X	
23.	As faturas de fornecedores são encaminhadas para o responsável pela contabilidade?	X		
24.	É efetuado um controlo das faturas de fornecedores?	X		
25.	As faturas de fornecedores são objeto de apropriada conferência, com base nos documentos de suporte (ordem de compra, guia de remessa do fornecedor, guia de receção)?		X	
26.	O responsável que dá a ordem de pagamento de uma fatura verifica as condições de pagamento, preços e quantidades, comparando a fatura com a ordem de compra?	X		D ^a Adélia
27.	O responsável que dá a ordem de pagamento de uma fatura verifica as quantidades e qualidade comparando a fatura com a guia de receção?	X		D ^a Adélia
28.	Confrontam-se periodicamente os preços das faturas com os preços de mercado?	X		

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
29.	Existe segregação de funções entre quem:			
	a) Verifica a fatura e aprova o seu pagamento?		X	
	b) Efetua a ordem de compra e quem verifica a fatura e aprova o seu pagamento?		X	
	c) Efetua a ordem de compra e quem receciona os materiais?	X		
	d) Regista, verifica a fatura e efetua o pagamento?	X		
30.	Existem contratos adequados para a manutenção e assistência dos bens do ativo não corrente?		X	
31.	Existe um planeamento anual para aquisição de bens do ativo não corrente?		X	
32.	Existem contratos de seguro dos bens do ativo não corrente e são atualizados?	X		
33.	O acesso aos bens está devidamente vedado a pessoas estranhas?	X		

Este questionário foi elaborado de acordo com a seguinte bibliografia, tendo sido adicionadas algumas questões decorrentes dos conhecimentos adquiridos ao longo da minha experiência profissional.

Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

APÊNDICE 2. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAL.

QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO				
ENTIDADE: PSV, LDA		DATA: 02/06/2021		
SECÇÃO: PESSOAL				
NOME DO ENTREVISTADO E CARGO: Domingos Ribeiro, responsável pelo departamento financeiro				
Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1.	Existem pessoas diferentes designadas para:			
	a) Seleção e contratação de pessoal?		x	
	b) Fixação das remunerações e posteriores aumentos?		x	
	c) Negociação dos contratos coletivos de trabalho?		x	
	d) Despedimento de pessoal?		x	
2.	São verificados os antecedentes laborais ao contratar um novo trabalhador?	x		
3.	Os novos trabalhadores são admitidos apenas na base do seu curriculum académico e profissional?		x	
4.	Obtêm-se referencias relativas à experiência anterior?		x	
5.	Confirmam-se informações desfavoráveis?		x	
6.	Emite-se alguma comunicação interna quando é admitido um novo trabalhador?		x	
7.	Existe, para cada trabalhador, um processo individual, que contenha:			
	a) Categoria profissional?	x		
	b) Salário e respetivos aumentos?	x		
	c) Descontos para:			
	1) Segurança Social?	x		
	2) Imposto sobre rendimento de pessoas singulares?	x		
	3) Outros descontos?	x		
	d) Situação familiar?	x		
	e) Assinatura do trabalhador?	x		
8.	As fichas de pessoal são atualizadas sempre que há alterações relevantes e estão arquivadas em local reservado?	x		
9.	Existem procedimentos para que qualquer alteração seja comunicada, por escrito, ao departamento de pessoal?		x	
10.	O responsável pela atualização do ficheiro de pessoal é independente:			
	a) De quem faz o processamento de salários?		x	
	b) De quem aprova o processamento de salários?		x	
	c) De quem efetua o pagamento dos salários?	x		
11.	A empresa cumpre com as disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados?	x		
12.	É comunicado ao trabalhador, por escrito, as alterações de funções e de remuneração?		x	
13.	Existem registos de ponto para controlar a assiduidade?	x		
14.	No caso de existirem diferenças, é efetuada uma reconciliação?	x		

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
15.	A informação necessária ao processamento de salários é aprovada pelo responsável antes de ser processada?	x		
16.	Quem aprova o trabalho extraordinário é independente de quem:			
	a) Processa os salários?	x		
	b) Contabiliza?	x		
	c) Paga?		x	
	d) Realiza o trabalho extraordinário?	x		
17.	A realização de horas extra está sujeita a prévia autorização, por escrito?		x	
18.	É efetuado um controlo posterior das horas extra efetuadas?	x		
19.	O processamento de salários é efetuado com base em:			
	a) Registos de ponto?	x		
	b) Salários autorizados para cada trabalhador?	x		
	c) Legislação em vigor?	x		
	d) Descontos facultativos autorizados pelo trabalhador?		x	
	e) Retenções na fonte obrigatórias?	x		
	f) Cálculos aritméticos?		x	
20.	Todas as verificações efetuadas são realizadas antes da sua autorização e pagamento?	x		
21.	Os recibos de vencimento são conferidos e comparados com os do mês anterior, e aprovados por um responsável?			
22.	Preparam-se simultaneamente com o processamento de salários, os recibos, em duplicado?	x		
23.	É exigida a assinatura do trabalhador no duplicado do recibo?		x	
24.	O pagamento é efetuado por quem:			
	a) Processa os salários?		x	
	b) Autoriza a admissão ou demissão do pessoal?	x		
	c) Controla os registos de ponto?		x	
25.	O pagamento de salários é efetuado por:			
	a) Cheque nominativo?		x	
	b) Transferência bancária?	x		
	c) Dinheiro?		x	
26.	Existe uma conta bancária independente para o processamento de salários?		x	
27.	É efetuado controlo sobre os salários não levantados pelo pessoal?	x		
28.	Está definida uma política de concessão de "vales"?		x	
29.	É efetuado um registo, por escrito, com as condições acordadas entre ambas as partes?	x		
30.	As condições acordadas estão assinadas por ambas as partes?	x		

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
31.	É efetuado um controlo sobre o absentismo?	x		
32.	Existe rotação de trabalhadores na área de pessoal?		x	
33.	É efetuado um levantamento das necessidades de formação do pessoal?		x	
34.	É elaborado um plano de formação, devidamente aprovado pela Direção?		x	
35.	É efetuada uma avaliação da formação realizada?		x	
36.	São controladas as presenças nas sessões de formação?		x	
37.	Existem procedimentos adequados à avaliação de desempenho?		x	
38.	É elaborado um plano de férias, devidamente calendarizado, autorizado e divulgado?	x		
39.	Há evidência da monitorização do cumprimento das regras de carácter fiscal e da legislação laboral?	x		
40.	É efetuado um registo dos acidentes de trabalho?	x		
41.	Existe seguro de acidentes de trabalho e está devidamente atualizado?	x		
42.	Existem procedimentos adequados à deslocação de pessoal?		x	
43.	Há evidência da monitorização das viaturas utilizadas/afetas ao pessoal?		x	
44.	Existe um especialista afeto à empresa ou subcontratado para tratar da área da saúde, higiene e segurança no trabalho?	x		
45.	É elaborado, anualmente, o Relatório Único?	x		

Este questionário foi elaborado de acordo com a seguinte bibliografia, tendo sido adicionadas algumas questões decorrentes dos conhecimentos adquiridos ao longo da minha experiência profissional.

Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

APÊNDICE 3. QUESTIONÁRIO DA ÁREA INVENTÁRIOS.

QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO				
ENTIDADE: PSV, LDA		DATA: 02/06/2021		
SECÇÃO: INVENTÁRIOS				
NOME DO ENTREVISTADO E CARGO: Vítor Hugo Silva, responsável pelo departamento comercial				
Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1.	O responsável de armazém tem as suas responsabilidades definidas por escrito?		X	
2.	O stock de armazém tem acesso limitado a pessoas autorizadas?		X	
3.	O stock encontra-se protegido de deterioração física?	X		
4.	Existe um local específico para as entradas em armazém:			
	a) Destinado a materiais procedentes do exterior da empresa?	X		
	b) Referente a produtos acabados, procedentes da fábrica?	X		
5.	Existem condições físicas no armazém que facilitem a contagem física?	X		
6.	Existe sistema de inventário permanente?		X	
7.	Em caso negativo, há qualquer outro registo sobre as quantidades?		X	
8.	Este registo inclui quantidades, preços e importâncias?		X	
9.	Este registo é comprovado periodicamente com as contagens de controlo?		X	
10.	O responsável pelo controlo de quantidades é simultaneamente o responsável de armazém?		X	
11.	Os inventários estão apropriadamente ordenados, de forma a facilitar o manuseamento, contagem e localização dos diversos materiais?	X		
12.	O responsável de armazém efetua, periodicamente, comparações entre as entradas e as saídas de stocks?		X	
13.	O inventário é revisto, periodicamente, com o objetivo de se detetarem artigos excessivos, com pouco movimento, danificados ou obsoletos?		X	
14.	A autorização para retirar stocks com pouco movimento, danificados ou obsoletos é dada por uma pessoa diferente do responsável do armazém?		X	
15.	São apuradas as causas que levam à existência de stocks com pouco movimento?		X	
16.	Existem instruções escritas sobre a imputação de custos?		X	
17.	O responsável da contabilidade de gestão prepara informação sobre os mesmos?	X		
18.	Essa informação é enviada à pessoa autorizada para atuar sobre estes?	X		
19.	São efetuadas contagens físicas aos stocks em armazém com regularidade?		X	
20.	Estão definidos procedimentos sobre a forma como devem ser efetuadas as contagens físicas?		X	

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
21.	As instruções focam os seguintes aspetos:			
	a) Datas e locais de contagem?		X	
	b) Itens a serem contados?		X	
	c) Procedimentos pré-inventário?		X	
	d) Constituição das equipas?		X	
	e) Forma de realizar a contagem?		X	
	f) Anotação das contagens?		X	
	g) "Corte" de operações?		X	
	h) Procedimentos pós-inventário?		X	
22.	As diferenças detetadas entre os resultados provenientes das contagens e os respetivos registos são adequadamente investigadas?		X	
23.	Os eventuais ajustamentos aos registos provenientes da situação descrita no ponto anterior, são aprovados por um empregado responsável?		X	
24.	Existe algum controlo sobre a venda de materiais obsoletos e reaproveitados?		X	
25.	Há algum registo de controlo dos inventários enviados à consignação ou, por qualquer motivo, em poder de terceiros?	X		
26.	Os inventários estão seguros contra roubo, incêndio, inundações, entre outros, por um valor adequado e periodicamente revisto?	X		
27.	O planeamento da produção é efetuado de acordo com:			
	a) Previsão das vendas?	X		
	b) Stocks em armazém?	X		
28.	No caso de ser efetuado de acordo com previsão das vendas, as previsões são enviadas à produção com a devida antecedência, de modo a permitir elaborar os programas de trabalho e autorizar a produção?		X	
29.	Os programas de produção são cumpridos?	X		
30.	Caso não se cumpram, são analisadas as causas e informa-se o responsável para tomar decisões?	X		
31.	Qualquer alteração imprevista nas vendas que afete a produção, a área de produção é informada?	X		
32.	Existe forma de determinar em que situação se encontra cada ordem de produção?		X	
33.	É comprovada a existência de materiais antes de iniciar uma ordem de produção?	X		
34.	Existe controlo individualizado sobre produtos e trabalhos em curso?	X		
35.	Existem planos de manutenção e assistência ao equipamento fabril?		X	

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
36.	Estão definidos planos de contingência e de segurança nesta área?		X	
37.	Os equipamentos estão a funcionar na sua plena capacidade?	X		
38.	A política de depreciações está adequada ao desgaste efetivo?	X		
39.	Existem equipamentos que não estejam a funcionar?		X	
40.	Caso não estejam a funcionar, são necessários?			
41.	Está definido um procedimento para o tratamento de resíduos?	X		
42.	Existem informações acerca da produtividade?	X		
43.	É efetuado um controlo sobre:			
	a) Prazo médio de <i>stocks</i> ?	X		
	b) Níveis de segurança?		X	
	c) <i>Stocks</i> mínimos?		X	
	d) <i>Stocks</i> máximos?		X	

Este questionário foi elaborado de acordo com a seguinte bibliografia, tendo sido adicionadas algumas questões decorrentes dos conhecimentos adquiridos ao longo da minha experiência profissional.

Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

**APÊNDICE 4. QUESTIONÁRIO DA ÁREA MEIOS LÍQUIDOS
FINANCEIROS.**

QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO				
ENTIDADE: PSV, LDA		DATA: 09/06/2021		
SECÇÃO: FINANCEIRO				
NOME DO ENTREVISTADO E CARGO: Domingos Ribeiro, responsável pelo departamento financeiro				
Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1.	Todas as contas bancárias estão autorizadas pela gerência?	X		
2.	Todas as contas bancárias estão em nome da empresa?	X		
3.	Existem contas inativas?		X	
4.	Se sim, está previsto o seu encerramento?			N/A
5.	A responsabilidade das cobranças e depósitos em dinheiro nos bancos está centralizada nas mesmas pessoas?		X	
6.	Foi definida uma caução das pessoas que lidam com meios monetários?		X	
7.	É verificada a aptidão dessas pessoas anualmente?		X	
8.	Os empregados do departamento financeiro:			
	a) Preparam faturas ou mantêm os registos de vendas?		X	
	b) Mantêm os registos de contas a cobrar?	X		
	c) Preparam balancetes ou comprovativos de saldos de clientes?	X		
	d) Autorizam limites de crédito?	X		
	e) Aprovam descontos a clientes, devoluções e bonificações?		X	
	f) Efetuam a cobrança a clientes?	X		
	g) Aprovam a anulação de saldos?		X	
	h) Registam as operações nas contas correntes?	X		
	i) Mantêm os registos nos balancetes?	X		
9.	As pessoas que manuseiam valores estão seguras contra risco de roubo?		X	
10.	Existe algum controlo sobre pagamentos por conta?	X		
11.	Quais as principais fontes de entrada em dinheiro na empresa?			Transferências de clientes
12.	Como chegam os meios monetários à empresa?			Transferência bancária
13.	Os empregados dos outros departamentos têm acesso às entradas de fundos?	X		
14.	O caixa recebe diretamente cobranças de clientes?	X		
15.	A pessoa que recebe e abre o correio é diferente do responsável pelo caixa e do responsável pelo controlo as contas correntes?	X		
16.	A pessoa que recebe e abre o correio faz o registo dos valores que recebe, deposita e passa recibos?		X	A pessoa que recebe o correio também efetua depósitos bancários

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
17.	É depositado diariamente o dinheiro, cheques e outros valores recebidos?	X		
18.	Quem efetua o depósito é uma pessoa diferente do responsável pelo caixa?	X		
19.	A pessoa que recebe os extratos bancários ou extrai do acesso online é diferente do responsável pelo caixa?	X		
20.	As cobranças de clientes registam-se nas contas correntes, com base nos documentos bancários?	X		
21.	A caixa funciona em sistema de fundo fixo?		X	
22.	Que tipo de pagamentos são efetuados em dinheiro?			Esporadicamente transações de baixo valor
23.	Existe uma só pessoa responsável pelo caixa?	X		
24.	Os pagamentos efetuados pelo caixa são concretizados com base em documentos devidamente conferidos e autorizados?	X		
25.	Existe limite para os pagamentos a efetuar pelo caixa?		X	
26.	Os apuramentos diários englobam o dinheiro do caixa?	X		
27.	São efetuados pagamentos de "vales" através do caixa?		X	
28.	Se os mesmos não forem resgatados até ao final do mês, procede-se à sua transferência para a correspondente conta de terceiros?			N/A
29.	Efetuem-se inspeções físicas de surpresa ao caixa?		X	
30.	São registados todos os cheques no ato de emissão?	X		
31.	Todos os pagamentos em cheque são efetuados com base em comprovativos devidamente aprovados e em conjunto com a documentação de suporte aplicável?	X		
32.	São verificados os documentos de suporte no momento da assinatura do cheque?	X		
33.	Obtém-se uma cópia de todos os cheques emitidos?	X		
34.	Os cheques anulados são inutilizados e guardados no arquivo?	X		
35.	Os cheques recebidos são, diariamente, depositados no banco por uma pessoa não pertencente à tesouraria ou contabilidade?	X		
36.	Existem cheques assinados "em branco"?		X	
	a) Se sim, onde se guardam?			N/A
	b) Quem tem acesso aos mesmos?			N/A
37.	É efetuada alguma anotação nos documentos de suporte dos pagamentos a fim de evitar duplicação dos mesmos?	X		
	a) Se sim, em que momento?			Na emissão
	b) Se sim, quem os efetua?			Contabilidade

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
38.	As pessoas autorizadas a assinar os cheques e, ou transferências bancárias:			
	a) Abrem o correio ou registam as entradas recebidas pelo correio?	X		
	b) Realizam funções de caixa ou têm acesso às entradas de caixa?		X	
	c) Preparam conciliações bancárias?		X	
	d) Preparam ou verificam os documentos bancários?		X	
	e) Têm à sua guarda fundos de caixa?		X	
39.	É elaborada, diariamente, uma lista das transferências bancárias recebidas?	X		
40.	Os pagamentos eletrónicos são efetuados com base em documentação autorizada?	X		
41.	Quem autentica os pagamentos online é quem obriga a entidade?	X		
42.	Foi criado um procedimento de segurança que garanta a gestão das passwords de acesso?	X		
43.	As reconciliações bancárias são feitas mensalmente?	X		
44.	As reconciliações bancárias são feitas por pessoal que assine cheques ou manuseie o caixa?		X	
45.	As reconciliações bancárias são aprovadas pela gerência?	X		

Este questionário foi elaborado de acordo com a seguinte bibliografia, tendo sido adicionadas algumas questões decorrentes dos conhecimentos adquiridos ao longo da minha experiência profissional.

Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

APÊNDICE 5. QUESTIONÁRIO DA ÁREA DE VENDAS.

QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO				
ENTIDADE: PSV, LDA		DATA: 02/06/2021		
SECÇÃO: VENDAS				
NOME DO ENTREVISTADO E CARGO: Vítor Hugo Silva, responsável pelo departamento comercial				
Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1.	As políticas e procedimentos de vendas estão devidamente definidos por escrito?		x	
2.	A função de vendas está devidamente segregada das funções de:			
	a) Contabilidade?	x		
	b) Receção e armazenamento de materiais?	x		
	c) Expedição de mercadorias e produtos acabados?		x	
	d) Tesouraria?	x		
	e) Cobrança das faturas?		x	
	f) Concessão de crédito?	x		
3.	Existe uma conta corrente individualizada por cliente?	x		
4.	O limite de crédito para cada cliente está definido na sua conta corrente?	x		
5.	Está definido quem é o responsável pela sua autorização?	x		
6.	A ampliação de limites e prazos de concessão de crédito são devidamente autorizados pela Direção Comercial e Financeira?	x		
7.	Existem tabelas de preços autorizadas?	x		
8.	As tabelas de preços são objeto de revisão periódica?	x		
9.	Está definido pela gerência quem é que aprova dos descontos e bonificações excecionais?	x		
10.	A abertura de conta de novo cliente é pré-aprovada pela Direção Comercial e Financeira?	x		
11.	A operação de venda é sempre efetuada com base na encomenda de cliente?	x		
12.	São aceites encomendas sem registo por escrito?	x		
13.	As encomendas dos clientes são sujeitas a aprovação antes de serem satisfeitas pela:			
	a) Direção Comercial, relativamente à disponibilidade dos bens?	x		
	b) Direção Financeira, relativamente ao risco de concessão de crédito?		x	
14.	Existe aprovação correta do preço da encomenda?	x		
15.	Existe um único local para expedição de materiais?	x		
16.	São emitidas guias de expedição para cada um dos artigos expedidos?	x		Fatura
17.	As guias de expedição são numeradas?	x		Fatura
18.	As guias de expedição são emitidas sempre que sai mercadoria do armazém?		X	

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
19.	As quantidades a expedir são conferidas, contra a guia de remessa, antes de se proceder à expedição?	X		
20.	As guias de expedição são controladas pelo responsável da faturação?	X		
21.	As expedições só são efetuadas com base em requisições da secção de vendas?	X		
22.	É mantido um arquivo de guias de expedição?	X		
23.	Todas as guias de expedição e guias de remessa dão origem a faturas para clientes?		X	As mercadorias são faturadas diretamente à saída para o cliente.
24.	As pessoas que elaboram as faturas têm acesso às contas correntes dos clientes ou ao armazém de expedição?	X		
25.	Antes de enviar ao cliente, as faturas são conferidas de acordo com:			
	a) Quantidades?	X		
	b) Preços de tabela e descontos?	X		
	c) Operações aritméticas?		X	
	d) Outras condições de venda?	X		
26.	As faturas de clientes são objeto de apropriada conferência, com base nos documentos de suporte (encomenda, guia de remessa, guia de expedição)?	X		
27.	A conferência das faturas é efetuada por uma pessoa diferente de quem a elaborou?		X	
28.	Existe algum registo relativo a encomendas lançadas e ainda não satisfeitas?		X	
29.	Está definido algum procedimento para assegurar que se atendem às reclamações dos clientes cumprindo as normas estabelecidas pela gerência?		X	
30.	Existe um local específico para receção dos materiais não conformes?		X	
31.	As notas de crédito a clientes são:			
	a) Elaboradas com base nos documentos de suporte?	X		
	b) Controladas?	X		
	c) Assinadas pelo responsável autorizado?		X	
32.	Preparam-se informações sobre reclamações recebidas quanto a mercadoria em mau estado, em falta ou de baixa qualidade?		X	
33.	Existe algum controlo sobre os adiantamentos efetuados pelos clientes de modo a evitar duplicação?	X		
34.	As contas a cobrar são objeto de análises periódicas?	X		
35.	Estão definidos os procedimentos de cobrança?		X	
36.	Está definido pela gerência quem é que aprova a transferência da conta corrente para créditos incobráveis?	X		

Medidas e procedimentos de controlo interno		SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
37.	É efetuada a confirmação direta de saldos a clientes?	X		
38.	Existe segregação de funções entre:			
	a) Quem analisa as contas a cobrar e quem efetua os registos?	X		
	b) Quem autoriza o crédito a cliente e quem analisa as contas a cobrar?	X		

Este questionário foi elaborado de acordo com a seguinte bibliografia, tendo sido adicionadas algumas questões decorrentes dos conhecimentos adquiridos ao longo da minha experiência profissional.

Costa, C. (2018). *AUDITORIA FINANCEIRA TEORIA & PRÁTICA* (12.^a ed.). Rei dos Livros.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna Função e Processo* (4.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

**APÊNDICE 6. FOLHA DE COMUNICAÇÃO INTERNA “NÃO
DIGA, ESCREVA”.**



NÃO DIGA, ESCREVA!

SECÇÃO:

- ☐ Cordões
- ☐ Estamparia
- ☐ Etiquetas
- ☐ Fitas
- ☐ Armazém

DE: _____

PARA: _____

DATA: _____

ASSUNTO: _____

APÊNDICE 7. PEDIDO DE COMPRA A FORNECEDOR.



PEDIDO DE COMPRA

PASSAMANARIAS S. VICENTE

Rua São Vicente n° 808
4750-249 Areias S. Vicente
Barcelos
Phone: +351 253 849 220
Fax: +351 253 841 225
geral@psv.pt
comercial@psv.pt

N. _____

DATA: _____

SECÇÃO:

- ☐ Cordões
- ☐ Estamparia
- ☐ Etiquetas
- ☐ Fitas

FORNECEDOR:

DESCRIÇÃO	REF. COR	QTD	PREÇO UNIT	TOTAL

**APÊNDICE 8. FICHEIRO DE CONTROLO DE ENCOMENDAS
A FORNECEDOR.**

[illegible]

**APÊNDICE 9. FOLHA DE COMUNICAÇÃO INTERNA –
ADMISSÃO DE TRABALHADORES.**



COMUNICADO

Estimados colegas,

A família PSV, Lda., está a crescer.

Informamos que no próximo dia ____ de _____ será admitido um novo colaborador, _____ para a secção _____, que irá exercer a função de _____.

Vamos todos dar as boas vindas ao novo colega e contribuir para a sua integração na nossa equipa!

A gerência,

Areias S. Vicente, ____ de _____ de ____.

**APÊNDICE 10. FOLHA DE COMUNICAÇÃO DE ALTERAÇÃO
DE DADOS PESSOAIS.**



COMUNICAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE DADOS PESSOAIS

NOME: _____

SECÇÃO: _____

DATA: _____

NOME	
MORADA	
CONTACTO	
ESTADO CIVIL	
AGREGADO FAMILIAR	
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO CIVIL	
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	
QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS	

INDIQUE APENAS OS DADOS QUE SOFRERAM ALTERAÇÃO

O COLABORADOR

O DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAL

AREIAS DE S. VICENTE, ____ DE _____ DE _____

**APÊNDICE 11. PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE
REALIZAÇÃO DO INVENTÁRIO.**

PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE REALIZAÇÃO DO INVENTÁRIO NA PSV, Lda.

O inventário consiste no levantamento de todas matérias-primas, produtos acabados e intermédios e mercadorias, no decorrer do processo de produção.

Na PSV, Lda., o inventário é realizado anualmente, na última semana do ano, estando a produção suspensa nesse período.

Antes da realização do inventário deverá ser tido em conta as seguintes instruções:

- O responsável do departamento financeiro informa as datas e os locais de realização das contagens, informa se se trata de uma contagem completa ou parcial e caso seja parcial, quais os itens a contar;
- Assim que seja comunicada a data de início dos trabalhos, o responsável pelo armazém deverá proceder à limpeza do armazém, garantir que todos os bens estão devidamente arrumados e de forma ordenada;
- O responsável pelo armazém deverá proceder à separação dos itens obsoletos, defeituosos, com pouco movimento e os pertencentes a clientes;
- O responsável pelo armazém deverá definir uma ordem de contagem, por exemplo, de cima para baixo e da esquerda para a direita;
- O responsável pelo armazém deverá formar equipas de duas pessoas para realização do inventário, sendo um elemento o contador e o segundo elemento o responsável pelo registo das quantidades.

A realização do inventário deverá ser efetuada de acordo com as seguintes instruções:

- Deverão estar presentes os responsáveis pelo departamento financeiro e pelo armazém;
- Os registos de quantidades deverão ser efetuados nas folhas facultadas no próprio dia, para o devido efeito;
- As folhas utilizadas para registos de contagens têm de ser numeradas tipograficamente e de forma sequencial;
- No final do inventário deverão ser devolvidas todas as folhas ao responsável do departamento financeiro: folhas usadas, inutilizadas e não usadas.

APÊNDICE 12. NOTA DE EXPEDIÇÃO.



NOTA DE EXPEDIÇÃO

SECÇÃO:

- ☐ Cordões
- ☐ Estamparia
- ☐ Etiquetas
- ☐ Fitas
- ☐ Armazém

CLIENTE: _____

DATA: _____

DESCRIÇÃO	COR	QTD

**APÊNDICE 13. FICHEIRO DE CONTROLO DAS
ENCOMENDAS DE CLIENTES EM ABERTO.**

[illegible]

ESTADO
ENC. A FORNECEDOR
PRODUÇÃO
FATURADA

**APÊNDICE 14. FICHEIRO DE CONTROLO DAS
RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.**

[illegible]

APÊNDICE 15. MANUAL DE CONTROLO INTERNO.

Capítulo I – Disposições Gerais.....	141
Artigo 1.º – Objetivos	141
Artigo 2.º – Âmbito de aplicação.....	141
Artigo 3.º – Princípios básicos de medidas e procedimentos de controlo interno	141
Artigo 4.º – Competência para aplicação de medidas e procedimentos de controlo interno	141
Capítulo II – Medidas e Procedimentos de Controlo Interno	141
Secção I – Área de compras.....	141
Artigo 5.º – Gestão de níveis de <i>stock</i>	141
Artigo 6.º – Necessidade de compra	141
Artigo 7.º – Seleção do fornecedor	142
Artigo 8.º – Pedido de compra.....	142
Artigo 9.º – Receção dos bens	142
Artigo 10.º – Conferência da fatura do fornecedor	142
Artigo 11.º – Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores.....	142
Secção II – Área de gestão de pessoal	143
Artigo 12.º – Gestão de pessoal	143
Artigo 13.º – Admissão de pessoal	143
Artigo 14.º – Processo individual do trabalhador	143
Artigo 15.º – Remunerações	144
Artigo 16.º – Seguro de acidentes de trabalho	145
Artigo 17.º – Formação.....	145
Artigo 18.º – Medicina no trabalho.....	145
Artigo 19.º – Higiene e segurança no trabalho	145
Artigo 20.º – Pagamento à Segurança Social.....	145
Artigo 21.º – Pagamento do Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares	145

Secção III – Área de Inventários.....	145
Artigo 22.º – Movimentação de inventários e armazenagem	145
Artigo 23.º – Controlo físico dos bens.....	146
Secção IV – Área Financeira	146
Artigo 24.º – Contas bancárias.....	146
Artigo 25.º – Pagamentos	146
Artigo 26.º – Recebimentos	147
Artigo 27.º – Reconciliações bancárias	148
Secção V – Área Vendas	148
Artigo 28.º – Aprovação da venda.....	148
Artigo 29.º – Documentação relacionada com a venda	148
Artigo 30.º – Controlo das dívidas a receber de clientes	148
Capítulo III – Disposições Finais.....	148
Artigo 31.º – Alterações dos procedimentos.....	148
Artigo 32.º – Dúvidas de aplicação e interpretação e casos omissos.....	148
Artigo 33.º – Transgressão do Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos.....	148
Artigo 34.º – Entrada em vigor	149

Capítulo I – Disposições Gerais

Artigo 1.º – Objetivos

O presente manual estabelece um conjunto de medidas que definem os métodos e procedimentos de controlo interno a adotar nas áreas de maior relevância para a empresa: compras, gestão de pessoal, inventários, meios líquidos financeiros e vendas.

Artigo 2.º – Âmbito de aplicação

1. O presente manual estabelece os princípios de controlo interno que disciplinam as várias áreas identificadas no artigo anterior, sem prejuízo da lei em vigor.

Artigo 3.º – Princípios básicos de medidas e procedimentos de controlo interno

1. A nomeação dos responsáveis de cada departamento para alterar e implementar medidas e procedimentos, deve ser definida de forma clara e inequívoca, com o objetivo de fixar e limitar funções incompatíveis entre si.
2. A alteração de nomeação dos responsáveis referido no número anterior deve ser feita por comunicação da gerência.

Artigo 4.º – Competência para aplicação de medidas e procedimentos de controlo interno

1. Compete à gerência a aprovação de medidas e procedimentos, bem como assegurar o seu acompanhamento, avaliação e atualização.
2. Compete aos responsáveis dos diversos departamentos a aplicação prática das medidas e procedimentos, garantir a conformidade com a legislação em vigor e com o estabelecido no presente manual, bem como efetuar propostas de melhoria ou alteração.
3. A revisão das medidas e procedimentos de controlo interno deve ocorrer anualmente e nos casos em que se verifique a necessidade de alteração imediata.

Capítulo II – Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Secção I – Área de compras

Artigo 5.º – Gestão de níveis de stock

1. A decisão dos níveis de *stocks* deve ser feita no início do ano civil, logo de seguida à elaboração do inventário, com base no planeamento de vendas anual elaborado pelo departamento comercial.
2. Durante o ano civil deverá ser efetuada a verificação dos níveis de *stocks*, com base nas necessidades de produção e nas previsões de vendas a curto prazo, geralmente elaborada pelo responsável pelo departamento comercial.

Artigo 6.º – Necessidade de compra

1. A necessidade de compra deverá estar relacionada com níveis mínimos de *stocks* ou com quantidade insuficiente de matéria-prima para produção de encomendas de clientes.
2. Quando a necessidade de compra está relacionada com níveis mínimos de *stocks*, o responsável de cada secção e o responsável de armazém deverão informar, por escrito, o responsável de compras sobre o tipo de material a comprar, cor e quantidade.
3. Quando a necessidade de compra está relacionada com quantidade insuficiente de matéria-prima para produção de encomendas de clientes, o responsável de cada secção deverá informar, por escrito, o responsável de compras sobre o tipo de material a comprar, a referência da cor e a quantidade.

Artigo 7.º – Seleção do fornecedor

O responsável de compras deverá selecionar o fornecedor de acordo com o tipo de matéria-prima a comprar. A seleção de fornecedor deverá ser feita de acordo com a listagem de fornecedores devidamente aprovados, onde constam as condições de venda de cada um deles e outras informações relevantes.

Nos casos em que se verifique a necessidade de procura de novos fornecedores, seja por insatisfação de um fornecedor atual seja por necessidade de adquirir novos artigos, deverão ser apresentadas, pelo responsável de compras, pelo menos duas propostas e respetivas amostras para testes, para aprovação pelos responsáveis pela produção (aprovação qualitativa) e pela gerência.

Artigo 8.º – Pedido de compra

1. As compras devem ser realizadas após receção da comunicação interna dos responsáveis de cada secção ou do responsável de armazém.
2. O pedido de compra deve ser efetuado por escrito, preferencialmente por *e-mail*.
3. O pedido de compra ao fornecedor deve ter indicação do tipo de bens, referência da cor do fornecedor e quantidade.
4. O pedido de compra deverá ser arquivado na pasta “encomendas pendentes”.
5. O responsável pelas compras deverá informar o armazém sobre o material que foi encomendado.

Artigo 9.º – Receção dos bens

1. Os bens são rececionados pelo responsável de armazém.
2. O responsável de armazém deverá conferir de imediato se as referências e quantidades estão de acordo com o documento que acompanha os bens, fatura ou guia de remessa.
3. Após conferência quantitativa:
 - a) Se se trata de bens necessários à produção, o responsável de armazém entrega a encomenda na respetiva secção, para análise qualitativa, antes de entrar em produção.
 - b) Se se trata de bens adquiridos para *stock*, o responsável de armazém deverá efetuar uma análise qualitativa aos bens recebidos para posteriormente armazenar em local protegido de possível deterioração.
4. O responsável de armazém deverá entregar a fatura ou guia de remessa ao responsável de compras, devidamente assinada.

Artigo 10.º – Conferência da fatura do fornecedor

1. A fatura é conferida quantitativamente pelo responsável de armazém.
2. O responsável de compras confere a fatura, no que respeita a preços, descontos e condições de pagamento, confrontando com a encomenda a fornecedor.
3. As faturas recebidas por correio devem ser entregues ao responsável de compras, que deverá confrontar as mesmas com as guias de remessa e conferir no que respeita a preços, descontos e condições de pagamento.
4. O responsável de compras deverá retirar o pedido de compra da pasta “encomendas pendentes” e passar para a pasta “encomendas recebidas”.
5. As faturas deverão, posteriormente, ser conferidas pelo gerente.
6. No final de cada mês, o responsável de compras deverá entregar todas as faturas conferidas ao responsável pelo departamento financeiro para lançamento contabilístico.

Artigo 11.º – Controlo de dívidas a pagar aos fornecedores

No início de cada mês, o responsável pelo departamento financeiro deve elaborar um balancete das contas correntes de fornecedores e apresentar um plano de pagamentos à

gerência. Posteriormente a gerência procede ao pagamento a fornecedores.

Secção II – Área de gestão de pessoal

Artigo 12.º – Gestão de pessoal

1. O responsável pela gestão de pessoal deverá fixar, dentro do prazo legal, o mapa de férias de todos os funcionários da empresa, depois de aprovado pela gerência.
2. Os dias de férias são iguais para todos os colaboradores, uma vez que a empresa encerra para férias por completo. O período de férias deverá coincidir com as férias da maioria dos fornecedores.
3. Sempre que haja uma alteração ao código do trabalho que seja relevante para os colaboradores da PSV, Lda., o responsável pela gestão de pessoal deverá afixar um comunicado interno com a informação.

Artigo 13.º – Admissão de pessoal

1. A decisão de contratação de pessoal deverá ser sempre tomada pela gerência.
2. O disposto no número anterior também se aplica em caso de despedimento.
3. Sempre que se verifique a necessidade de contratar pessoal, o responsável de cada departamento ou secção deverá informar a gerência, apresentado as especificidades da função do trabalhador a contratar.
4. O processo de admissão de pessoal deverá seguir as seguintes fases: publicitação da oferta, definição de um período para a receção dos currículos, análise das respostas, agendamento de entrevistas, realização de entrevistas e seleção do candidato.
5. A negociação dos contratos de trabalho, inclusivamente a fixação de remunerações, é da responsabilidade da gerência.
6. No dia de admissão do trabalhador deverão ser agendados os exames de medicina do trabalho, de modo a garantir a aptidão do novo colaborador para o exercício da sua função.
7. No dia de admissão do trabalhador deverá ser ativado o seguro de acidentes de trabalho.

Artigo 14.º – Processo individual do trabalhador

1. Deverá ser garantido o cumprimento das disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados.
2. A ficha individual do trabalhador deverá conter os seguintes elementos/anexos:
 - a) Nome;
 - b) Morada;
 - c) Data de nascimento;
 - d) Contacto do trabalhador e contacto alternativo a usar em caso de emergência;
 - e) Estado civil;
 - f) Composição do agregado familiar;
 - g) Número de identificação civil;
 - h) Número de identificação fiscal;
 - i) Número de Segurança Social;
 - j) Número de utente de saúde;
 - k) Habilitações académicas;
 - l) Qualificações profissionais;
 - m) IBAN (*International Bank Account Number*);
 - n) Data de admissão;
 - o) Categoria profissional;
 - p) Remuneração base;
 - q) Evolução da remuneração base.

3. A ficha individual do colaborador deverá ser atualizada sempre que é comunicada alguma alteração ao responsável pela gestão de pessoal.
4. Sempre que seja solicitada uma alteração de dados pessoais pelos trabalhadores, o responsável pela gestão de pessoal deverá exigir o preenchimento do formulário existente para esse efeito.
5. O responsável pela gestão de pessoal deverá proceder ao arquivo de todos os formulários entregues pelo pessoal.
6. O responsável pela atualização da ficha individual do trabalhador deve ser independente de quem autoriza o pagamento de salários.
6. O processo individual de cada trabalhador deverá incluir a seguinte informação:
 - a) Ficha individual do trabalhador;
 - b) Anúncio de emprego;
 - c) Curriculum Vitae;
 - d) Carta de apresentação;
 - e) O contrato de trabalho assinado por ambas as partes;
 - f) Cópia do cartão de cidadão;
 - g) Folha de controlo de assiduidade;
 - h) Justificações de faltas;
 - i) Ficha de aptidão médica;
 - j) Apólice de seguro de acidentes de trabalho;
 - k) Cópia dos certificados de cursos de formação profissional;
 - l) Descontos para a Segurança Social;
 - m) Descontos do Imposto Sobre Rendimento de Pessoas Singulares.

Artigo 15.º – Remunerações

1. O processamento de remunerações deve ter início no controlo de horas trabalhadas, atendendo à verificação de assiduidade e pontualidade de cada um dos trabalhadores, através de sistema de picagem por impressão digital. Esta informação deverá ser aprovada pelos responsáveis de departamento e de secção e pela gerência, antes do processamento das remunerações.
2. Sempre que seja necessária a prestação de horas extraordinárias, a decisão deve ser tomada pela gerência e comunicada diretamente ao trabalhador.
3. As folhas de remunerações são processadas mensalmente, pelo responsável pelo departamento financeiro e aprovadas pela gerência, antes de ser efetuado o pagamento.
4. Deverá haver segregação de funções entre quem processa as remunerações e quem efetua o respetivo pagamento.
5. O pagamento das remunerações deverá ser efetuado pela gerência, entre o dia 01 e o dia 08 de cada mês, sempre por transferência bancária e com base nos recibos de vencimento, processados pelo departamento financeiro.
6. Os recibos de vencimento devem ser emitidos em duplicado. O original deverá ser assinado pelo trabalhador e ficar no arquivo da empresa. O duplicado será para entregar ao trabalhador.
7. Os recibos de vencimento devem conter a seguinte informação:
 - a) Nome completo do colaborador;
 - b) Número de beneficiário da Segurança Social;
 - c) Período a que diz respeito a retribuição;
 - d) Número de Identificação Fiscal do colaborador;
 - e) Categoria profissional do colaborador;
 - f) Número da apólice de seguro;
 - g) Discriminação das remunerações;

- h) Discriminação dos descontos e deduções efetuadas;
- i) Valor líquido a receber;
- j) Dias de férias por gozar.

Artigo 16.º – Seguro de acidentes de trabalho

É obrigatório ativar o seguro de acidentes de trabalho no dia em que é admitido um novo colaborador, de modo a garantir os cuidados médicos e hospitalares e indemnizações necessários, no que diz respeito à compensação de danos sofridos, em caso de acidente ocorrido na empresa durante o horário de trabalho ou no percurso entre casa e o local de trabalho. Esta função é da responsabilidade da gerência.

Artigo 17.º – Formação

Os responsáveis por cada departamento e secção deverão comunicar à gerência, as necessidades de reforço de formação profissional dos colaboradores, de modo a respeitar as horas de formação profissional exigidas pela legislação laboral.

Artigo 18.º – Medicina no trabalho

1. O serviço de medicina no trabalho é efetuado por uma empresa subcontratada.
2. Os colaboradores devem ser sujeitos a exames médicos periódicos de medicina do trabalho, de acordo com a lei em vigor.
3. Nos casos em que se verifique a inaptidão de um colaborador para desempenhar as suas funções, o Médico do Trabalho deve informar a gerência.

Artigo 19.º – Higiene e segurança no trabalho

1. O serviço de higiene e segurança no trabalho é efetuado por uma empresa subcontratada.
2. Anualmente a empresa subcontratada deverá fazer deslocar um técnico à PSV, Lda., para proceder ao levantamento de fatores e condições que possam afetar o ambiente de trabalho e o trabalhador, sensibilizando para a necessidade de adoção de medidas preventivas.
3. Os colaboradores devem dispor do equipamento necessário para o desenrolar das suas atividades.
4. O equipamento mencionado no número anterior deve ser cedido pela gerência.

Artigo 20.º – Pagamento à Segurança Social

O pagamento das contribuições à Segurança Social, sejam os valores retidos na fonte aos trabalhadores, seja a contribuição da entidade patronal) deverá ser efetuado até dia 20 do mês seguinte, em relação ao mês de processamento.

Artigo 21.º – Pagamento do Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

Todas as retenções na fonte processadas nos recibos de vencimentos para efeitos de pagamento do Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares, devem, obrigatoriamente, ser pagos até dia 20 do mês seguinte, em relação ao mês de processamento.

Secção III – Área de Inventários

Artigo 22.º – Movimentação de inventários e armazenagem

1. Todos os bens devem ser rececionados pelo armazém principal.
2. O responsável pelo armazém deverá garantir a separação física entre matérias-primas,

produtos intermédios e produtos acabados.

3. O responsável pelo armazém deverá conferir quantitativamente todos os bens rececionados e confrontar com o documento de suporte.
4. Se são bens necessários à produção, o responsável de armazém deverá entregar os bens à secção correspondente, para análise qualitativa, pelo responsável da secção, antes de entrar em produção.
5. Os bens adquiridos para *stock* deverão ser armazenados de forma ordenada, logo após análise qualitativa, pelo responsável de armazém.
6. Os bens em armazém deverão estar protegidos do acesso a pessoas não autorizadas.
7. Após conferência do documento de suporte, o responsável de armazém deverá assiná-lo e entregá-lo ao responsável de compras.

Artigo 23.º – Controlo físico dos bens

1. O controlo físico dos bens deve ser executado através de contagens anuais, geralmente na última semana do ano.
2. Antes do início do inventário deverão ser dadas grelhas em branco que deverão ser preenchidas pelos respetivos funcionários, com a referência do material, quantidade e peso, para posterior valorização pelo responsável da contabilidade.
3. Devem ser analisadas quais divergências e regularizadas assim que possível.
4. Todos os bens identificados como obsoletos ou que sejam passíveis de serem reaproveitados devem ser identificados numa folha à parte para que seja verificada, pela gerência, a possibilidade de venda ou reaproveitamento. Posteriormente deverá ser comunicada a decisão ao departamento financeiro para que proceda ao devido registo contabilístico.

Secção IV – Área Financeira

Artigo 24.º – Contas bancárias

1. Compete à gerência deliberar sobre a abertura e encerramento de contas bancárias e a finalidade das mesmas.
2. Todas as contas bancárias da qual a PSV, Lda. seja titular devem estar devidamente autorizadas pela gerência.
3. A movimentação das contas bancárias da qual a PSV, Lda., seja titular, através de cheques, deve ser feita mediante assinatura simultânea dos dois gerentes.
4. A movimentação via *homebanking* das contas bancárias da qual a PSV, Lda. seja titular deve ser feita mediante autorização eletrónica dos gerentes.
5. Os extratos bancários extraídos na plataforma de *homebanking* das instituições bancárias pelos gerentes, devem ser posteriormente entregues ao departamento financeiro, em tempo oportuno.

Artigo 25.º – Pagamentos

1. Os pagamentos devem ser processados sempre com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido previamente aprovados.
2. Os meios de pagamento permitidos são: transferência bancária, débito direto, cheques e numerário.
3. Transferência bancária:
 - a) Os pagamentos correntes a fornecedores devem ser efetuados através de transferência bancária.
 - b) Todos os pagamentos efetuados através de transferência bancária são da

responsabilidade da gerência.

c) Para efeitos da alínea anterior, devem ser considerados dois períodos de pagamento:

i. Os pagamentos a fornecedores aos dias 15 e 30 de cada mês;

ii. Os pagamentos de salários até ao dia 8 de cada mês.

c) Em casos excecionais, poderão ser processados pagamentos em período diferente dos estipulados na alínea c), desde que sejam devidamente justificados e autorizados pela gerência.

4. Débitos diretos:

a) Os pagamentos a efetuar via débito direto, autorizados pela gerência são: água, eletricidade e comunicações.

b) A autorização de débito direto deve ser concedida pela assinatura simultânea dos 2 gerentes.

5. Cheque:

a) Todos os cheques emitidos devem ser assinados pelos 2 gerentes, com a presença dos respetivos documentos de suporte, previamente autorizados e conferidos.

b) Todos os cheques devem ser emitidos em duplicado, que deve ser guardado no cofre.

c) Não devem ser emitidos cheques em branco.

d) Todos os cheques emitidos devem ser alvo de registo pelo responsável do departamento financeiro.

e) Sempre que for necessário anular um cheque, deve ser devidamente inutilizado e guardado pelo responsável do departamento financeiro.

6. Numerário:

a) O caixa definido para pagamentos é independente do caixa para recebimentos.

b) Foi definido um fundo fixo de caixa no valor de 150€, que deve ser controlado pelo responsável pelo caixa.

c) Devem ser efetuadas inspeções físicas de surpresa ao caixa pela gerência.

d) O caixa deverá ter acesso limitado, sendo da responsabilidade do departamento comercial.

e) Apenas é permitido o pagamento em numerário de pequenas despesas, não recorrentes.

f) Todas as saídas de dinheiro do caixa devem ser comprovadas através de documentos de suporte, devidamente aprovados.

g) O responsável pelo departamento financeiro deve, posteriormente, proceder ao seu registo contabilístico de todos os pagamentos em numerário.

Artigo 26.º – Recebimentos

1. Os meios de recebimento permitidos são: transferência bancária, sistema de multibanco, cheques e numerário.

2. Todos os recebimentos por transferência bancária ou por sistema de multibanco devem ser processados contabilisticamente, no próprio dia, pelo responsável do departamento financeiro.

3. O responsável pelo departamento financeiro deverá emitir e enviar os respetivos recibos de pagamento, aos clientes, via *e-mail* ou correio postal.

5. Todos os cheques recebidos devem ser entregues ao departamento financeiro para que seja tirada uma fotocópia para processamento do respetivo recibo a entregar, posteriormente, aos clientes. Depois de processados devem ser entregues à gerência para que sejam depositados numa das contas bancárias de empresa.

6. Todos os recebimentos em numerário devem ser depositados no caixa de recebimentos, que deve estar guardado num lugar seguro e apropriado.

7. O caixa deverá ter acesso limitado, sendo da responsabilidade do departamento comercial.

Artigo 27.º – Reconciliações bancárias

1. Compete ao responsável pelo departamento financeiro a realização das reconciliações bancárias.
2. As reconciliações bancárias devem ser realizadas mensalmente.
3. Devem ser alvo de reconciliação as contas de depósitos à ordem e todas as aplicações financeiras.

Secção V – Área Vendas

Artigo 28.º – Aprovação da venda

1. Todas as encomendas de cliente deverão ser rececionadas via *e-mail*.
2. Sempre que um cliente solicite uma encomenda por telefone, deverá ser exigida a formalização por escrito.
3. Após receção da encomenda de cliente, o responsável pelo departamento comercial deverá proceder à autorização de crédito junto do responsável pelo departamento financeiro.
4. Caso não seja aprovado o crédito, o responsável pelo departamento comercial deverá informar o cliente e solicitar o pagamento antecipado.
5. Após aprovação de crédito por parte do departamento financeiro, deverá o responsável pelo departamento comercial verificar a disponibilidade de todos os bens necessários à produção da encomenda.
6. Depois de aprovado o crédito e de confirmada a disponibilidade de bens, o responsável pelo departamento comercial deverá imprimir e entregar a encomenda ao departamento de produção.

Artigo 29.º – Documentação relacionada com a venda

1. A fatura de venda é emitida pelo departamento comercial, tendo em consideração a informação entregue pelo responsável de armazém e processada de acordo com as condições de venda negociadas com o cliente.

Artigo 30.º – Controlo das dívidas a receber de clientes

1. O departamento financeiro deverá emitir mensalmente um balancete dos saldos das contas correntes de cliente.
2. O controlo e cobrança das dívidas de clientes são da responsabilidade do departamento financeiro.

Capítulo III – Disposições Finais

Artigo 31.º – Alterações dos procedimentos

O presente manual poderá ser objeto de alterações por deliberação da gerência, sempre que se justifique qualquer alteração por motivos de eficiência e eficácia de processos.

Artigo 32.º – Dúvidas de aplicação e interpretação e casos omissos

As dúvidas que suscitarem na aplicação ou interpretação e os casos omissos deverão ser resolvidos e esclarecidos pela gerência, nos termos da legislação aplicável.

Artigo 33.º – Transgressão do Manual de Controlo Interno – Medidas e Procedimentos

Por atos que contrariem o estabelecido no presente manual respondem, diretamente, os responsáveis pela área em questão e seus subordinados, sem prejuízo de posterior responsabilidade pessoal e disciplinar do autor do ato.

Artigo 34.º – Entrada em vigor

O presente manual entrará em vigor em 01 de novembro de 2021.