



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Proposta de um Manual de Controlo
Interno numa PME**

Projeto de Mestrado

Lúcia Cristina Ribeiro Belchior

Mestrado em Auditoria e Finanças

Tomar . fevereiro . 2025



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Lúcia Cristina Ribeiro Belchior

**Proposta de um Manual de Controlo
Interno numa PME**

Projeto de Mestrado

Orientado por:

Professor Especialista Daniel Ferreira de Oliveira – Instituto Politécnico de
Tomar – Escola Superior de Gestão

Professora Especialista Carla Maria Freitas dos Santos Joaquim – Instituto
Politécnico de Tomar – Escola Superior de Gestão

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria e Finanças.

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto à minha família, que sempre foi o meu porto seguro e a minha maior fonte de força.

À minha mãe, pelo amor incondicional, pela paciência infinita e por acreditar em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidei. Ao Nuno, pelo apoio e por ser sempre um exemplo de força e determinação. Ao meu irmão, pela amizade e pelas pequenas grandes palavras de incentivo que tantas vezes me deram coragem de continuar. À minha avó Caetana e ao meu avô Joaquim, pelo amor, pela sabedoria e por me ensinarem o verdadeiro valor da família. E ao Alix, pelo carinho, paciência e por estar sempre ao meu lado e fazer-me acreditar que tudo era possível.

A cada um de vocês, o meu mais profundo agradecimento por acreditarem em mim, por me motivarem nos momentos mais difíceis e por celebrarem comigo a cada pequena vitória. Sem o vosso carinho, paciência e encorajamento, este momento não seria possível.

Esta conquista é tanto minha quanto vossa, muito obrigada.

RESUMO / PALAVRAS – CHAVE

Este projeto tem como objetivo desenvolver e implementar um Manual de Controlo Interno (CI) para a gestão de inventários numa Pequena e Média Empresa (PME) do setor do comércio e retalho em Portugal. A entidade em análise tem gerido os seus processos de forma informal, resultando em ineficiências na gestão de inventários, planeamento de compras e respetivo controlo, além de aumentar o risco de fraudes, erros e perdas. A ausência de um sistema estruturado compromete a otimização de recursos e o cumprimento de normas legais.

O manual de CI proposto irá sistematizar os procedimentos relacionados ao registo e controlo de inventários, planeamento de compras, verificação de qualidade e conformidade com as normas de higiene e segurança. A adoção destas práticas permitirá à empresa melhorar a eficiência operacional, reduzir custos associados a uma gestão inadequada de inventários e minimizar os riscos.

Num contexto de crescente competitividade, a formalização de processos internos ajudará a PME a reduzir riscos associados à informalidade, a fortalecer a posição no mercado e a aumentar a confiança dos *stakeholders*. A análise da realidade da empresa evidenciou que os processos informais, como a gestão de inventários, levam frequentemente a ruturas ou a excessos, comprometendo a eficiência.

Este projeto destaca a relevância de um sistema de CI para assegurar a sustentabilidade e a competitividade da entidade a longo prazo. A criação e implementação do manual de CI permitirá uniformizar os procedimentos, garantir uma maior monitorização do desempenho e contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada com as exigências do mercado.

Palavras-Chave: Controlo Interno, PME, Inventários, Sustentabilidade e Eficiência Operacional

ABSTRACT / KEYWORDS

This project aims to develop and implement an Internal Control (IC) Manual for inventory management in a Small and Medium-sized Enterprise (SME) in the commerce and retail sector in Portugal. The entity under review has been managing its processes informally, leading to inefficiencies in inventory management, purchasing planning, and quality control, as well as increasing the risk of fraud, errors, and losses. The absence of a structured system undermines resource optimization and compliance with legal regulations.

The proposed IC manual will systematize procedures related to the recording and control of inventories, purchasing planning, quality verification, and compliance with hygiene and safety standards. Adopting these practices will enable the company to improve operational efficiency, reduce costs associated with inadequate inventory management, and minimize risks.

In a context of growing competitiveness, formalizing internal processes will help the SME reduce risks associated with informality, strengthen its market position, and increase stakeholder confidence. An analysis of the company's situation revealed that informal processes, such as inventory management, frequently lead to stockouts or surpluses, compromising efficiency.

This project highlights the relevance of an IC system to ensure the entity's long-term sustainability and competitiveness. The creation and implementation of the IC manual will make it possible to standardize procedures, provide greater performance monitoring, and contribute to a more efficient management approach that meets market demands.

Keywords: Internal Control, Small and Medium-Sized Enterprises, Inventories, Sustainability, and Operational Efficiency

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos os que contribuíram para a concretização deste projeto.

Agradeço à minha família, pelo apoio constante e pela força que sempre me deram ao longo deste percurso. Sem o vosso carinho e incentivo, esta etapa seria muito mais difícil.

Um agradecimento especial aos meus orientadores, a Professora Carla Joaquim e o Professor Daniel Oliveira, pela dedicação, paciência e orientação ao longo de todo o processo. A vossa sabedoria, disponibilidade e confiança no meu trabalho foram essenciais para superar os desafios e alcançar este resultado, obrigada por cada conselho e por me auxiliarem com tanto profissionalismo e atenção.

A todos o que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta jornada, o meu muito obrigada.

ÍNDICE

Índice de Figuras	X
Índice de Tabelas	XI
Lista de Abreviaturas e Siglas	XII
1. - Introdução.....	1
2. - Estado da Arte.....	4
3. - Metodologias e Métodos de Investigação	7
3.1. - Tipo de Pesquisa.....	7
3.2. - Método de Recolha de Dados/ Métodos de Inventigação	7
3.3. - População e Amostra.....	8
3.4. - Técnicas de Análise de Dados	8
3.5. - Validação dos Resultados	9
3.6. - Limitações e Considerações Éticas	9
4. - Controlo Interno:	10
4.1. - A importância do Controlo Interno na Auditoria.....	10
4.1.1. - Redução de riscos.....	10
4.1.2. - Melhoria da eficiência operacional	10
4.1.3. - Conformidade regulatória	11
4.1.4. - Corporate governance	11
4.1.5. - Contribuição para a auditoria interna.....	11
4.2. - Evolução do Controlo Interno em Portugal	12
4.3. - Conceitos, Objetivos e Componentes do Controlo Interno.....	15
4.4. - Tipos de Controlo Interno:	27
4.5. - Métodos do Controlo Interno	30
4.6. - Princípios de um Sistema de Controlo Interno	31

4.7. - Limitações do Controlo Interno	32
5. - PME.....	36
5.1. - Conceito de Pequenas e Médias Empresas	36
5.2. - A importância das PMEs na Economia Portuguesa	37
5.3. - A importância do Controlo interno numa PME.....	38
5.4. - Procedimentos de Controlo Interno nas PME's do Setor de Comércio e Retailho.....	39
5.5. - Manual de Controlo Interno	41
5.6. - Importância do setor de Comércio e Retailho na Economia Portuguesa	45
5.7. - Enquadramento Económico e do Setor da Entidade	48
5.7.1. - Contexto Económico:.....	48
5.7.2. - Contexto do Setor do Comércio e Retailho:.....	50
5.8. - PME em estudo	51
5.8.1. - Vendas	52
5.8.2. - Compras	57
5.8.3. - Gastos	62
5.8.4. - Resultado Líquido	69
6. - Levantamento de Informações Relativas ao Controlo Interno	74
6.1. - Planeamento e Encomenda de Mercadorias:.....	74
6.2. - Gestão de Inventários:.....	75
6.3. - Receção de Inventários:	75
6.4. - Controlo de Qualidade e Perdas:.....	75
7. - Proposta de um conjunto de recomendações de controlo interno	80
8. - Conclusão	83
8.1. - Trabalhos Futuros.....	85
9. - Referências bibliográficas	87

10. - Apêndices	98
MANUAL DE CONTROLO INTERNO	108
Índice	3
Índice de Tabelas	5
CAPÍTULO I – Caracterização do Manual	7
1.1 - Objetivo e Âmbito	7
1.2 – Estrutura do Manual	7
1.2.1 – Sistema de Numeração	7
1.2.2 – Gestão do Manual	8
1.2.3 – Gestão do Manual	9
CAPÍTULO II – Apresentação da PME em Estudo	11
2.1 – Reconhecimento Legal e Contactos.	11
2.2 – Quem Somos	11
CAPÍTULO III – Promulgação	12
CAPÍTULO IV – Políticas e Objetivos do Controlo Interno	13
CAPÍTULO V – Políticas e Procedimentos de Controlo de Inventários.....	17
5.1 - Planeamento da Encomenda	17
5.2 - Receção de Compras	18
5.3 - Manuseamento e Controlo	21
5.4 - Conservação e Manutenção dos Equipamentos afetos aos Inventários	24
CAPÍTULO VI – Considerações Finais	25
Anexos ao Manual de Controlo Interno	26

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Componentes Do Controlo Interno</i>	23
<i>Figura 2 - Tipos de Controlo Interno (COSO)</i>	27
<i>Figura 3 - Categorias das Empresas</i>	36
<i>Figura 4 - Organigrama da Entidade</i>	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de Crescimento das Vendas (%).....	53
Tabela 2 - Taxa de Crescimento das Compras (%).....	58
Tabela 3 - Taxa de Crescimento do CMV (%).....	63
Tabela 4 - Taxa de Crescimento dos FSE (%).....	65
Tabela 5 - Taxa de Crescimento dos Gastos com o Pessoal (%).....	67
Tabela 6 - Taxa de Crescimento do Resultado Líquido (%).....	69
Tabela 7 - Resumo Evolução PME (%).....	71
Tabela 8 – Requisitos Mínimos Obrigatórios.....	79
Tabela 9 - Recomendações Requisitos Mínimos.....	81
Tabela 10 - Entrevista Realizada.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CAGR – *Compound Annual Grow Rate*

CEE – Comunidade Económica Europeia

CI – Controlo Interno

CIs – Controlos Internos

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COSO – *Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*

CRM – *Customer Relationship Management*

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IAS – *International Accounting Standard*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISA – *International Standards on Auditing*

NIS – *Network Information Service*

OECD – *Organization for Economic Co-Operation and Development*

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

POC – Plano Oficial de Contabilidade

QEE – Quantidade Económica a Encomendar

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

UE – União Europeia

1. - INTRODUÇÃO

O presente trabalho de mestrado é uma proposta de um Manual de CI dos inventários numa Pequena e Média Empresa (PME) do setor do comércio e retalho em Portugal, onde as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel crucial no tecido económico do país, representando uma parte significativa do emprego e do Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, estas entidades enfrentam desafios específicos no que diz respeito à sua gestão interna, nomeadamente na implementação de sistemas estruturados de CI que possam garantir o seu eficiente desenvolvimento e a implementação de um Manual de CI, que visa otimizar os processos operacionais da PME em questão, garantindo a conformidade legal e reduzindo riscos operacionais.

O estudo recai sobre uma empresa familiar e, tal como muitas outras PMEs, tem gerido os seus processos de forma informal ao longo do tempo, com métodos de gestão a serem transmitidos de geração em geração sem uma estrutura formalizada. Além disso, a ausência de uma base estruturada de procedimentos poderá estar a dificultar a capacidade da entidade de responder de forma eficaz às exigências legais e normativas que regulam o setor.

Neste sentido, a implementação de um Manual de CI constitui-se como uma resposta essencial para colmatar as lacunas existentes na gestão da entidade. O Manual proposto irá permitir que a entidade adote um conjunto de práticas e processos mais eficazes, assegurando a conformidade com a legislação em vigor e minimizando o risco de erros, fraudes ou sanções resultantes da não conformidade. Ao longo deste projeto, foi realizada uma análise detalhada da situação da entidade, na qual foram identificadas várias oportunidades de melhoria no CI. Através de observações diretas e entrevistas com os responsáveis pela gestão da PME, foi possível perceber que muitos processos, como o planeamento de encomendas e a gestão de inventários, são realizados de forma intuitiva, sem recurso a qualquer tipo de registo formal ou planeamento estratégico. Este facto leva a ineficiências operacionais, como compras desnecessárias, excessos de inventário ou ruturas, o que afeta diretamente a rentabilidade da entidade e a satisfação dos clientes.

A implementação de sistemas de CI é amplamente reconhecida como uma prática essencial para a boa gestão de uma entidade, sendo particularmente importante em PMEs,

onde a gestão de recursos limitados deve ser feita de forma eficiente para garantir a sustentabilidade da organização. Através de Controlos Internos (CIs) eficazes, a entidade poderá não só proteger-se contra eventuais fraudes e erros, como também melhorar a transparência dos seus processos, aumentar a confiança junto dos *stakeholders* e facilitar a realização de auditorias internas e externas.

Deste modo, este projeto não se foca apenas na introdução de normas e regras formais, mas também na implementação de uma cultura de CI dentro da organização. Esta cultura é fundamental para que todos os colaboradores compreendam a importância dos novos procedimentos e sigam as diretrizes estabelecidas de forma rigorosa. Para que o sistema de CI seja eficaz, é essencial que a implementação do manual seja acompanhada de formação adequada aos funcionários, assegurando que todos estão preparados para desempenhar o seu papel dentro do novo sistema de gestão da entidade.

2. - ESTADO DA ARTE

Nos últimos cinco anos (2019-2024), a gestão de inventários em PMEs tem sido objeto de estudo significativo, especialmente no que diz respeito à implementação de manuais de CI. Esses manuais são reconhecidos como ferramentas essenciais para formalizar processos, reduzir perdas, otimizar recursos e reduzir riscos operacionais. A literatura recente destaca diferentes abordagens adotadas por PMEs em vários setores, apontando para resultados promissores na melhoria da eficiência e sustentabilidade das operações.

De seguida, são apresentados os principais estudos realizados no período, destacando as metodologias aplicadas, os processos e os resultados alcançados.

1 - Silva P., & Ribeiro, A. (2019) – “Manuais de Controlo Interno em PMEs: Uma Estratégia para Reduzir Perdas Operacionais”

→ Este estudo focou-se na implementação de manuais de CI em PMEs portuguesas do setor de retalho alimentar. Através de um *design* de estudo de caso em três empresas, os autores destacaram a introdução de políticas de reconciliação de inventários e auditorias trimestrais. Os resultados mostraram uma redução de 12% nas perdas por obsolescência de *stock* e maior eficiência nos processos de inventário.

2 - Gomes, F., & Oliveira, J. (2019) – “O Impacto dos Sistemas de Controlo Interno na Gestão de Inventários: Evidências de Empresas Familiares”.

→ Este artigo evidencia uma investigação em empresas familiares que implementaram manuais de CI para sistematizar o planeamento de compras e controlo de qualidade de inventários. Os autores identificaram melhorias significativas na capacidade de prever ruturas de *stock* e reduzir desperdícios, com uma diminuição média de 15% nos custos operacionais.

3 - Ferreira, M., & Santos, C. (2020) – “Eficiência na Gestão de Inventários com Ferramentas de Controlo Interno”.

→ Este estudo evidencia a integração de manuais de CI em PMEs do setor industrial. O manual incluiu processos automatizados para o controlo de inventários e *checklists* para auditorias internas. As

empresas analisadas relataram um aumento de 18% na precisão dos registos de inventários e maior previsibilidade na reposição de *stock*.

4 - Almeida R., & Costa, D. (2021) – *Manuais de Controlo Interno e a Sustentabilidade das PME's*”.

→ Este artigo demonstrou como a implementação de manuais de CI impactou a sustentabilidade operacionais de 10 PME's do setor do comércio. Os manuais incluíam políticas de controlo físico dos inventários, segregação de funções e formação de colaboradores. Os resultados mostraram que as empresas aumentaram em 20% a eficiência dos seus processos e reduziram as fraudes.

5 - Lopes, M., & Cardoso, P. (2023) – *Adoção de Práticas de Controlo Interno na Gestão de Inventários: Uma Análise Multissetorial*”.

→ Este estudo examinou a aplicação de manuais de CI em PME's de setores como o comércio, serviços e têxtil. A implementação envolveu a padronização de processos, auditorias internas regulares e controlo automatizado de inventários. Os resultados apontaram uma redução média de 25% nos custos associados a ruturas e excessos de inventários.

6 - Martins, T., & Rodrigues, E. (2024) – *“Manuais de Controlo Interno para Reduzir Riscos na Gestão de Inventários”*”.

→ Este estudo analisou o impacto de manuais de CI em empresas do setor farmacêutico. A metodologia incluiu entrevistas, observação direta e análise documental. Os resultados destacaram uma redução de 30% em erros relacionados aos inventários e um aumento de 15% na confiança dos *stakeholders*.

Relevância e Contribuição do presente Projeto:

Apesar dos avanços apresentados nos últimos 5 anos, a literatura destaca a necessidade de adaptar os manuais de CI às especificidades das PME's portuguesas, especialmente no setor do comércio e retalho. Muitos estudos concentram-se em setores específicos ou abordam soluções tecnológicas que nem sempre são acessíveis para PME's com recursos limitados.

O presente projeto contribui significativamente ao propor um Manual de CI adaptado à realidade de uma PME portuguesa. Diferente de abordagens generalistas, este trabalho oferece uma solução prática e economicamente viável para uma empresa do setor do comércio e retalho, considerando as limitações e desafios enfrentados por empresas desse porte. Além disso, ao incluir a formação de colaboradores e as auditorias regulares como pilares fundamentais, o projeto almeja garantir a sustentabilidade operacional e aumentar a competitividade da empresa num mercado altamente desafiador.

3. - METODOLOGIAS E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

3.1. - Tipo de Pesquisa

De acordo com Creswell (2018), a pesquisa qualitativa é adequada para explorar fenômenos complexos e interpretar significados atribuídos pelos participantes às suas experiências.

Assim, este projeto terá como base métodos de recolha qualitativos, com o objetivo de compreender em profundidade as dinâmicas e os desafios da implementação de um manual de CI numa PME do setor do comércio e retalho.

A abordagem qualitativa, conforme Fonseca (2002), é particularmente útil em contextos onde o investigador procura interpretar as perceções e os processos. Este projeto também será enquadrado como um estudo de caso, que permite uma análise detalhada e contextualizada dos processos relacionados ao CI.

3.2. - Método de Recolha de Dados/ Métodos de Investigação

Para garantir uma análise detalhada, será utilizada a triangulação de métodos, como recomendado por Busetto et al (2020):

- **Entrevistas Semiestruturadas:**
 - Conforme Gomes (2013), as entrevistas semiestruturadas são específicas para explorar perceções e experiências. Estas serão realizadas com o órgão de gestão e com os colaboradores.
- **Observação Direta:**
 - Segundo Busetto et al (2020), a observação direta é crucial para compreender o contexto operacional e identificar possíveis lacunas em práticas atuais. Assim, é possível registar informações sobre fluxos de trabalho, interações entre departamentos e medidas de controlo aplicadas.
- **Análise Documental:**
 - Como apontado por Fonseca (2002), a análise documental permite identificar padrões históricos e avaliar a eficácia de sistemas

administrativos. Serão analisados relatórios financeiros, registros operacionais e dados históricos fornecidos diretamente pela entidade.

3.3. - População e Amostra

De acordo com Guimarães (2012), a população é composta por todos os elementos que possuem características comuns relevantes para o estudo. Neste caso, a população-alvo será formada pelo órgão de gestão e pelos colaboradores da entidade, envolvidos na implementação do manual de CI.

- **Seleção da Amostra:**
 - Conforme Creswell (2018), a amostra intencional é apropriada para estudos qualitativos focados em contextos específicos. A amostra incluirá o órgão de gestão e os colaboradores.

3.4. - Técnicas de Análise de Dados

As técnicas de análise de dados foram selecionadas com base em metodologias reconhecidas, como Busetto et al (2020):

- **Análise de Conteúdo:**
 - Segundo Creswell (2018), a análise de conteúdo permite identificar categorias temáticas em dados qualitativos. No presente projeto, serão analisados temas como as percepções sobre a utilidade da implementação do manual de CI na entidade em estudo.
- **Estudo de Caso:**
 - Conforme descrito por Fonseca (2002), o estudo de caso é eficaz para descrever detalhadamente um fenômeno em contexto específico. A observação direta será analisada para identificar interações entre práticas cotidianas e o manual de CI.

- **Análise Financeira e Documental:**

- Segundo Gomes (2013), a análise comparativa de dados financeiros é uma ferramenta essencial para avaliar o impacto das intervenções organizacionais.

3.5. - Validação dos Resultados

Para garantir a validade dos resultados, serão aplicadas as estratégias recomendadas por Creswell (2018):

- **Tringulação:**

- Busetto et al (2020) destacam a triangulação como uma forma de verificar a consistência dos dados obtidos através dos diferentes métodos (entrevistas, observação e análise documental)

- **Feedback das Partes Interessadas:**

- Conforme Creswell (2018), o retorno preliminar dos resultados aos interessados é essencial para confirmar a precisão das interpretações. A gestão da entidade será envolvida neste processo.

3.6. - Limitações e Considerações Éticas

De acordo com Creswell (2018), as limitações devem ser reconhecidas para contextualizar os resultados.

- **Limitações:**

- Este projeto foca-se numa única entidade, o que limita a generalização dos resultados. A subjetividade inerente aos métodos qualitativos será reduzida através da triangulação. (Busetto et al, 2020)

- **Ética:**

- Como recomendado por Gomes (2013), todos os participantes serão informados sobre os objetivos do estudo e será garantida a confidencialidade dos dados.

4. - CONTROLO INTERNO:

4.1. - A importância do Controlo Interno na Auditoria

O CI é um componente vital para a eficácia das organizações que se reflete nas auditorias em organizações de qualquer dimensão ou setor. Este desempenha um papel crucial na redução de riscos, garantia de conformidade com leis e regulamentos e promoção da integridade e precisão das informações financeiras. Este sistema de controlos compreende políticas, procedimentos e práticas implementadas por uma organização para alcançar os seus objetivos de gestão de risco e controlo. A importância do CI para a auditoria pode ser abordada sob várias perspetivas, incluindo a redução de riscos, a melhoria da eficiência operacional e a conformidade (Silva & Anjos, 2020).

4.1.1. - Redução de riscos

Uma estrutura de CI eficaz é fundamental para a identificação e redução de riscos inerentes às atividades organizacionais. Segundo Cosserat e Rodda (2009), um sistema de CI bem estruturado pode reduzir significativamente a probabilidade de erros e fraudes. Isso ocorre porque o CI inclui procedimentos específicos para detetar e corrigir irregularidades antes que estas possam causar danos significativos à organização.

4.1.2. - Melhoria da eficiência operacional

Além de reduzir riscos, o CI também contribui para a eficiência operacional de uma organização. CIs bem desenhados padronizam processos, evitam redundâncias e minimizam os desperdícios de recursos. A implementação dos CIs eficientes pode ajudar a identificar e corrigir ineficiências dentro dos processos organizacionais, resultando num desempenho operacional aprimorado. A eficiência operacional não só melhora a produtividade, mas também pode levar a uma redução de custos, beneficiando a organização como um todo (Hall, 2011).

4.1.3. - Conformidade regulatória

A conformidade com leis e regulamentos é uma das principais funções do CI. Rezaee (2009) destaca que a conformidade com tais regulamentos não só evita sanções legais, como também melhora a reputação da entidade e aumenta a confiança dos investidores. CIs eficazes garantem que a organização cumpre todas as exigências legais, minimizando o risco de penalidades.

4.1.4. - Corporate governance

O *corporate governance* refere-se às estruturas e processos pelos quais as entidades são orientadas e controladas. Weetman (2013) sugere que os CIs eficazes são fundamentais para assegurar que a gestão da entidade atue de maneira ética e em conformidade com os interesses dos acionistas. A transparência e a responsabilidade transmitida por um sistema de CI robusto são elementos-chave para um bom *corporate governance*, que, por sua vez, aumenta a confiança dos investidores e de outras partes interessadas na organização.

4.1.5. - Contribuição para a auditoria interna

A presença de um sistema de CI forte facilita consideravelmente o trabalho dos auditores. Este fornece a documentação necessária de auditoria interna que permite aos auditores procurar transações e validar a conformidade com as políticas estabelecidas pela organização (Silva & Anjos, 2020). De acordo com Arens, et al, (2012) um CI eficaz pode reduzir a quantidade de testes de auditoria, permitindo que os auditores concentrem os seus esforços em áreas de maior risco. Isso não só torna o processo de auditoria mais eficiente, mas também aumenta a qualidade e credibilidade da auditoria realizada.

Assim, o CI torna-se fundamental para a eficácia da auditoria, fornecendo uma base sólida para a mitigação de riscos, melhoria da eficácia operacional, garantia de conformidade com as leis e os regulamentos e *corporate governance*. A implementação de CIs mais robustos não só facilita o trabalho dos auditores, como também assegura a integridade e a precisão das operações e informações financeiras da organização, resultando numa maior confiança dos *stakeholders* e melhor desempenho organizacional (Oliveira & Santos, 2023).

4.2. - Evolução do Controlo Interno em Portugal

A evolução cronológica do CI em Portugal pode ser integrada como parte de um processo amplo de desenvolvimento das práticas do *corporate governance* e das normas contabilísticas do país, normalmente influenciado por regulamentações europeias. Assim os principais marcos históricos da evolução cronológica em Portugal, segundo Costa (2023 a), foram os seguintes:

I. Até 1974:

Portugal, tendo uma economia predominantemente agrícola, e com um tecido empresarial baseado em empresas familiares, não tinha práticas formalizadas de CI. A gestão de qualquer empresa era elementar, focada principalmente na sobrevivência do negócio do que na expansão ou inovação da mesma (Amaral, 2018).

Após o 25 de abril de 1974, houve a nacionalização de muitas indústrias e bancos, o que levou à necessidade de instaurar práticas de CI mais restritas em entidades que anteriormente eram privadas (Ferreira, 2007).

II. Implementação do Plano Oficial de Contabilidade (POC) (1977):

1977: O POC simboliza a primeira tentativa de uniformizar a contabilidade em Portugal segundo padrões mais modernos. Isso ajudou as empresas a melhorar o controlo financeiro, fornecendo uma base mais sólida para a tomada de decisões e a avaliação de desempenho (Costa, 2023b).

III. Adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) (1986):

1 de janeiro de 1986: A entrada de Portugal na CEE foi um incentivo para a modernização das estruturas económicas. Isso obrigou as empresas a adotarem práticas de CI compatíveis com as exigências europeias, aumentando assim a transparência e a responsabilidade empresarial (Silva & Mendes, 2020).

IV. Código das Sociedades Comerciais (1996):

1996: Este código introduziu regulamentações mais restritas sobre a constituição, o funcionamento e a dissolução de sociedades, estabelecendo assim normas mais claras para a administração e a supervisão das empresas. As medidas aumentaram e o objetivo nos sistemas de CI estava a tornar-se um ótimo pilar para a administração (Cunha, 1997).

V. Adoção das Normas Internacionais para empresas cotadas em bolsa (2005):

A adoção das Normas internacionais de Contabilidade (IAS/IFRS) em 2005 para empresas cotadas em bolsa em Portugal marcou um ponto crucial na evolução do CI no país. Essa mudança foi impulsionada pela necessidade de harmonizar as práticas contabilísticas com padrões internacionais, promovendo maior transparência e comparabilidade das demonstrações financeiras (Alves, 2015).

VI. Sistema de Normalização Contabilística (SNC) (2009) – Decreto-Lei nº 158/2009:

2009: A adoção do SNC representou um passo significativo no alinhamento das práticas contabilísticas portuguesas com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS). Isto não só facilitou a transparência financeira como também reforçou a importância dos sistemas de CI na deteção e prevenção de fraudes e erros (Cardoso, 2021).

VII. *Corporate Governance* e Risco (2010):

Revisões do Código de Governo das Sociedades: As atualizações deste código pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) focaram em aumentar a transparência e a responsabilidade, fortalecendo assim o CI, especialmente no que toca à Auditoria Interna e à Gestão de Riscos. Estas mudanças foram impulsionadas por diversas crises financeiras globais e escândalos de corrupção que demonstraram a necessidade de um controlo mais rigoroso (Ferreira & Ramos, 2011).

VIII. Lei nº 53/2011 – *Corporate Governance*:

14 de outubro de 2011: A lei reforçou os requisitos para a administração das sociedades, especificando a necessidade de haver sistemas de CIs adequados para controlar os riscos e assegurar a integridade dos relatórios financeiros (Pereira, 2023).

IX. Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) (2018)

Mai de 2018: A implementação do RGPD teve um impacto significativo nas práticas de CI relacionadas com a segurança de dados. As empresas tiveram de rever e fortalecer os sistemas de CI para garantir a conformidade com as normas de privacidade de dados (Lopes & Santos, 2022).

X. Transposição da Diretiva (EU) 2016/1148 (*Network Information Service*) para a lei portuguesa (2019):

2019: A diretiva *Network Information Service* (NIS) é uma legislação de cibersegurança em toda a União Europeia (UE) que harmoniza as capacidades nacionais de cibersegurança, por isso esta foca na segurança das redes e sistemas de informação das infraestruturas críticas. Esta transposição exigiu que as empresas implementassem medidas de segurança cibernética, incluindo CIs específicos para prevenir, detetar e responder a incidentes (Gomes, 2020).

XI. Revisão do Código das Sociedades Comerciais (2020):

2020: Esta revisão aumentou ainda mais a importância de práticas de CI adequadas, tendo em atenção aspetos modernos de administração como a sustentabilidade e a ética empresarial (Gomes & Marques, 2021).

XII. Ajustes Regulatórios devido à Pandemia de COVID-19 (2020-2021)

2020-2021: A pandemia acelerou a transformação digital e introduziu novos riscos e desafios. As empresas foram obrigadas a adaptar-se rapidamente a métodos de CI para gerir riscos associados ao trabalho remoto e à continuidade dos negócios (Costa, 2021).

XIII. Atualizações de Conformidade e Regulamentação (2022-2023)

2022-2023: Continua a evolução dos regulamentos relacionados com a digitalização e cibersegurança, com um foco particular na proteção de dados sensíveis (Moreira, 2023).

4.3. - Conceitos, Objetivos e Componentes do Controlo Interno

De acordo com Ribeiro (2022), o CI consiste no plano da organização em todas as ações e procedimentos implementados pela organização para proteger os ativos, garantir a precisão e a veracidade dos registos contabilísticos, aumentar a eficácia operacional e incentivar o cumprimento das regras impostas pelos gestores.

Segundo a *International Standards on Auditing* (ISA) 315 (§A52), o sistema de CI é um processo elaborado para garantir, com um grau de segurança razoável, a consecução de três objetivos principais:

- **Fiabilidade do Relato Financeiro:** Assegurar que todos os registos financeiros são precisos e que os relatórios refletem de forma verdadeira e justa a posição financeira da entidade.
- **Eficiência e Eficácia das Operações:** Envolve a utilização apropriada dos recursos, a proteção dos ativos, a realização eficiente das operações e o alcance dos objetivos operacionais das organizações.
- **Cumprimento das Leis e Regulamentos:** Assegurar que a entidade está em conformidade com todos os regulamentos e leis aplicáveis que poderiam ter impacto nos relatórios financeiros e nas operações.

A norma refere ainda que o sistema de CI é geralmente composto por cinco componentes inter-relacionados que trabalham juntos para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. Esses componentes foram executados pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) no “*Internal Control – Integrated Framework*” publicado em 1992 e posteriormente atualizado em 2013. De acordo com a Norma Internacional de Auditoria (ISA) 315, os componentes do CI são essenciais para que os auditores compreendam o ambiente de controlo de uma organização e avaliem os

riscos de distorção. Assim, segundo a ISA 315 e o COSO 2023, os cinco componentes do CI são:

I. Ambiente de Controle

- O ambiente de controle influencia a consciência de controle da gerência. Inclui a ética e a integridade praticadas pela alta direção, bem como as políticas e procedimentos para a contratação e formação de pessoal qualificado. O compromisso com a competência, a estrutura organizacional, a atribuição de autoridade e responsabilidade, e a política de gestão de riscos são todos os aspectos cruciais do ambiente de controle. Este componente é o ponto de partida para os outros componentes do CI, proporcionando disciplina e estrutura. Este componente estabelece o tom da organização, influenciando a consciência do controle dos seus membros. Este inclui a integridade, valores éticos e o estilo operacional do órgão de gestão, além do modo como estas são integradas nas práticas da organização (ISA 315, §A77 a A87).
 - Importância: Estabelece a base para todos os outros componentes, visto que este fornece disciplina e estrutura.
 - Elementos:
 - Comunicação e imposição de integridade e de valores éticos
 - A eficácia dos controles depende diretamente da integridade e dos valores éticos das pessoas responsáveis pela sua criação, gestão e monitorização. Esses valores e comportamentos éticos resultam dos padrões estabelecidos pela entidade, da maneira como são comunicados e implementados na prática. Promover a integridade e os valores éticos envolve ações concretas da gestão, como reduzir ou eliminar incentivos e pressões que possam levar os colaboradores a adotar práticas desonestas, ilegais ou antiéticas. A divulgação dessas políticas pode ser feita por meio de padrões de conduta claramente comunicados, como

códigos de ética e políticas internas, além do exemplo dado pela liderança.

- Compromisso com a competência – A entidade deve assegurar que os seus empregados tenham a competência necessária para desempenhar as suas funções e responsabilidades.
- Participação dos encarregados da governação – A conscientização de uma organização é fortemente influenciada pelos responsáveis pela sua governação. A relevância das suas responsabilidades é amplamente reconhecida em códigos de conduta, legislações, regulamentos e orientações elaborados para apoiar esses responsáveis. Entre as suas funções estão a supervisão do desenvolvimento e da implementação eficiente de procedimentos de denúncia, bem como a avaliação contínua da eficácia do sistema de controlo interno da organização.
- Filosofia e estilo de atuação do órgão de gestão – A filosofia e o estilo de atuação da gestão englobam diversas características. Por exemplo, as posturas e decisões da gestão em relação aos relatórios financeiros podem refletir-se na escolha de princípios contabilísticos, que podem variar entre uma abordagem mais conservadora ou mais agressiva, bem como na cautela e prudência aplicadas ao elaborar estimativas contabilísticas.
- Estrutura organizacional – Definir uma estrutura organizacional eficaz requer atenção às principais áreas de autoridade, responsabilidade e linhas de reporte adequadas. A adequação dessa estrutura varia de acordo com o tamanho da organização e a natureza das suas atividades.
- Atribuição de autoridade e responsabilidade – A delegação de autoridade e responsabilidade pode envolver a definição de políticas relacionadas a práticas empresariais adequadas,

à qualificação e experiência do pessoal-chave e à disponibilização de recursos necessários para o desempenho das funções. Além disso, inclui políticas e comunicações destinadas a garantir que todos os colaboradores compreendam os objetivos da organização, saibam como as suas ações individuais estão conectadas a esses objetivos e reconheçam como e por que motivo são responsabilizados.

- Políticas e práticas de recursos humanos – As políticas e práticas de recursos humanos frequentemente refletem questões importantes relacionadas com a consciência de uma organização em relação ao controlo interno. Por exemplo, os critérios rigorosos de recrutamento, que valorizam qualificações académicas, experiência profissional, referências confiáveis e demonstrações de integridade e ética, evidenciam o compromisso da entidade com a contratação de profissionais competentes e confiáveis. Além disso, políticas de formação que esclarecem funções e responsabilidades futuras, utilizando recursos como seminários, estabelecem padrões esperados de desempenho e conduta. Promoções baseadas em avaliações regulares de desempenho reforçam o compromisso da organização em promover profissionais qualificados para cargos de maior responsabilidade.

II. Avaliação de Risco

- A organização deve identificar os riscos que ameaçam concretizar os seus objetivos. A avaliação de risco é o processo pela qual a gestão identifica e avalia os riscos relevantes para a preparação dos relatórios financeiros que estejam em conformidade com as normas aplicáveis. Esse processo inclui a consideração de mudanças na operacionalização e na indústria que podem afetar a organização o que levará a influenciar os relatórios financeiros. Envolve a identificação e análise dos riscos relevantes para a consecução

dos objetivos da organização, formando assim a base para determinar como os riscos devem de ser prevenidos (ISA 315, §A88 e A89).

- Importância: Permite que ao órgão de gestão identifique os riscos e tome ações apropriadas para mitigá-los, assegurando que os objetivos da entidade possam ser atingidos.
- Elementos:
 - Estabelecimento de objetivos – Objetivos claros são essenciais para a identificação e avaliação de riscos (COSO,2023).
 - Identificação e análise de riscos – A entidade deve identificar riscos que possam impactar a realização dos seus objetivos e analisar a sua probabilidade e impacto (§A88 e A89).
 - Avaliação de fraudes – Considerar os riscos de fraude é uma parte crítica da avaliação de riscos (§A88).
 - Mudanças significativas – Avaliar como as mudanças internas e externas podem afetar os riscos (§A88).

III. Informação e Comunicação

- Sistemas de informação são necessários para capturar e comunicar todas as informações relevantes, tanto internamente quanto externamente. A comunicação eficaz deve ocorrer em todas as camadas da organização, permitindo que algumas informações importantes surjam dentro da empresa. Refere-se assim aos sistemas que suportam a captação e troca de informações necessárias para conduzir, gerir e controlar as operações da organização (ISA 315, §A90 a A98).
 - Importância: Garante que as informações necessárias sejam acessíveis às partes interessadas e que a comunicação flua em todas as direções dentro da organização, desde a gestão de topo até aos funcionários e vice-versa.

- Elementos:
 - Sistemas de informação – Sistemas que captam, processam e reportam informações necessárias para a gestão e controle das operações (§A90 a §A94).
 - Processos de comunicação interna e externa – Procedimentos para assegurar que as informações fluem de maneira adequada e atempada entre as diferentes partes da organização e para fora dela, conforme necessário (§A95 a §A98).

IV. Atividades de Controle

- Incluem diversas políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da gestão sejam efetivamente executadas. Estas podem envolver aprovações manuais e automáticas, verificações de desempenho, segurança física e digital dos ativos e segregação de funções para prevenir fraudes e erros. São, portanto, as ações específicas, políticas e procedimentos que são implementados para ajudar a garantir que as diretrizes da gestão sejam cumpridas. Isto pode incluir aprovações, autorizações, verificações, reconciliações e revisão do desempenho operacional (ISA 315, §A99 a A109).
 - Importância: Ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam cumpridas e as medidas corretivas sejam tomadas quando necessário, promovendo a eficácia das operações e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.
 - Elementos:
 - Revisões de desempenho – Estas atividades de controle envolvem a revisão e análise do desempenho real em comparação com os orçamentos, previsões e resultados de períodos anteriores. Incluem também a integração de diferentes conjuntos de informações, tanto operacionais quanto financeiras, acompanhada de análises das relações entre esses dados e de medidas corretivas quando necessário.

Além disso, contemplam a comparação de informações internas com fontes externas e avaliação do desempenho de funções ou atividades específicas.

- Processamento da informação – As atividades de controlo dos sistemas de informação podem ser divididas em dois grandes grupos: controlos aplicativos e controlos informáticos gerais. Os controlos aplicativos são específicos para o processamento de aplicações individuais e incluem verificações como a exatidão aritmética dos registos, manutenção e revisão de contas e balancetes, controlos automáticos (como validações de dados introduzidos e verificações de sequência numéricas) e acompanhamento manual de relatórios. Os controlos informáticos gerais abrangem políticas e procedimentos que suportam diversas aplicações e garante o funcionamento eficaz dos controlos aplicativos. Exemplos incluem controlos sobre alterações de programas, restrições de acesso a programas e dados, gestão da implementação de novas versões de software, e controlos nos programas de sistema que limitam o uso de funcionalidades capazes de modificar dados ou registos financeiros sem deixar rastros auditáveis.
- Controlos físicos – Os controlos abrangem:
 - Segurança física dos ativos, garantindo medidas de proteção adequadas, como locais seguros para armazenar ativos e registos.
 - Autorização de acesso a sistemas e dados, limitando quem pode aceder a programas de computador e a ficheiros de dados.
 - Contagens periódicas e verificações, comparando os resultados de contagens físicas de dinheiro, títulos ou inventários com os registos contabilísticos.

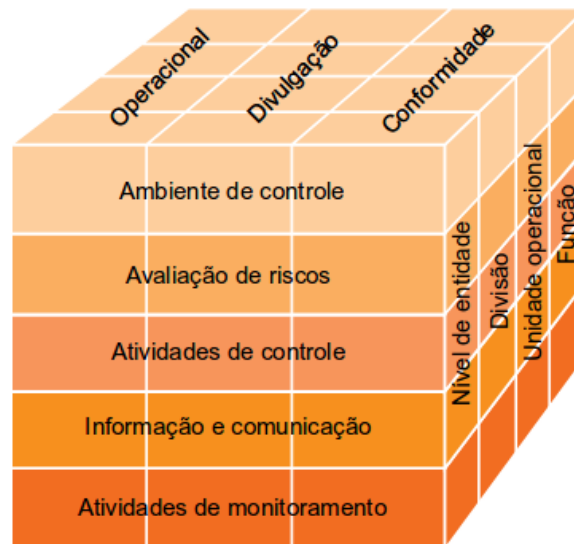
A relevância dos controles físicos para evitar roubos de ativos em relação à confiabilidade das demonstrações financeiras e, conseqüentemente, à auditoria, depende de fatores como a vulnerabilidade dos ativos a desvios ou apropriação indevida.

- Segregação de funções – Atribui responsabilidades distintas a diferentes pessoas para autorizar e registrar transações. A segregação de funções tem como objetivo minimizar as oportunidades para que uma única pessoa possa cometer erros ou fraudes durante a execução das suas tarefas habituais.

V. Monitorização de Controlos

- Envolve o processo através do qual a eficácia contínua do sistema de CI é avaliada. Isso inclui avaliações regulares pela gestão, auditorias internas e auditorias externas. Qualquer deficiência identificada durante essas revisões deve ser resolvida rapidamente para garantir a continuação da eficácia do sistema de CI. Todo o processo de controlo inclui avaliações regulares realizadas pela própria gestão e por outras partes de fora do processo operacional, bem como auditorias internas e externa. A avaliação contínua permite aos responsáveis pela gestão serem informados sobre a eficácia do sistema de CI ao longo do tempo (ISA 315, §A110 a A121).
 - Importância: Assegura que os controlos continuem a operar de maneira eficaz e que as deficiências sejam corrigidas em tempo útil, promovendo a melhoria contínua do sistema de CI.
 - Elementos:
 - Atividades de supervisão contínua – Procedimentos regulares para verificar a eficácia dos controlos, como supervisão diária ou revisões periódicas (§A110-§A113).
 - Avaliações separadas – Revisões independentes, como auditorias internas ou externas, para fornecer uma avaliação objetiva do desempenho dos controlos (§A114-§A115).

- Comunicação das deficiências – Processo para assegurar que as deficiências identificadas sejam comunicadas aos níveis apropriados de gestão para que possam ser corrigidas (§A120-§A121).



FONTE: FORTINUX

Figura 1 - Componentes Do Controlo Interno

Sendo assim, e tal como as definições acima reforçam, o CI é um processo importante e imprescindível nas organizações atuais e tem de ser executado como uma ferramenta de gestão que deverá estar sempre presente em cada empresa ou organização.

O *Corporate Governance* e a gestão de risco são elementos cruciais para a sustentabilidade e o sucesso da organização (Silva, 2020). Neste contexto o COSO desempenha um papel fundamental ao fornecer uma base estruturada que orienta as organizações na implementação de práticas de CI e de gestão de riscos. O COSO é uma iniciativa conjunta de várias entidades profissionais de contabilidade e auditoria nos Estados Unidos, que tem como objetivo melhorar a qualidade dos relatórios financeiros através do desenvolvimento da ética empresarial e da eficácia do CI (COSO, 2023).

Desde a sua formação, o COSO evolui consideravelmente, adaptando-se às mudanças no ambiente regulatório, tecnológico e empresarial. As bases do COSO são amplamente reconhecidas e adotadas globalmente, servindo como base para a

implementação de práticas de CI, auditoria e gestão de riscos. A estrutura do COSO é composta por modelos que são periodicamente revistos e atualizados para refletir as novas realidades dos negócios e desafios que surjam, como riscos cibernéticos (Herz et al, 2023).

A relevância do COSO estende-se além das fronteiras corporativas, influenciando regulamentações e padrões internacionais. As atualizações periódicas do COSO não só refletem, mas muitas vezes antecipam, mudanças nas expectativas sociais e empresariais (COSO, 2023).

Desde a criação do COSO em 1985, este tem evoluído continuamente, adaptando as suas recomendações para dar resposta aos novos desafios enfrentados pelas organizações.

Assim, e desde a sua criação, as evoluções do COSO foram as seguintes:

➤ **COSO 1992 – Estrutura do Controlo Interno – Critérios Integrados**

- Esta foi a primeira estrutura publicada pelo COSO, tendo como objetivo estabelecer uma definição comum de CI e proporcionar um padrão contra o qual as organizações poderiam avaliar a eficácia dos seus sistemas de CI. A primeira estrutura concentrava-se em três objetivos principais:

- **Eficiência Operacional:** Promovendo a eficácia e eficiência das operações.
- **Fiabilidade dos Relatórios Financeiros:** Assegurando a precisão e a confiabilidade dos relatórios financeiros.
- **Conformidade com as Leis e Regulamentos Aplicáveis:** Ajudando a garantir a conformidade com as leis e os regulamentos (COSO, 1992).

➤ **COSO 2004 – Enterprise Risk Management – Integrated Framework**

- Esta extensão do *framework* original incluiu um relevo na gestão de riscos. O objetivo foi fornecer uma boa estrutura para a gestão de riscos que complementasse o CI. Este *framework* aborda:
 - Alinhamento da estratégia de risco;
 - Identificação de potenciais acontecimentos;

- Resposta a riscos;
- Promoção da eficiência na gestão de riscos através da organização (COSO, 2004).

➤ **COSO 2013 – Atualização de Estrutura do Controlo Interno**

- A atualização de 2013 do *framework* do CI foi uma resposta às mudanças no ambiente empresarial. Esta revisão realçou a importância de considerar tanto as oportunidades como as ameaças ao avaliar a um sistema de CI (COSO, 2013).

➤ **COSO 2017 – *Integrating Enterprise Risk Management and Strategy***

- A versão mais recente, “*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*”, foca-se na importância da gestão de riscos como parte integrante da estratégia e operação da organização. Este modelo ajuda as organizações a:
 - Integrar a gestão de riscos com a estratégia e o desempenho.
 - Considerar o risco no contexto de alcançar objetivos estratégicos.
 - Melhorar a resposta ao risco e a identificação de oportunidades.
 - Fornecer uma visão integrada de risco em toda a organização (COSO, 2017).

➤ **COSO 2023 – Revisão da Estrutura do Controlo Interno**

- A mais recente atualização, realizada em março de 2023, reflete as novas realidades e desafios enfrentados pelas organizações num mundo pós-pandemia. Com as organizações cada vez mais dependendo de tecnologia e enfrentando riscos cibernéticos, esta revisão aborda a necessidade de um controlo digital e de informação. Além disso, realça a importância da adaptação a mudanças rápidas

e frequentes no ambiente de negócios. Os principais pontos desta atualização incluem.

- Adaptação a Novas Tecnologias
- Fortalecimento na Adaptação e na Resiliência
- Foco na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social (COSO, 2023).

Em março de 2023, apesar de ter havido a nova atualização ao COSO, a sua gênese e todos os conceitos mantiveram-se inalteráveis desde 1992. Assim, segundo o COSO de 2023, as principais categorias de objetivos são:

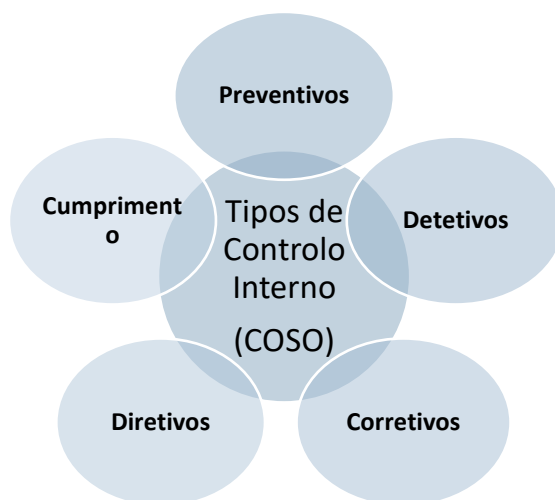
- **Objetivos Operacionais:** São objetivos relacionais à eficácia e eficiência das operações de uma organização. Isso inclui, mas não se limita a assegurar operações eficientes e rentáveis, proteger recursos físicos e digitais de perdas, e alcançar objetivos estratégicos. Este objetivo também se preocupa com a otimização de recursos e a gestão eficaz das atividades operacionais diárias (COSO 2023, §9).
- **Objetivos de informação:** Estes estão preocupados com a precisão, confiabilidade e pontualidade dos relatórios financeiros e não financeiros de uma organização. Estes ajudam a garantir que as informações fornecidas a partes interessadas como investidores, reguladores e o público sejam precisas e cumpra as regulamentações e normas aplicáveis. Os objetivos de informação e/ou divulgação abordam a necessidade de relatórios internos para auxiliar a tomada de decisões da gestão (COSO 2023, §8).
- **Objetivos de conformidade:** Estes ajudam a garantir que a organização cumpra todas as leis e regulamentos. Isso inclui aderir a normas externas impostas por entidades governamentais e reguladoras, bem como seguir políticas e procedimentos internos. A conformidade e/ou cumprimento reduz o risco de sanções legais, multas e danos à reputação da organização (COSO 2023, §6).

4.4. - Tipos de Controlo Interno:

De acordo com ACCA Magazine, da *Internal Audit Foudation* e do *Institute of Management Accountants (2022)*, os sistemas de CI por funções podem ser classificados em três grandes categorias:

- **Preventivos** - São controlos que servem para evitar erros ou irregularidades antes que estes ocorram, portanto são tratados *à priori*. Estes incluem medidas como políticas e procedimentos, segregações de funções e aprovações prévias. O objetivo dos sistemas de controlo preventivos é criar barreiras que evitem falhas ou fraudes.
- **Detetivos** – São implementados para identificar problemas depois do acontecimento, portanto são tratados *à posteriori*. Incluem atividades como auditorias internas, análises de dados e reconciliações. Os controlos detetivos são importantes para descobrir problemas rapidamente e tomar decisões corretas.
- **Corretivos** – Estes apenas são utilizados para corrigir os problemas encontrados nos sistemas de CI detetivos. Estes podem envolver ajustes nos processos, sistemas ou procedimentos, assim como ações disciplinares, se for necessário.

Mas, segundo o COSO (2023), os tipos de CI podem ser categorizados em cinco grupos principais, cada um com funções específicas para ajudar a entidade a atingir os seus objetivos, de relatório e de conformidade. Assim, os cinco grupos principais são:



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

FIGURA 2 - TIPOS DE CONTROLO INTERNO (COSO)

- I. Controlos Preventivos** – Os controlos preventivos são projetados para impedir a ocorrência de situações indesejadas, como erros ou fraudes. Estes são estabelecidos para evitar problemas antes que eles aconteçam, como por exemplo:
- a. **Segregação de Funções** – Assegurar que nenhuma pessoa tenha controle total sobre todas as fases de uma transação.
 - b. **Aprovações e Autorizações** – Requerer que as transações importantes sejam aprovadas por uma pessoa diferente da que as executa.
 - c. **Controlo de Acesso** – Limitar o acesso a informações e ativos físicos e digitais a somente aqueles que precisam deles para desempenhar as funções.
- II. Controlos Detetivos** – Os controlos detetivos são utilizados para identificar e tratar situações indesejadas que já ocorreram. Estes são fundamentais para a identificação rápida de problemas, aplicando ações corretivas, como por exemplo:
- a. **Reconciliações** – Comparar regularmente registos contabilísticos com ativos físicos ou outros registos independentes.
 - b. **Auditorias Internas** – Avaliações periódicas realizadas para verificar o cumprimento com políticas externas e internas à entidade.
 - c. **Análise de variações** – Comparar resultados reais com orçamentos ou previsões para identificar desvios significativos.
- III. Controlos Corretivos** – Após a deteção de um problema, os controlos corretivos são implementados para resolver a situação. Estes controlos ajudam a corrigir as causas subjacentes dos problemas identificados, como:
- a. **Ações Disciplinares** – Medidas tomadas contra indivíduos responsáveis por transgressões.
 - b. **Modificação nos Processos** – Alterações nos procedimentos ou políticas para evitar a repetição de problemas.
 - c. **Formação Adicional** – Oferecer formação aos funcionários para garantir a compreensão e a aderência às normas e procedimentos.

IV. Controlos Diretivos – Estes controlos têm o objetivo de direcionar as operações para garantir que os processos sejam realizados conforme o planeado. Estes geralmente incluem todas as instruções escritas (políticas, procedimentos, manuais) que orientam o pessoal sobre como realizar as suas tarefas, como por exemplo:

- a. **Diretrizes e Procedimentos Operacionais** – Documentação detalhada sobre como realizar tarefas específicas.
- b. **Comunicação Interna** – Instruções e atualizações de procedimentos enviadas aos funcionários.
- c. **Manuais de Políticas** – Compilações de políticas da empresa que guiam a tomada de decisões e as operações diárias a serem executadas.

V. Controlos de Cumprimento (*Compliance*) – Estes controlos são essenciais para garantir que a organização esteja a cumprir todas as leis e regulamentos que são aplicáveis, como por exemplo:

- a. **Auditoria de Conformidade** – Verificações regulares para garantir que os processos estão em conformidade com os requisitos legais.
- b. **Revisões Regulares** – Atualizações e revisões periódicas dos procedimentos para garantir o alinhamento com mudanças na lei e nos regulamentos.
- c. **Formações de Conformidade** – Sessões de formação para ensinar os funcionários sobre os requisitos legais relevantes.

Cada tipo de controlo descrito, desempenha um papel importantíssimo no sistema de CI de uma organização, trabalhando de forma a proteger os ativos da organização, garantindo a precisão das informações financeiras e operacionais, e promovendo a conformidade com os requisitos externos e as políticas internas. Portanto, a implementação eficaz destes controlos é crucial para o sucesso e a estabilidade de qualquer organização (Auddas, 2023).

4.5. - Métodos do Controlo Interno

O *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, no seu *Statement on Auditing Procedure 54*, intitulado *The Auditor's Study on Evaluation of Internal Control (2022)*, caracteriza o CI em dois grandes grupos:

- **Controlo Interno Administrativo** – Engloba, mas não só, o plano de organização e os procedimentos e os registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão. Essa autorização é uma função do órgão diretamente associada com a capacidade de alcançar os objetivos da organização sendo o principal ponto de partida para um controlo contabilístico sobre as transações.

- **Controlo Interno Contabilístico** – Este compreende o plano da organização, bem como os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e a confiança que os registos contabilísticos inspiram de modo que proporcionem uma razoável certeza de que:
 - As transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;
 - As transações são registadas de modo a:
 - Permitirem a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicáveis às referidas demonstrações.
 - Manterem um controlo sobre os ativos.
 - O acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com autorização do órgão de gestão.
 - Os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se detetem quaisquer diferenças.

4.6. - Princípios de um Sistema de Controlo Interno

Segundo o Tribunal de Contas de Portugal (2016), um sistema de CI eficaz baseia-se num conjunto de princípios básicos que garantem a sua consistência e eficácia. Estes princípios incluem:

- **Legalidade** – Este princípio assegura que todas as operações e transações da entidade estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normativos em vigor. Dentro do contexto do CI, implica a implementação de verificações e balanços que garantem que qualquer atividade da organização não viole nenhum estatuto legal e/ou em vigor.
- **Legitimidade** – Refere-se à conformidade não apenas com a lei, mas também com os princípios éticos e morais aceites pela sociedade. Este princípio é fundamental para manter a integridade organizacional e a confiança pública, assegurando que todas as atividades são justas e justificáveis perante o público.
- **Eficácia** – O CI deve ser projetado e operado de forma a alcançar os objetivos específicos estabelecidos pela entidade. A eficácia no contexto de CI significa que os processos não apenas funcionam como pretendido, mas que realmente contribuem para o sucesso geral da organização, ajudando-a assim a cumprir os objetivos estratégicos e missão idealizada.
- **Eficiência** – Este princípio foca-se sobretudo numa perfeita utilização de recursos. No contexto do CI, significa realizar operações de maneira a maximizar os resultados desejados enquanto minimiza o tempo, esforço e custo necessários. A eficiência é crucial em ambientes com recursos
- **Economicidade** – Este princípio é relacionado com a eficiência, pois enfatiza a importância de obter o melhor valor de recursos gastos. No CI, isso traduz-se em sistemas e processos que não só minimizam custos, mas que também maximizam os benefícios. Neste princípio são frequentemente utilizadas avaliações de custo-benefício para justificar investimentos em novos e melhorados CIs ou revisões dos mesmos.

Estes princípios fundamentais ajudam a estruturar um sistema de CI ideal que não só protege os ativos e as operações de uma entidade contra fraudes e falhas, como também

reforça a responsabilidade e a transparência, essenciais para a gestão pública eficaz e para a confiança dos cidadãos nas entidades e/ou instituições públicas (IFAC, 2022).

4.7. - Limitações do Controlo Interno

O CI é um componente essencial na gestão organizacional, destinado a assegurar a integridade financeira, a eficiência operacional e a conformidade com leis e regulamentos (COSO, 2023). No entanto, mesmo os sistemas de CI mais robustos enfrentam limitações que podem comprometer a sua eficácia. Assim, existem as seguintes limitações:

- I. Processos Manuais/Erro Humano** – Os erros humanos podem comprometer os CIs, incluídos erros acidentais ou fraudes intencionais. Mesmo os melhores sistemas de CI podem falhar devido a erros humanos visto que pode haver erros de interpretação nos dados, na aplicação de políticas de controlo e na execução de procedimentos podem levar a falhas no sistema (Kinney & McDaniel, 1989).
- II. Falta de Dados Precisos** – A precisão dos dados é essencial para a eficácia do CI. Dados imprecisos ou incompletos podem comprometer todo o processo do controlo. A eficácia do CI depende da precisão e da integridade dos dados utilizados. A falta de dados precisos pode levar a decisões mal informadas e a uma avaliação inadequada dos riscos e desempenho (Kosma, 2019).
- III. Excesso de Controlos** – Ter demasiados controlos pode levar a esforços duplicados e desviar a atenção dos controlos verdadeiramente críticos. Ter demasiados controlos pode ser tão prejudicial quanto ter a menos, pois pode levar a ineficiências operacionais, aumentar a complexidade e reduzir a agilidade organizacional (Sarens & Christopher, 2018).
- IV. Controlos Inconscientes** – As organizações podem ter uma abordagem do CI inconsistente, especialmente se crescerem através de fusões e aquisições. Esta limitação refere-se à implementação de controlos que não são claramente

entendidos ou são subutilizados pelos funcionários, muitas vezes porque não compreendem totalmente o seu objetivo, propósito ou mecanismo (Smith, 2020).

- V. **Recursos Insuficientes** – A falta de recursos adequados pode resultar numa aplicação desigual dos controlos. A falta de recursos adequados, seja financeiros, humanos ou tecnológicos, pode impedir a implementação e manutenção de um CI eficaz (Graham & Cooper, 2013).
- VI. **Abordagem Segmentada** – Testes duplicados e desperdício de recursos podem ocorrer quando diferentes equipas testam os mesmos tipos de controlos sem qualquer tipo de coordenação e/ou organização (Jones & Smith, 2018).
- VII. **Não é Possível Alcançar Controlo a 100%** - Não é verdade, nem realista esperar que um sistema de CI sejam 100% eficaz. Alguns são aceitáveis e o custo de implementar controlos para todos os aspetos operacionais pode superar os benefícios (Walters, 2017).
- VIII. **Fraude** – O CI pode não prevenir completamente a fraude, especialmente se muitas pessoas trabalharem em conjunto. Os sistemas de CI podem não ser capazes de prevenir ou detetar todas as formas de fraude, especialmente aquelas que envolvam uma manipulação sofisticada (Beasley, et al, 2010).
- IX. **Superação de Controlos pela Gestão** – Os gestores podem ocasionalmente ignorar ou manipular os CIs estabelecidos para alcançar objetivos específicos, comprometendo a integridade do sistema (Martin, 2019).
- X. **A Correção de Problemas é Reativa e Tática** – As medidas corretivas tomadas após a identificação de problemas são frequentemente reativas e são sistemáticas. Muitos sistemas de CI são utilizados para responder a problemas depois de ocorrerem, em vez de prevenir proactivamente que os mesmos aconteçam (Turner, 2018).

- XI. Controlos Estáticos** – Estes são os controlos que não acompanham as mudanças no ambiente regulatório e de negócios e devido a isso podem-se tornar rapidamente obsoletos, deixando a organização vulnerável a novos riscos (Cohen & Sayag, 2010).

- XII. Falta de Envolvimento das Partes Interessadas nos Relatórios** – Relatórios que não são fáceis de entender podem desencorajar o envolvimento das partes interessadas, que são essenciais para o processo de CI (Greenfield, 2021).

A ISA 315, apesar de ser uma norma essencial para os auditores no processo de obtenção de conhecimento sobre a entidade auditada e de ter uma estrutura bem definida, contém também limitações associadas ao CI que são as seguintes:

- I.** O CI, apesar da sua eficácia, só pode oferecer uma segurança razoável a uma entidade em relação à realização dos seus objetivos de relato financeiro. A probabilidade de alcançar esses objetivos é influenciada pelas limitações inerentes ao CI, incluindo o facto de que o julgamento humano, que orienta a tomada de decisões, pode ser falível, e também devido à possibilidade de falhas no CI resultantes de erro humano. Por exemplo, por haver erros na conceção ou modificação de um controlo. Além disso, a operação de um CI pode não ser eficaz, como quando a informação gerada para o CI não é utilizada de forma eficaz, porque a pessoa responsável pela revisão dessa informação não compreende o seu propósito ou não toma as medidas apropriadas (ISA 315, §A54).

- II.** Adicionalmente, os controlos podem ser contornados através de alguma irregularidade combinada entre duas ou mais pessoas ou devido a uma quebra inapropriada de controlos por parte da gestão. Por exemplo, a gestão pode fazer acordos paralelos com clientes que alterem os termos e condições dos contratos de venda padrão, o que pode levar ao reconhecimento indevido de receitas. Da mesma forma, as verificações previstas num *software* para identificar e comunicar transações que ultrapassem certos limites de crédito podem ser desativadas ou ignoradas (ISA 315, §A55).

- III.** Apesar de disso, ao criar e implementar controlos, a gestão pode decidir sobre o tipo e a abrangência dos controlos que põe em prática, bem como sobre a natureza e o nível dos riscos que opta por assumir (ISA 315, §A56).

Ainda de acordo com a ISA 315 estão contempladas outras limitações e considerações específicas para pequenas entidades que consistem em:

- I.** Pequenas entidades normalmente têm menos funcionários, o que pode limitar a extensão da segregação de funções. No entanto, numa pequena entidade gerida pelo proprietário, o gestor pode ser capaz de exercer uma supervisão mais eficaz do que numa grande entidade. Essa supervisão pode compensar as oportunidades geralmente limitadas de segregação de funções (§A57).
- II.** Por outro lado, o gestor pode ter mais facilidade em contornar os controlos, dado que o sistema de CI é menos estudado. Este facto deve ser considerado pelo auditor ao identificar riscos de distorção material devido a fraude (§A58).

Mesmo que seja eficiente, o CI só pode proporcionar a uma entidade uma segurança razoável em relação à realização de seus objetivos de relato financeiro. As limitações do CI, como o erro no julgamento humano e os erros que levam a falhas, afetam a probabilidade de alcançar os objetivos desejados. Por exemplo, um erro pode ocorrer na elaboração ou na alteração de um controlo. Do mesmo modo, a execução de um controlo pode ser ineficiente, como no caso em que os dados produzidos para o CI (como um relatório de exceções) não são utilizados de maneira eficaz, pois o responsável ao analisar esses dados não compreende sua finalidade ou não age de forma apropriada (ISA 315, §A54-§A58).

5. - PME

5.1. - Conceito de Pequenas e Médias Empresas

Segundo o Decreto-Lei 372/2007 de 6 de novembro e o artigo 2º do anexo, do mesmo, que se alinha com as diretrizes da União Europeia, a definição de PME tem em consideração dois importantes critérios: o número de trabalhadores efetivos, o volume de negócios anual ou o balanço anual. Assim, uma PME é uma empresa que empregue menos de 250 trabalhadores, apresente um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros ou o balanço (soma dos ativos líquidos, ou seja, a soma do capital próprio e do passivo) não seja superior a 43 milhões.

Categoria da empresa	Efetivos: unidade de trabalho ano (UTA)	Volume de negócios anual	ou	Balanço total anual
Médias empresas	< 250	≤ 50 milhões de euros	ou	≤ 43 milhões de euros
Pequenas empresas	< 50	≤ 10 milhões de euros	ou	≤ 10 milhões de euros
Microempresas	< 10	≤ 2 milhões de euros	ou	≤ 2 milhões de euros

FIGURA 3 - CATEGORIAS DAS EMPRESAS

FONTE: IAPMEI (2023)

Segundo a base de dados da *Portada* (2023), as PMEs em Portugal de 2022 representavam 99,99% do total das empresas portuguesas. Dessa percentagem 96,1% correspondia a microempresas, 3,3% a pequenas empresas e 0,6% a médias empresas.

5.2. - A importância das PME's na Economia Portuguesa

Segundo a *Economic Survey of Portugal 2023* da OCDE, as PME's são fundamentais para a economia portuguesa, contribuindo significativamente para o PIB do país. Assim, as PME's em Portugal têm um papel de:

- **Emprego:** As PME's são uma das maiores criadoras de emprego em Portugal. De acordo com a União Europeia, estas empregam cerca de 78% de postos de trabalho no setor privado em Portugal. Isso mostra o impacto direto destas empresas na vida das pessoas e na estabilidade económica do país.
- **Inovação:** Embora as grandes empresas dominem o cenário da inovação devido aos recursos disponíveis, as PME's também desempenham um papel crucial na inovação. A flexibilidade e a capacidade de resposta rápida às mudanças de mercado permitem que as PME's inovem de maneiras diferentes das grandes empresas.
- **Crescimento Económico:** A contribuição das PME's para o PIB não se limita apenas ao emprego, mas também inclui a criação de valor em diversas indústrias. Estas são particularmente importantes em setores como o turismo, construção e agricultura, que são importantes para a economia portuguesa.
- **Exportação:** As PME's contribuem significativamente para as exportações de Portugal. Muitas PME's são envolvidas na exportação de produtos agrícolas, têxteis, tecnologia e serviços, ajudando a diversificar a economia do país e a expandir nos mercados internacionais.
- **Resiliência Económica:** Durante os períodos de crise económica, as PME's muitas vezes mostram uma resiliência notável. Devido ao seu tamanho e agilidade, estas empresas podem-se adaptar mais rapidamente às condições de mercado em mudança, ajudando a estabilizar a economia local.

As PME's desempenham um papel vital na economia portuguesa, estas empresas, apesar de não possuírem grandes estruturas organizacionais, são a força motora por detrás da inovação e da criação de empregos. Estas contribuem, assim, para a descentralização

económica, diversificando atividades económicas e riqueza em diferentes áreas geográficas do país (Lisboa *Investments*, 2023.)

De acordo com a Associação de Empresas Familiares de Portugal (2023), estima-se que as empresas familiares portuguesas corresponderam a mais de 70% de todas as empresas em funcionamento em Portugal em 2023.

As empresas familiares têm um papel significativo na economia portuguesa, representado, em 2023, cerca de dois terços do PIB do país. Assim, estas têm um papel fundamental na atividade económica do país.

5.3. - A importância do Controlo interno numa PME

A importância do CI nas PME, segundo a revista *Journal of Risk and Financial Management*, não só ajuda a mitigar problemas de agência e a reduzir o custo de capital como também aumenta a eficiência dos investimentos e operações das empresas. Isto é crucial para as PMEs visto que os recursos são limitados e os mercados são voláteis (Turner, 2018.)

Segundo Nóbrega (2024) o papel do CI nas PMEs atua em várias frentes cruciais para o desenvolvimento sustentável da empresa como:

- I. Prevenção de Fraudes** – Um sistema de CI eficaz é fundamental para identificar operações suspeitas e prevenir fraudes, protegendo assim quer os recursos financeiros como a imagem da empresa. Estes sistemas incluem diversos controlos como as chamadas auditorias surpresas, monitorização de transações, e procedimentos de verificação para impedir qualquer atividade fraudulenta.
- II. Redução do Custo de Capital** – Com um robusto sistema de CI, as PMEs podem demonstrar maior estabilidade e menor risco operacional, o que é bastante atraente para os investidores e credores. Isto pode resultar em taxas de juros mais baixas em empréstimos e maior facilidade em atrair investidores externos.
- III. Melhoria na tomada de Decisão** – O CI assegura que a informação financeira e operacional da empresa é precisa e confiável, o que é atraente para os investidores e credores.

- IV. **Corporate Governance** – O CI fortalece as práticas de liderança ao assegurar conformidade com regulamentos e leis, além de promover um ambiente de trabalho ético. Isto ajuda a construir a confiança entre *stakeholders*, incluindo detentores de capital, clientes e investidores.
- V. **Sustentabilidade e Crescimento a Longo Prazo** – Ao melhorar a gestão de riscos e a eficiência operacional, o CI é a base da capacidade da empresa para se adaptar a mercados em mudança e perseguir oportunidades de crescimento sustentável. Isto é especialmente importante em ambientes económicos instáveis.

Portanto, todos estes fatores são um indicativo de que os sistemas de CI quando são bem implementados podem ser um recurso estratégico para as PME's, contribuindo assim para a sua estabilidade e sucesso a longo prazo (Borrvalho, 2023).

5.4. - Procedimentos de Controlo Interno nas PME's do Setor de Comércio e Retalho

A PME em estudo está direcionada para o comércio e retalho de bens não alimentares e alimentares de primeira necessidade e por isso, requerem alguns procedimentos específicos obrigatórios com foco a oferecer qualidade na mercadoria que comercializa, tais como:

- **Registo da Temperatura dos Equipamentos de Frio** – Monitorizar e registar a temperatura dos equipamentos de frio e congeladoras pelo menos duas vezes ao dia para garantir que estão dentro das temperaturas recomendadas. Manter registos detalhados é essencial para auditorias de conformidade regulatórias (OneEvent Technologies, 2024).
- **Limpeza das Fiambreiras** – Realizar a limpeza e higienização das máquinas de corte a frio após cada uso. Seguir protocolos rigorosos para desmontar, limpar e aplicar soluções higienizantes certificadas (McSwane, et al, 2010).
- **Controlo de Inventário** – Realizar inventários físicos periodicamente (mensal, trimestral ou anual). Contar fisicamente todos os itens e comparar com os registos contabilísticos e corrigir as discrepâncias. Utilizar sistemas

de gestão de inventário para controlar os níveis de mercadoria em tempo real (Wild & Shaw, 2018).

- **Verificação de Validade de Mercadoria** – Inspeção diária das datas de validade das mercadorias. As mercadorias próximas à data de vencimento devem ser removidas ou destacadas (Grandison & Lewis, 1996).
- **Gestão de Resíduos** - Implementar um sistema de separação e disposição adequada de resíduos, incluindo reciclagem e tratamento de resíduos orgânicos. Seguir regulamentos locais e manter os registos detalhados (Heldman & Lund, 2007).
- **Formação de Funcionários** – Programas de formação em segurança alimentar, práticas de higiene, atendimento ao cliente e uso de equipamentos (Schein, 2010).
- **Manutenção de Equipamentos** – Programar manutenções preventivas regulares para equipamentos essenciais, como equipamentos de frio e caixas registadoras, para garantir o funcionamento contínuo e eficiente (Redding, 2009).
- **Controlo de Pragas** – Implementar um programa de controlo de pragas, incluindo inspeções regulares, uso de armadilhas e contratação de serviços profissionais conforme necessário (McKinney & Schoch, 2014).
- **Higiene e Segurança no Trabalho** – Implementar políticas de higiene e segurança no trabalho, incluindo uso de equipamentos de proteção individuais (EPIs), sinalização adequada e formação em situações de emergências (Goetsch, 2018).
- **Procedimentos de Abertura e Fecho** – Estabelecer *checklist* para a abertura e fecho das instalações, incluindo verificação de segurança, contagem de caixa, limpeza e preparação das áreas de vendas (Hatten, 2018).
- **Controlo de Qualidade das Mercadorias** – Inspeção regular da qualidade ou conformidade das mercadorias recebidos de fornecedores, verificando a frescura, danos e conformidade com as especificações (Evans & Lindsay, 2016).

- **Políticas de Prevenção de Perdas** – Implementar políticas para prevenir perdas devido a furtos, incluindo monitorização por câmaras de segurança e auditorias de inventários (Hayes, et al, 2014).
- **Planeamento de Compras** – Implementação de um sistema de planeamento de compras para garantir a reposição adequada de inventários com base em análises de vendas e previsões de procura, assim existe uma otimização na gestão de inventário e evita ruturas de inventários (Monczka, et al, 2016).
- **Política de Devolução de Mercadorias** – Implementar políticas claras para a devolução de mercadorias incluindo prazos, condições e procedimentos para processar devoluções e reembolsos (Cook, et al, 2014).

5.5. - Manual de Controlo Interno

A implementação de um Manual de CI serve como uma ferramenta de uso, o qual permite criar um conjunto de meios e processos a serem seguidos na realização das atividades e, assim, atingir os objetivos e auxiliando a tomada de decisão.

Assim, segundo Franzel (2019), a implementação eficaz de um manual de CI não só protege a empresa contra riscos, mas também fortalece o órgão de gestão da mesma promovendo uma cultura organizacional de transparência e responsabilidade. Portanto, segundo a mesma, existem vários objetivos chave para que seja feito a implementação de um manual de CI numa PME, designadamente:

- **Estabelecer Padrões de Operação**
 - O Manual de CI especifica claramente os processos e procedimentos que devem ser seguidos para cada função dentro da empresa. Ao existir estes padrões, o manual ajuda a garantir a consistência e a qualidade das operações, facilitando a formação de funcionários e reduzindo a percentagem que poderá originar erros (Osei, 2022).
- **Garantir Conformidade com Leis e Regulamentos**
 - O Manual ajuda a empresa a esquematizar todos os requisitos legais e regulatórios aplicáveis e regulamentares aplicáveis à atividade

desenvolvida, oferecendo diretrizes claras para o cumprimento das mesmas. Isto pode incluir, por exemplo, normas de segurança no trabalho, obrigações fiscais, e regulamentos ambientais. A conformidade é assegurada através de controlos que garantem que os processos sejam retificados regularmente e atualizados conforme necessário para refletir as constantes mudanças na legislação (IFAC, 2023).

➤ **Proteção de Ativos**

- A proteção de ativos é importantíssima para qualquer empresa. Um manual de CI define políticas para a proteção de ativos físicos, como instalações e equipamentos, e ativos intangíveis, como informações confidenciais e propriedade intelectual. Isso inclui a implementação de controlos de acesso físico e remoto, procedimentos de manutenção e políticas de uso e disposição de ativos (Bwerinofa-Petrozzello, 2023).

➤ **Prevenção e Detecção de Fraudes**

- Através do estabelecimento de um sistema de CI, como separação de funções, autorização de transações e auditorias internas, o manual auxilia a prevenir e a detetar atividades fraudulentas. A separação de funções, por exemplo, garante que nenhuma pessoa tenha controlo total sobre uma transação, reduzindo assim o risco de má conduta (Wells, 2020).

➤ **Promover a Eficiência Operacional**

- Existindo um CI bem definido, existe uma melhoria na eficiência ao eliminar repetições e otimizar os fluxos de trabalho. Por exemplo, um manual de CI pode estabelecer procedimentos para a gestão de pedidos de clientes, desde a receção até à entrega, garantindo assim que os processos sejam executados de maneira eficaz e em tempo útil (Cheng, et al, 2018).

- **Facilitar o Planejamento Financeiro e Operacional**
 - O manual de CI fornece um quadro de referência para a realização de previsões financeiras e orçamentação precisas, integrando dados históricos e expectativas futuras. Isso permite que a gestão faça atribuições eficientes de recursos, estabeleça metas realistas e prepare a empresa para eventualidades (Drury, 2023).

- **Reforçar a Cultura do *Corporate Governance***
 - A implementação de um manual de CI demonstra o compromisso da liderança com a transparência, a ética e a responsabilidade. Este compromisso ajuda a moldar a cultura da empresa, influenciando positivamente os funcionários e a percepção dos *stakeholders* externos (Mallin, 2020).

- **Facilitar Auditorias Externas**
 - Quando existem auditorias externas às empresas, um manual de CI torna-se um recurso valioso no decorrer dessa avaliação, visto que este demonstra que a empresa tem procedimentos desenvolvidos e transparentes, o que pode simplificar o processo da auditoria e aumentar a confiança na integridade dos relatórios financeiros da empresa (Louwers, et al, 2022).

- **Melhoria Contínua**
 - Um manual de CI deve ser visto como um documento ativo que precisa de revisões e atualizações periódicas. Este processo de melhoria contínua assegura que os CIs se mantenham alinhados com as alterações práticas de negócios, inovações tecnológicas. Além disso, permite à empresa adaptar-se a novas oportunidades e desafios de mercado de forma eficiente, mantendo a eficácia dos controles e a relevância das políticas internas (Cascarino, 2021).

➤ **Gestão de Riscos**

- O manual de CI deve conter uma estratégia integrada de gestão de riscos, que identifique, avalie e reduza riscos em várias frentes, incluindo operacionais, financeiros, estratégicos e de reputação. A implementação de um plano desenvolvido de resposta a riscos ajuda a empresa a preparar-se e responder a situações adversas, como desastres naturais ou crises económicas, protegendo assim a empresa e minimizando potenciais prejuízos (Lam, 2023).

➤ **Aptidão e Compromisso dos Funcionários**

- Um manual de CI bem estruturado e compreensível serve como uma ferramenta educacional para os funcionários, clarificando as suas responsabilidades e a importância da sua função na manutenção da integridade operacional da empresa. Ao entenderem melhor os processos e as expectativas, os funcionários podem sentir-se mais valorizados e comprometidos, o que potencialmente aumenta a motivação e a adesão às políticas internas da entidade (Lussier & Hendon 2023).

➤ **Suporte ao Crescimento**

- O CI deve ser desenhado não apenas para as necessidades atuais da empresa, como também com uma visão para o futuro, permitindo a manutenção das operações. Isso inclui a capacidade de expandir para novos mercados, introdução de novas mercadorias ou serviços e aumento efetivo de forma eficiente e controlada, garantindo que a estrutura de CI cresça de forma sustentável com a empresa (Hall, 2023).

➤ **Transparência com os *Stakeholders***

- Promover a transparência através de um manual de CI melhora a relação da empresa com os investidores, clientes e credores. Demonstrando um compromisso claro com a gestão eficaz e a ética

empresarial, a empresa pode reforçar a sua credibilidade e confiança junto desses grupos, o que é essencial para atrair investimentos, manter a lealdade dos clientes e cumprir com todas as obrigações (Pratt & Ketz, 2020).

➤ **Integração de Tecnologia**

- Na era digital, é crucial que o manual de CI contenha orientações sobre a integração e gestão de tecnologias de informação. Isso inclui o uso seguro e eficaz de sistemas como *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM,) garantindo a proteção de dados sensíveis e maximizando os benefícios das ferramentas tecnológicas (Rommey, et al, 2023).

5.6. - Importância do setor de Comércio e Retalho na Economia Portuguesa

O setor de comércio e retalho em Portugal, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) (2024) e a *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD, 2023), é um dos componentes vitais da economia, com influências multifacetadas que se estendem por diversos aspetos socioeconómicos como:

I. Motor de Crescimento Económico:

O comércio e retalho é um dos principais motores de crescimento económico de Portugal. Este setor não só gera uma parte significativa do PIB, como também é um indicador sensível das tendências económicas. Quando os consumidores têm confiança na economia, tendem a gastar mais, impulsionando assim o retalho e, por consequente, a economia do país em geral. Este setor ajuda a equilibrar a balança comercial, especialmente com o aumento do turismo o que leva ao crescimento das compras.

II. Inovação e Transformação Digital

O retalho tem estado na vanguarda da inovação e da transformação digital em Portugal. Com a crescente evolução da *internet*, os retalhistas têm adotado tecnologias

digitais, como por exemplo o pagamento por *contactless*, para melhorar a experiência do cliente. Estas inovações não só atraem uma base de consumidores diversificados, como também ajuda as empresas a reduzir os custos e a melhorar a sua eficiência operacional (Mckinsey & Company, 2022).

III. Emprego e Formação de Trabalho

O setor de comércio e retalho é um dos maiores empregadores em Portugal, oferecendo uma ampla gama de oportunidades de trabalho que vão desde os cargos mais simples até posições de gestão. Além de ser uma fonte de emprego, também é uma fonte de formação visto que se consegue obter habilidades de atendimento ao cliente, vendas, gestão de inventários e operações de logística (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2023).

IV. Impacto no Desenvolvimento Urbano e Regional

O comércio e retalho desempenham um papel crucial no desenvolvimento urbano e regional. Grandes projetos de retalho podem servir como o início para o desenvolvimento de áreas urbanas, atraindo assim outros negócios e serviços, melhorando a infraestrutura local e aumentando o valor imobiliário. Nas áreas rurais, os pequenos retalhistas sustentam a economia local e são muitas vezes um dos poucos pontos de acesso a bens essenciais (Brookings Institution, 2020).

V. Contribuição para o Turismo

O retalho é uma parte integral da indústria do turismo, que é um setor chave para a economia em Portugal. Lojas de retalho, particularmente aquelas que vendem artigos locais únicos ou de luxo, atraem turistas e incentivam o gasto turístico. Isto não só beneficia os retalhistas, como também promove a marca de Portugal como um destino turístico de alta qualidade (WTTC, 2022).

VI. Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Este setor está cada vez mais envolvido em práticas de sustentabilidade, respondendo às crescentes preocupações dos consumidores com questões ambientais e sociais. Muitos retalhistas estão a implementar práticas mais sustentáveis, como reduzir o desperdício, minimizar embalagens e promover mercadorias ecológicas. Estas iniciativas não só atraem consumidores conscientes, como ajudam a posicionar Portugal como líder de práticas de retalho sustentáveis (BCG, 2022).

VII. Resiliência e Adaptação

Como demonstrado durante a pandemia de COVID-19, o setor de retalho mostrou uma capacidade notável em adaptar-se a rápidas mudanças nas condições de mercado. A adaptabilidade é crucial numa economia globalizada e em rápida mudança, e o retalho em Portugal tem sido exemplar neste aspeto, mudando rapidamente para modelos de negócios online, implementando medidas de segurança e encontrando novas formas de servir os seus consumidores (*European Commission, 2023*).

Segundo Correia (2021) o setor de comércio e retalho é um dos componentes mais importantes da economia portuguesa, desempenhando um papel importantíssimo para o PIB. Este setor abrange uma vasta gama de atividades, desde a venda de alimentos, bebidas e muito mais, operando quer em grandes cadeias internacionais como em pequenos comércios locais. Este setor é um dos maiores empregadores em Portugal, com uma distribuição geográfica extensa que abrange desde grandes centros urbanos até regiões mais rurais. Este setor não só oferece uma variedade de empregos, como também é fundamental para a dinâmica económica local, estimulando assim o desenvolvimento regional.

De acordo com o Banco de Portugal (2022), no ano de 2021, existiam 1031 PME's ativas na área do comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco, das quais 845 são microempresas, 157 são pequenas empresas e 29 são médias empresas.

5.7. - Enquadramento Económico e do Setor da Entidade

O enquadramento económico e do setor da entidade em estudo é fundamental para compreender o contexto em que a entidade operou entre 2019 e 2023. Este período foi marcado por profundas transformações económicas e sociais, influenciadas por fatores como o COVID-19, que impactou significativamente o crescimento económico global, a taxa de desemprego e as dinâmicas setoriais.

No contexto nacional, a evolução do PIB apresentou oscilações decorrentes da crise pandémica e da recuperação subsequente, enquanto a taxa de desemprego refletiu flutuações no mercado de trabalho durante o referido período. A análise do setor em estudo permitirá identificar as condições específicas enfrentadas pela entidade, bem como as tendências e os desafios que moldaram a atuação em cada ano do referido período.

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma visão abrangente do panorama económico e setorial entre 2019 e 2023, fornecendo um contexto claro para a avaliação das condições que influenciaram a entidade ao longo deste período.

5.7.1. - Contexto Económico:

- **2019:**
 - A economia global cresceu moderadamente (Banco de Portugal, 2020);
 - Em Portugal, o PIB cresceu cerca de 2,2%, indicando uma economia saudável (INE, 2020);
 - A taxa de desemprego estava em declínio, atingido níveis relativamente baixos (OECD, 2020);
 - A confiança dos consumidores estava alta, refletindo assim maiores consumos e gastos (INE, 2020).

- **2020:**
 - A pandemia da COVID-19 provocou uma recessão global severa (FMI, 2020);

- Portugal viu o PIB cair drasticamente devido às medidas de confinamento e a restrições de mobilidade (INE, 2021);
 - A taxa de desemprego aumentou, e a confiança dos consumidores diminuiu significativamente (Banco de Portugal, 2021);
 - A pandemia interrompeu as cadeias de abastecimento e alterou drasticamente os padrões de consumo (OECD, 2021).
- **2021:**
 - O início das campanhas de vacinação trouxe esperança e uma recuperação económica gradual (Banco de Portugal, 2021);
 - Portugal começou a ver sinais de recuperação do PIB, embora de forma muito lenta (INE, 2022);
 - A confiança dos consumidores começou a melhorar, mas ainda havia muito receio devido à incerteza (Comissão Europeia, 2021);
- **2022:**
 - A recuperação económica continuou, mas surgiram novos desafios, como a inflação crescente devido a interrupções na cadeia de abastecimento e o aumento dos custos de energia (Banco de Portugal, 2022);
 - A confiança dos consumidores melhorou, resultado num maior consumo interno (Comissão Europeia, 2022);
 - Em Portugal, o PIB continuou a crescer, mas a um ritmo mais lento devido aos desafios inflacionários e aos problemas nas cadeias de abastecimento (INE, 2023).
- **2023:**
 - A recuperação económica global prosseguiu, embora com desafios contínuos devido à inflação e interrupções na cadeia de abastecimento (FMI, 2023);

- Portugal enfrentou dificuldades com a inflação persistente, que impactou os custos de produção e o poder de compra dos consumidores (Banco de Portugal, 2023).

5.7.2. - Contexto do Setor do Comércio e Retalho:

- **2019:** Este setor beneficiou de um ambiente económico positivo, com um aumento das vendas devido à maior confiança dos consumidores e ao turismo crescente (Banco de Portugal, 2019).
- **2020:** O setor enfrentou grandes desafios devido ao encerramento temporário das lojas físicas e à mudança repentina para o e-commerce. As entidades que se adaptaram rapidamente à venda online conseguiram mitigar algumas perdas, mas em muitas isso não foi possível (Banco de Portugal, 2021).
- **2021:** Com a reabertura gradual das lojas físicas e a recuperação parcial do turismo, o setor começou a recuperar. O e-commerce permaneceu um canal importante, consolidando-se como uma parte essencial das operações de retalho (Banco de Portugal, 2021).
- **2022:** O setor viu um aumento das vendas devido à recuperação económica e ao aumento do consumo. No entanto, a inflação teve um impacto significativo, tanto positivo, elevando o valor nominal das vendas, quanto negativo, reduzindo o poder de compra dos consumidores (INE, 2023).
- **2023:** O setor continuou a adaptar-se, combinando vendas físicas e online. A inflação persiste já havendo ajustes ao nível dos preços (Banco de Portugal, 2023).

5.8. - PME em estudo

A PME em estudo trata-se de uma entidade de Comércio e Retalho localizada no Alentejo constituída na década de 80. Esta é uma empresa familiar e por isso, os métodos que utiliza para obter uma boa gestão vêm passando de geração em geração.

Desde a sua inauguração, esta entidade preparou alguns elementos da família para a gestão futura, o que faz com que fortaleça a sua posição como uma entidade de confiança e tradição na comunidade. Este ambiente familiar permite à entidade manter um relacionamento próximo com os clientes, muitos dos quais visitam o estabelecimento diariamente.

A diversidade dos bens disponíveis é uma das chaves do sucesso contínuo da entidade, visto que além de disponibilizar bens de vários pontos do país, também se destaca pela capacidade de oferecer bens importados, o que não só enriquece a variedade disponível, mas também permite que a entidade pratique preços competitivos, especialmente em comparação com mercadorias nacionais similares. Esta estratégia garante que os clientes tenham acesso a mais que uma gama de mercadorias atraentes, reforçando a perceção de valor e qualidade.

Além disto, esta entidade tem área de negócios dedicado à padaria e pastelaria, que é das maiores atrações dos clientes. Esta área da entidade é das mais importantes visto que a grande afluência dos clientes provém deste serviço. Existem encomendas feitas diariamente e pessoas fidelizadas a ir recolher estes artigos todos os dias. Ao final de cada dia aos fornecedores responsáveis por esta área, vão diretamente à entidade recolher o que não foi vendido e, devido a isso, não existem stocks de um dia para o outro.

Segue-se a apresentação do organograma da entidade em estudo, cuja estrutura se caracteriza pela sua simplicidade e linearidade, permitindo uma comunicação direta e eficiente com o órgão de gestão

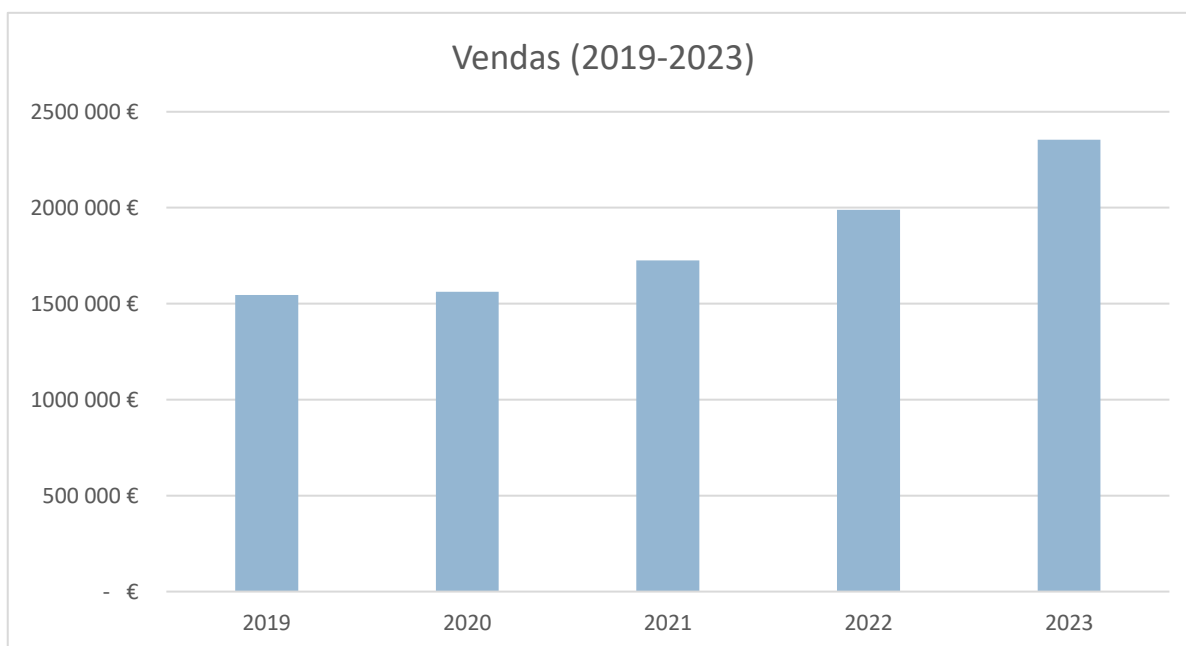


FIGURA 4 - ORGANIGRAMA DA ENTIDADE

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste tópico será abordado a evolução da PME nos últimos 5 anos, que recairá sobretudo sobre as vendas, compras, os gastos e o resultado líquido do período.

5.8.1. - Vendas



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os valores apresentados acima representam os valores anuais em vendas, expressas em euros. Para ser entendido melhor a evolução das vendas, é preciso calcular a taxa de crescimento anual de cada ano em comparação com o ano anterior. A fórmula adotada é a seguinte:

Taxa de Crescimento (%)

$$= \frac{\text{Vendas no Ano Atual} - \text{Vendas no Ano Anterior}}{\text{Vendas no Ano Anterior}} \times 100$$

Assim:

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	1,07%	10,53%	15,28%	18,30%

TABELA 1 - TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

De 2019 para 2020:

O crescimento foi modesto, influenciado pela desaceleração económica global e os efeitos iniciais da pandemia do COVID-19. A entidade conseguiu manter um crescimento positivo apesar de todas as adversidades.

A entidade conseguiu um pequeno crescimento de 1,07% apesar das adversidades significativas causadas pela pandemia. Este resultado é atribuído à rápida adaptação ao e-commerce e à resiliência em manter operações básicas durante o confinamento. A capacidade de ajustar rapidamente as operações e a oferta de mercadorias essenciais foram cruciais para este desempenho.

De 2020 para 2021

Houve uma recuperação significativa nas vendas, indicando assim que a entidade conseguiu adaptar-se às novas condições de mercado, como a expansão da oferta de mercadorias.

A entidade registou um crescimento substancial de 10,53%, sinalizando uma recuperação pós-pandemia. Este crescimento é atribuído à adaptação bem-sucedida ao e-commerce e à reabertura da loja física, combinada com a recuperação da confiança dos consumidores.

De 2021 para 2022:

O crescimento continuou a acelerar, sugerindo que as estratégias delineadas no ano anterior foram bem-sucedidas. Este aumento substancial reflete também uma recuperação económica mais ampla.

A entidade continuou a crescer a uma taxa significativa de 15,28%. Este crescimento foi impulsionado pela recuperação económica, aumento do consumo e da inflação, que elevou os preços das mercadorias. A capacidade da entidade de capitalizar a recuperação do mercado e ajustar-se aos desafios inflacionários foi crucial para este desempenho.

De 2022 para 2023:

O crescimento mais acentuado foi neste período indicando um fortalecimento contínuo da posição da entidade no mercado. Assim, é notável que a entidade continue a ter a confiança dos consumidores e continua a existir um aumento na procura de mercadorias dentro deste setor.

O crescimento significativo de 18,30% reflete a resiliência da entidade e a eficácia das suas estratégias de venda e adaptação à inflação. A entidade conseguiu aproveitar a recuperação económica e ajustar-se eficazmente aos desafios do mercado, mantando por isso um forte desempenho.

Em resumo, temos que a análise detalhada dos períodos entre 2019 e 2023 revela uma trajetória de crescimento desenvolvido e resiliente para esta PME. Cada período apresenta desafios únicos e oportunidades que a entidade soube perfeitamente aproveitar:

- **2019 para 2020:** Crescimento de 1,07% – Crescimento modesto apesar da pandemia.
- **2020 para 2021:** Crescimento de 10,53% – Recuperação rápida com a reabertura das lojas.
- **2021 para 2022:** Crescimento de 15,28% – Crescimento acelerado impulsionado pela recuperação económica e a inflação.
- **2022 para 2023:** Crescimento de 18,30% – Crescimento significativo através de estratégias eficazes.

Taxa de Crescimento Composto Anual:

A Taxa de Crescimento Composto Anual (CAGR), do inglês *Compound Annual Growth Rate*) é uma medida usada para indicar o ritmo de crescimento de um negócio ao longo de um período, expresso em forma de percentagem anual. Segundo Hitchner (2022) a CAGR é uma métrica essencial para avaliar o crescimento consistente de uma entidade ao longo de um período específico.

Para calcular o CAGR, a fórmula adotada é a seguinte:

$$CAGR = \left(\frac{VF}{VI} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

Onde:

- VF é o valor final do período em avaliação, sendo neste caso, das Vendas;
- VI é o valor inicial do período em avaliação, sendo neste caso, das Vendas;
- n é a diferença entre o período final e o período inicial em avaliação.

O CAGR é útil porque oferece uma estimativa da taxa de retorno que seria constantemente necessária para um investimento passar do seu valor inicial para o seu valor final ao longo de um determinado período, assumindo que os retornos são reinvestidos ao final de cada ano.

Assim, neste caso em estudo temos que:

- Valor Final das Vendas (2023) = **2.353.621€**
- Valor Inicial das Vendas (2019) = **1.545.047€**
- N° de Períodos = **4** (2019-2020; 2020-2021; 2021-2022; 2022-2023)

Portanto:

$$CAGR = \left(\frac{2.353.621}{1.545.047} \right)^{\frac{1}{4}} - 1 \approx 11,08\%$$

A CAGR de 11,08% indica um desempenho económico desenvolvido e consistente para a referida PME. Reflete assim a capacidade de crescer anualmente a uma taxa média composta, mesmo com desafios como a pandemia COVID-19, de 11,08%.

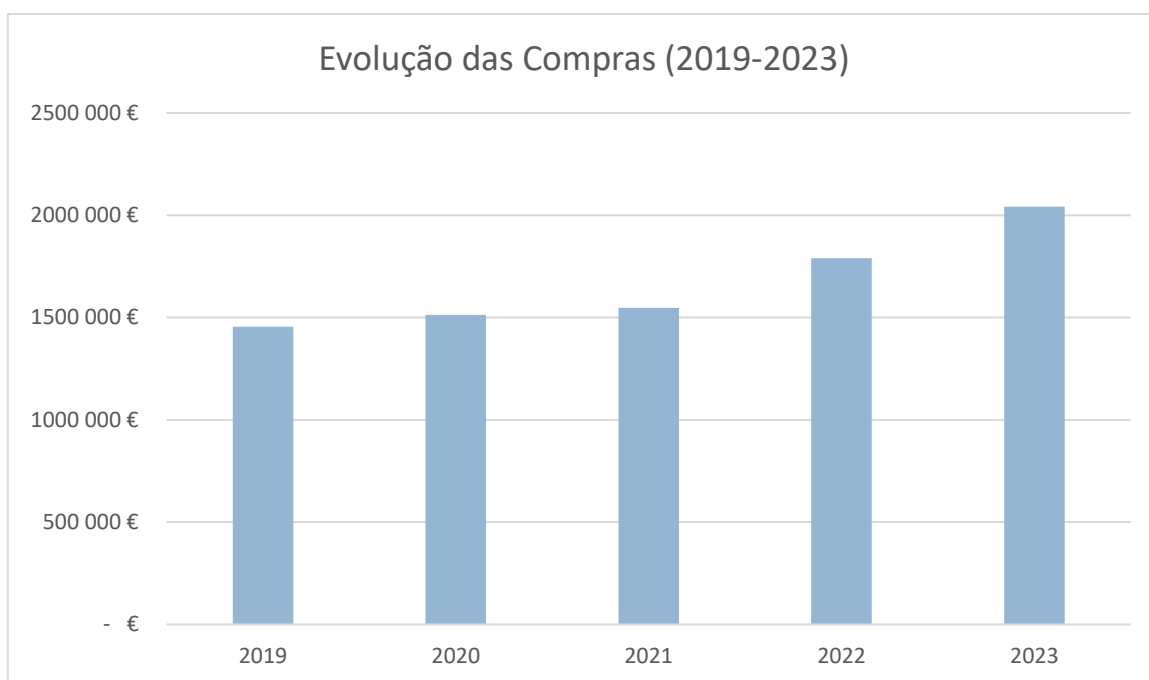
A CAGR fornece uma taxa de crescimento anual que representa a média de crescimento ao longo de um período. Isso permite avaliar de forma clara e precisa como uma entidade se está a desenvolver, suavizando as variações anuais que podem distorcer a perceção do desempenho (Hitchner, 2022).

Em suma, é correto afirmar que a CAGR é uma métrica fundamental para avaliar a evolução de uma entidade, oferecendo uma visão clara e precisa do crescimento a longo prazo. Facilita também comparações, projeta o crescimento futuro, avalia a eficácia das estratégias de crescimento e é essencial para investidores e gestores de decisões informadas (Koller, et al, 2020).

Observa-se assim uma tendência geral de crescimento nas vendas ao longo dos cinco anos, com aumentos particularmente fortes após 2021 conforme o gráfico. Este crescimento indica uma recuperação positiva após um crescimento mais lento em 2020,

que foi impactado por fatores externos como a pandemia de COVID-19. O aumento contínuo e acelerado nos últimos dois anos indica que a entidade está em crescimento.

5.8.2. - Compras



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os valores apresentados acima representam os valores anuais de compras de inventários, expressas em euros. Tal como nas vendas, é preciso calcular a taxa de crescimento anual para cada ano em comparação com o ano anterior. A fórmula adotada é a seguinte:

Taxa de Crescimento (%)

$$= \frac{\text{Compras no Ano Atual} - \text{Compras no Ano Anterior}}{\text{Compras no Ano Anterior}} \times 100$$

Assim:

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	4,00%	2,21%	15,75%	14,10%

TABELA 2 - TAXA DE CRESCIMENTO DAS COMPRAS (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

De 2019 para 2020:

Em 2020, apesar do impacto da pandemia do COVID-19, a entidade aumentou as suas compras em 4%. Este aumento é interpretado como uma antecipação de maior procura ou um ajuste nos inventários para evitar ruturas devido à instabilidade das cadeias de abastecimento.

De 2020 para 2021:

Em 2021, as compras aumentaram ligeiramente em 2,21%. Este crescimento indica uma abordagem mais cautelosa da entidade em resposta à incerteza económica, enquanto se preparava para a recuperação pós-pandemia e o aumento gradual da procura.

O crescimento moderado de 2,21% nas compras, em contrapartida do aumento de 10,53% nas vendas, indica uma gestão mais eficiente dos inventários e a capacidade de maximizar as vendas com as compras relativamente constantes.

De 2021 para 2022:

O aumento significativo de 15,75% nas compras em 2022 foi uma forte recuperação económica e um aumento na confiança da entidade em relação ao crescimento da procura. Este aumento também pode ser influenciado pela necessidade de repor inventários.

Um aumento de 15,75% nas compras e um crescimento de 15,28% nas vendas demonstra uma resposta bem planeada à recuperação do mercado, garantido que a oferta corresponde à crescente procura.

De 2022 para 2023:

Em 2023, as compras continuaram a crescer significativamente em 14,10%. Este crescimento reflete a continuidade da recuperação económica e a adaptação da entidade aos desafios persistentes, como a inflação e interrupções na cadeia de abastecimento, garantido a disponibilidade de mercadorias para responder à procura do mercado.

O crescimento de 14,10% nas compras, juntamente com um aumento de 18,30% nas vendas, sugere uma forte eficiência operacional, onde a entidade conseguiu aumentar significativamente as vendas com um crescimento de compras ligeiramente menor, potencialmente conseguindo aumentar as margens de lucro.

Apesar do valor das compras estar em constante crescimento, tem de ser observado também o valor que ficou em inventário final nos períodos em análise, que foi de:



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Período 2019-2020:

- Em 2020, o inventário final diminuiu cerca de 18,93%. Este declínio pode ser atribuído à pandemia do COVID-19, que causou uma grande interrupção nas cadeias de abastecimento e alterou significativamente os padrões de consumo. A entidade enfrentou dificuldades na reposição de inventário e optou por reduzir os níveis de inventário para minimizar os custos em resposta à incerteza económica.
- Apesar do crescimento das compras, a redução significativa do inventário final e o aumento nas vendas indicam que a entidade estava a escoar as existências, provavelmente devido à incerteza e interrupções causadas pela pandemia.

Período 2020-2021:

- A redução acentuada de 37,82% nos inventários finais em 2021 indica uma gestão eficiente do inventário existente para satisfazer a procura crescente à medida que a economia começou a recuperar da pandemia. Este período reflete uma estratégia de vendas agressivas para escoar o inventário mais antigo e capitalizar o aumento da confiança dos consumidores e a recuperação da posição do mercado.
- O aumento substancial das vendas em comparação com o crescimento das compras e a grande redução do inventário final indica uma utilização eficiente do inventário existente para maximizar as vendas. A entidade conseguiu vender um volume significativo de bens sem aumentar proporcionalmente o inventário, refletindo uma gestão eficaz do inventário.

Período 2021-2022:

- Em 2022, houve um aumento de 22,46% no valor do inventário final. Este aumento indica um ajuste estratégico para reabastecer inventários em antecipação a uma procura crescente e para evitar futuras ruturas nas cadeias de abastecimento, especialmente considerando a recuperação económica

contínua e os desafios persistentes como a inflação e as interrupções na cadeia de suprimentos.

- O crescimento das compras e das vendas está praticamente alinhado, mas o aumento significativo do inventário final indica que a entidade se preparava para uma procura contínua. Este aumento no inventário final indica uma abordagem proativa para garantir a disponibilidade de mercadorias.

Período de 2022-2023:

- Em 2023, o inventário final aumentou em 8,96%. Este aumento indica uma gestão mais equilibrada e prudente dos inventários, refletindo um ajuste às necessidades de procura do mercado e a uma maior eficiência operacional. A entidade encontrou assim um ponto de equilíbrio adequando entre manter inventário suficiente para atender à procura e evitar excesso de inventário.
- O crescimento significativo das vendas e o aumento do inventário final indicam uma gestão equilibrada e eficiente do inventário. A entidade conseguiu aumentar as vendas sem acumular excessivamente o inventário, refletindo uma estratégia eficaz de otimização de inventário e uma resposta adequada às condições do mercado.

Assim, esta análise periódica destaca a importância de uma gestão de inventário e compras planeada e responsiva às mudanças do mercado e às condições económicas. Cada período reflete diferentes desafios e oportunidades, e a capacidade da entidade de se adaptar às diferentes adversidades de forma eficiente e, assim alcançar o sucesso continuado e competitivo no setor de comércio e retalho.

Esta análise reflete também uma interação entre as expectativas de vendas e a eficácia da gestão de inventários. O aumento substancial de compras em 2022, acompanhado por um pequeno aumento do inventário, indica que a entidade está consciente que não pode haver excesso de inventário.

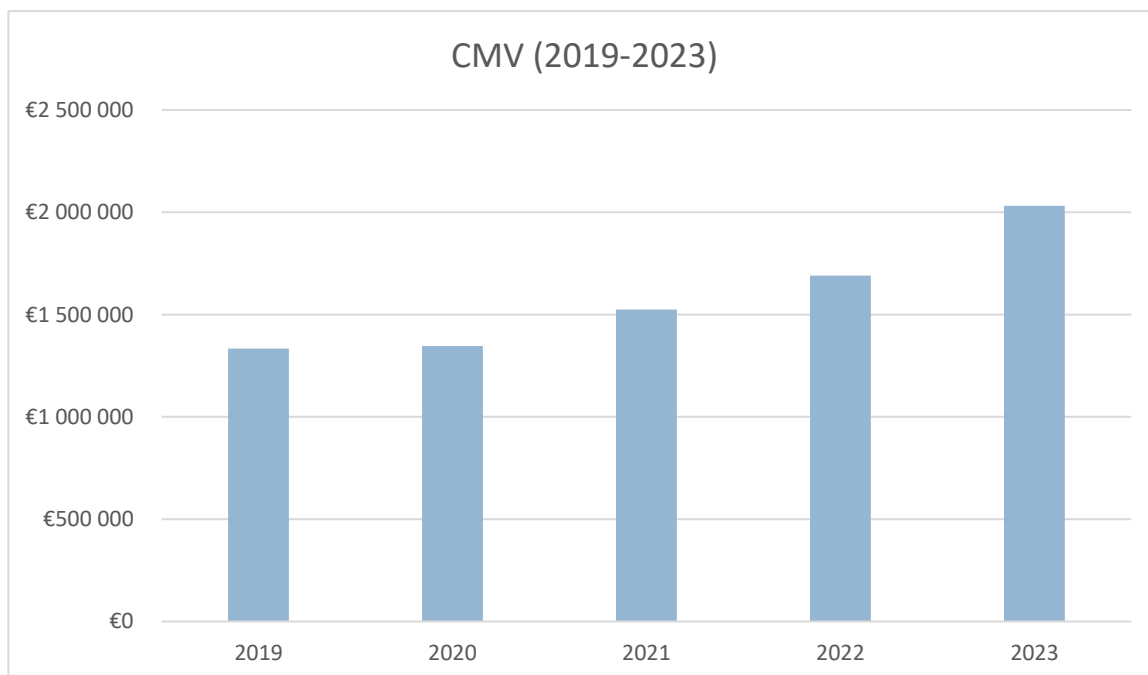
Em suma, o aumento nas compras ao longo os anos reflete uma tendência de crescimento e uma estratégia otimista, com o maior aumento ocorrido em 2023, o que aconteceu devido à recuperação do mercado após a COVID-19. Por outro lado, as variações

nos inventários finais indicam melhorias na gestão do inventário, com uma diminuição em 2020 e 2021, como resposta à incerteza económica causada pela pandemia, e um pequeno aumento em 2022 e 2023, ficando assim o mesmo alinhado às expectativas de vendas futuras.

5.8.3. - Gastos

Neste tópico irá ser abordado o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), os Gastos com o Pessoal e os Fornecimentos e Serviços Externos que ocorreram nos períodos em análise.

I. Custos das Mercadorias Vendidas (CMV)



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os valores apresentados acima representam os valores anuais de CMV, expressas em euros. Apresenta-se a taxa de crescimento anual para cada ano em comparação com o ano anterior. A fórmula adotada é a seguinte:

$$\text{Taxa de Crescimento (\%)} = \frac{\text{CMV do Ano Atual} - \text{CMV do Ano Anterior}}{\text{CMV do Ano Anterior}} \times 100$$

Assim:

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	1,02%	13,24%	10,87%	20,17%

TABELA 3 - TAXA DE CRESCIMENTO DO CMV (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Período 2019-2020:

Em 2020, o CMV aumentou ligeiramente em 1,02%. Este aumento é atribuído à tentativa de manter a continuidade operacional durante a pandemia do COVID-19. Apesar da pandemia, a entidade conseguiu manter os CMVs relativamente estáveis, refletindo uma gestão eficaz dos custos em tempos de incerteza.

O aumento no CMV e nas vendas, juntamente com um crescimento maior nas compras e uma redução significativa no inventário final, indica que a entidade está a gerir cuidadosamente os gastos e o inventário durante um período de incerteza causado pela pandemia. A estratégia é focada em manter a continuidade operacional e controlar os custos enquanto se ajusta os níveis de inventário para minimizar os riscos.

Período 2020-2021:

Em 2021, o CMV aumentou significativamente em 13,24%. Este aumento reflete o crescimento substancial das vendas durante o ano, conforme a economia começou a recuperar da pandemia (Banco de Portugal, 2022). O aumento nos custos das mercadorias vendidas indica que a entidade estava a ter uma procura crescente, aproveitando a recuperação do mercado.

O aumento significativo do CMV, juntamente com um forte crescimento das vendas, indica que a entidade estava a beneficiar da recuperação económica. A redução do inventário final indica que a entidade utilizou eficientemente o inventário disponível para maximizar as vendas. O crescimento nas compras comparado com o CMV e das vendas reflete uma estratégia eficaz de escoamento de inventário.

Período 2021-2022:

Em 2022, o CMV continuou a aumentar, desta vez em 10,87%. Este aumento é consistente com o crescimento das vendas e das compras. A entidade estava a expandir as operações e a garantir a disponibilidade de mercadorias para dar resposta à procura crescente, o que resultou num aumento dos custos das mercadorias vendidas.

O aumento do CMV está alinhado com o crescimento das vendas e das compras. A entidade expandiu as operações e reabasteceu os inventários em antecipação a uma procura crescente. O aumento no inventário final sugere uma preparação estratégica para evitar ruturas de inventário e garantir a disponibilidade de mercadorias.

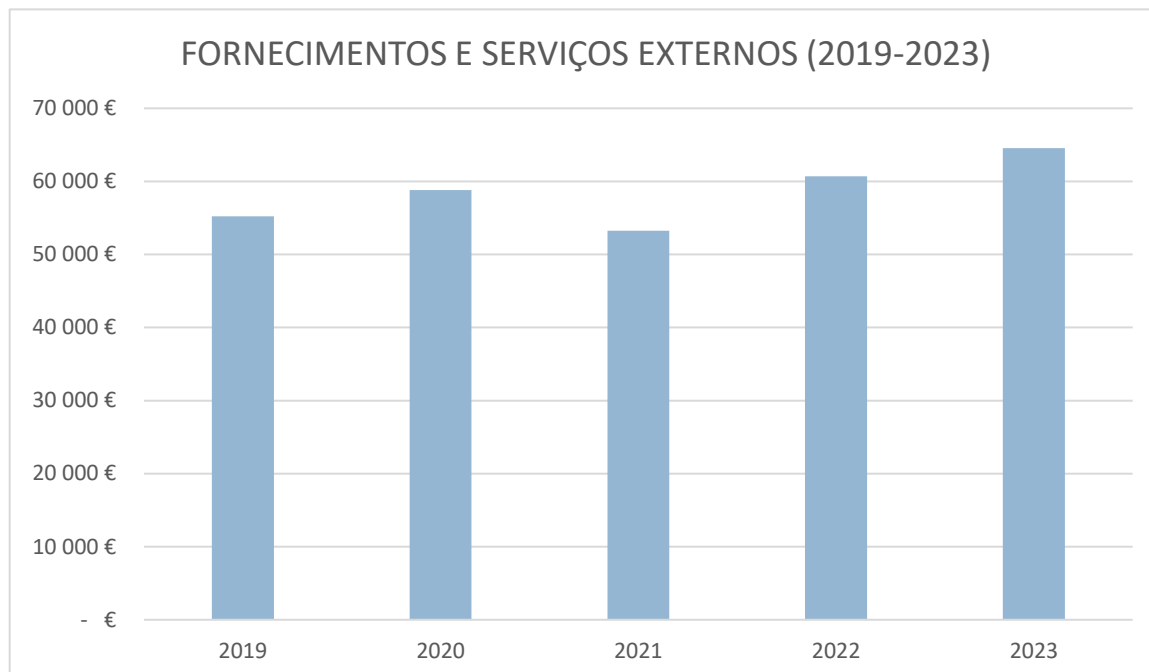
Período 2022-2023:

Em 2023, o CMV teve um aumento substancial de 20,17%. Este aumento reflete tanto o crescimento das vendas, quanto o impacto da inflação e possíveis aumentos nos custos de aquisição de mercadorias. A entidade continuou a expandir as operações e a responder à procura do mercado, o que levou a um aumento significativo nos custos das mercadorias vendidas.

O aumento substancial do CMV reflete um crescimento significativo das vendas e possivelmente impactos nos custos de aquisição devido à inflação. A entidade conseguiu aumentar o valor das vendas de forma mais eficiente, mantendo um crescimento mais controlado no inventário final. Este equilíbrio sugere uma gestão otimizada dos custos e dos inventários, resultando numa melhoria nas margens de lucro.

A entidade em estudo, conseguiu assim equilibrar cuidadosamente os custos das mercadorias vendidas com as compras e a gestão de inventários, resultando num crescimento contínuo das vendas e uma melhoria nas margens de lucro.

II. Fornecimentos e Serviços Externos



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os valores apresentados acima representam os valores anuais de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) expressas em euros. Tal como em cima, é preciso calcular a taxa de crescimento anual para cada ano em comparação com o ano anterior. A fórmula adotada é a seguinte:

$$\text{Taxa de Crescimento (\%)} = \frac{\text{FSE do Ano Atual} - \text{FSE do Ano Anterior}}{\text{FSE do Ano Anterior}} \times 100$$

Assim:

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	6,49%	-9,48%	14,02%	6,38%

TABELA 4 - TAXA DE CRESCIMENTO DOS FSE (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Período 2019-2020:

Em 2020, os FSE aumentaram 6,49%. Este aumento é associado aos gastos adicionais relacionados à adaptação às novas condições impostas pela pandemia COVID-19. As entidades enfrentaram custos maiores com higiene, segurança, adaptação ao teletrabalho e aumento da logística devido ao *e-commerce*.

Período 2020-2021:

Em 2021, os FSE reduziram em 9,48%. Esta redução reflete uma normalização após os gastos elevados de 2020. A entidade encontrou formas mais eficientes de operar sob as novas condições, reduzindo despesas com serviços externos e renegociando contratos de fornecimentos.

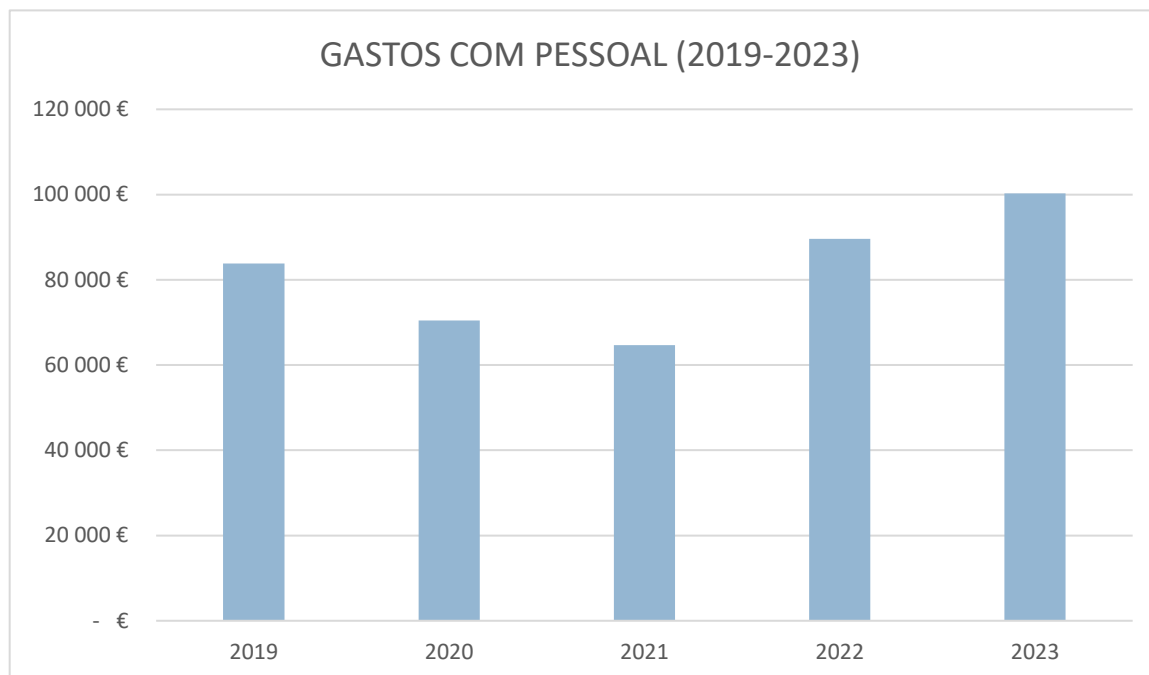
Período 2021-2022:

Em 2022, os FSE aumentaram em 14,02%. Este aumento significativo foi devido ao crescimento das operações da entidade e à necessidade de maior suporte externo para acompanhar o aumento das vendas e das compras. A inflação e os aumentos de preços em serviços essenciais também contribuíram para este aumento.

Período 2022-2023:

Em 2023, os FSE aumentaram 6,38%. Este aumento, comparando ao período anterior indica uma estabilização nas operações da entidade. A entidade está a ajustar os seus gastos para manter a eficiência enquanto continua a crescer de forma sustentável.

III. Gastos com o Pessoal



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	-15,90%	-8,26%	38,63%	11,85%

TABELA 5 - TAXA DE CRESCIMENTO DOS GASTOS COM O PESSOAL (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Período 2019-2020:

- Em 2020, houve uma redução significativa de 15,90% nos gastos com o pessoal. Esta redução é atribuída às medidas de contenção de gastos implementadas durante a pandemia do COVID-19, que forçou a entidade a reduzir pessoal.
- A redução significativa nos gastos com o pessoal durante a pandemia reflete medidas de contenção de gastos para enfrentar a crise. Embora as vendas e o CMV tenham aumentado, a entidade reduziu os gastos operacionais,

incluindo o pessoal, para se adaptar à redução da procura e às incertezas do mercado.

Período 2020-2021:

- Em 2021, os gastos com o pessoal continuaram a diminuir, com uma redução de 8,26%. Este período refletiu uma continuidade das medidas de contenção de gastos, devido à incerteza económica persistente e à lenta recuperação do mercado de trabalho.
- A continuidade da redução nos gastos com o pessoal, apesar do aumento significativo nas vendas, reflete uma gestão rigorosa de gastos para maximizar a eficiência operacional durante a recuperação. A redução do inventário final e o aumento do CMV indicam uma gestão eficiente do inventário para atender à procura crescente.

Período 2021-2022:

- Em 2022, houve um aumento substancial de 38,63% nos gastos com o pessoal. Este aumento significativo é um reflexo da recuperação económica e da necessidade de recontratar, à medida que a procura e as operações voltam a crescer. A entidade investiu mais em recursos humanos para apoiar o aumento das operações e o crescimento das vendas.
- O aumento substancial nos gastos com o pessoal em 2022 reflete a recuperação económica e a necessidade de investir em recursos humanos para suportar o crescimento da entidade. Este aumento está alinhado com o crescimento das vendas e das compras, indicando que a entidade está a expandir as operações.

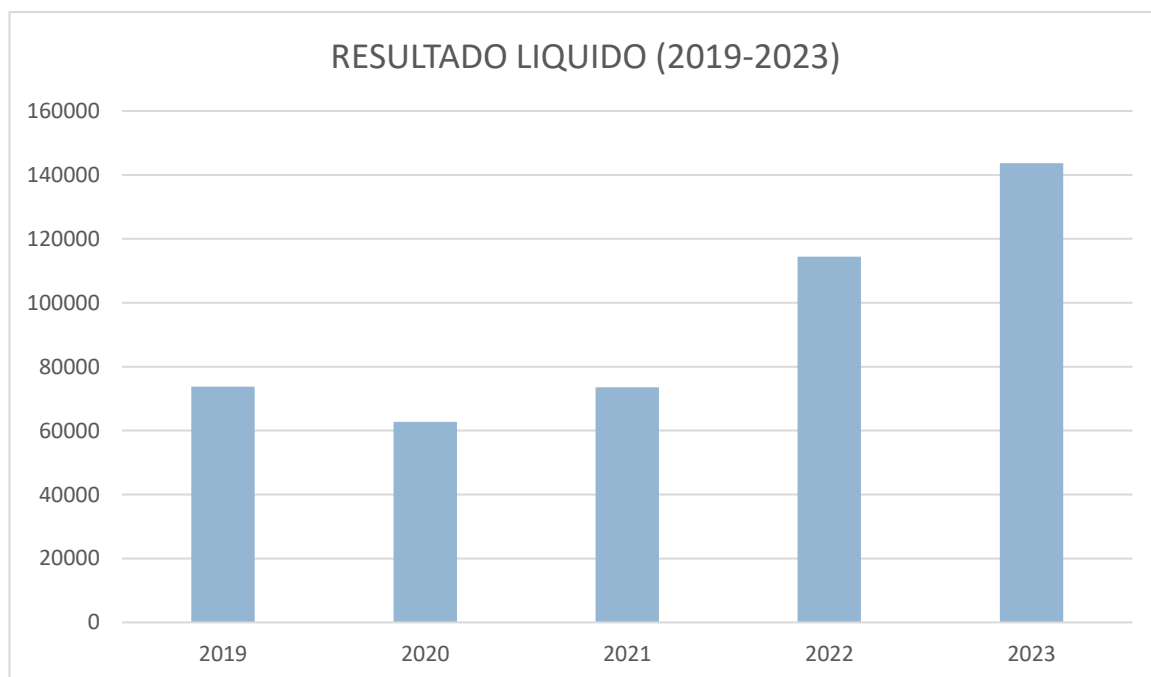
Período 2022-2023:

- Em 2023, os gastos com o pessoal aumentaram 11,85%, indicando uma continuação do investimento em recursos humanos para suportar o crescimento contínuo da entidade. Este aumento em comparação com o

período anterior indica uma estabilização nos gastos com o pessoal, alinhando-se com a expansão das operações e necessidade de manter uma força de trabalho estável.

- O aumento moderado nos gastos com o pessoal em 2023, comparado ao período anterior, indica uma estabilização nos investimentos em recursos humanos enquanto a entidade continua a crescer. As vendas e o CMV cresceram significativamente, refletindo a expansão contínua das operações.

5.8.4. - Resultado Líquido



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	-14,90%	17,23%	55,54%	25,54%

TABELA 6 - TAXA DE CRESCIMENTO DO RESULTADO LÍQUIDO (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Período 2019-2020:

- Em 2020, o Resultado Líquido diminuiu cerca de 14,90%. Este declínio pode ser atribuído ao impacto da pandemia do COVID-19, que trouxe uma desaceleração económica global, afetando negativamente as vendas e aumentado os gastos operacionais. A entidade teve de lidar com despesas adicionais relacionadas à adaptação às novas condições de mercado e a medidas de contenção de gastos.

Período 2020-2021:

- Em 2021, o Resultado Líquido aumentou 17,23%. Esta recuperação está associada ao crescimento das vendas e à implementação de medidas eficientes de contenção de gastos que foram mantidas desde 2020. A entidade aproveitou a recuperação económica e a crescente procura, resultado numa melhoria no desempenho financeiro.

Período 2021-2022:

- Em 2022, houve um aumento substancial de 55,54% no Resultado Líquido. Este crescimento significativo reflete uma forte recuperação económica e aumento das vendas. A entidade otimizou os seus processos operacionais para maximizar a eficiência e atender à procura crescente do mercado.

Período 2022-2023:

- Em 2023, o Resultado Líquido aumentou 25,54%. Este crescimento contínuo indica uma estabilização e consolidação das operações, mantendo um forte desempenho financeiro. A entidade conseguiu otimizar os gastos e maximizar a rentabilidade num ambiente de mercado mais estável.

Conclusão sobre a Evolução da PME

A análise realizada sobre a evolução da PME em estudo oferece uma visão detalhada sobre a resiliência, adaptabilidade e eficiência durante este período, marcado por desafios globais como a pandemia COVID-19 e subseqüentes recuperações económicas.

Taxa de Crescimento (%)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Vendas	1,07%	10,53%	15,28%	18,30%
Compras	4,00%	2,21%	15,75%	14,10%
Inventários	-18,93%	-37,82%	22,46%	8,96%
CMV	1,02%	13,24%	10,87%	20,17%
Fornecimentos e Serviços Externos	6,49%	-9,48%	14,02%	6,38%
Gastos com o Pessoal	-15,90%	-8,26%	38,63%	11,85%

TABELA 7 - RESUMO EVOLUÇÃO PME (%)

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2019-2020 – Gestão de Crise e Adaptação:

- Durante o ano de 2020, a entidade enfrentou a crise global da pandemia do COVID-19. Apesar do aumento de 1,07% das vendas, o resultado líquido caiu 14,91%. Este declínio é atribuído ao impacto da pandemia, que exigiu medidas de contenção de gastos e adaptação rápidas às novas condições de mercado. A entidade reduziu significativamente os gastos com o pessoal (-15,90%) e o valor dos inventários finais (-18,93%), enquanto os gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) aumentaram cerca de 6,49%, refletindo os gastos adicionais de adaptação, como medidas de higiene, segurança e logística. O crescimento nas compras (4,00%) e no CMV

(1,02%) mostra uma tentativa de manter a continuidade operacional, mas a pressão sobre a rentabilidade foi evidente.

2020-2021 – Recuperação e Melhoria da Eficiência Operacional

- No ano seguinte, 2021, a entidade demonstrou uma notável capacidade de recuperação, com o aumento do resultado líquido em 17,20%. Este crescimento foi sustentado por um aumento significativo de 10,53% nas vendas e um controlo rigoroso dos gastos operacionais. A redução nos FSE (-9,48%) e nos gastos com o pessoal (-8,26%) indica uma otimização dos gastos, enquanto a diminuição acentuada nos inventários finais (-37,82%) indica uma estratégia eficaz no escoamento do inventário. O aumento nas compras (2,21%) e no CMV (13,24) reflete uma resposta cuidadosa ao aumento da procura, melhorando a eficiência operacional e a rentabilidade.

2021-2022 – Expansão Significativa e Preparação para o Crescimento

- Em 2022, a entidade obteve um crescimento substancial, com um aumento do resultado líquido em 55,52%. As vendas cresceram 15,28% e as compras aumentaram 15,75%, indicando uma expansão alinhada das operações. A entidade investiu significativamente em recursos humanos, refletindo assim um aumento nos gastos com o pessoal (+38,63%), e em fornecimentos e serviços externos (+14,01%) para suportar o crescimento. O aumento nos inventários finais (+22,46%) mostra uma preparação estratégica para atender à procura crescente de mercado. O CMV aumentou 10,85%, acompanhando o crescimento das operações e indicando uma gestão eficaz do custo das mercadorias vendidas.

2022-2023 – Crescimento Sustentável e Estabilização

- O ano de 2023 continuou em crescimento com um aumento de 25,57% no resultado líquido. As vendas cresceram 18,30%, enquanto as compras aumentaram 14,10%, refletindo uma expansão sustentável das operações. O

aumento moderado nos inventários finais (+8,96%) mostra uma estabilização na gestão do inventário, garantindo a disponibilidade de mercadorias sem acumular excessos. Os gastos com o pessoal (+11,85%) e os FSE (+6,38%) cresceram de forma controlada, indicando uma gestão eficiente dos recursos humanos e dos serviços externos. O CMV aumentou 20,17%, acompanhando o crescimento das vendas mostrando uma gestão eficaz dos custos de aquisição de mercadorias.

Ao longo destes cinco anos, a PME demonstrou uma impressionante capacidade de resiliência e adaptação. A entidade enfrentou a crise pandémica com medidas rigorosas de contenção de gastos, ajustando os seus gastos com o pessoal e fazendo uma boa gestão de inventários para reduzir os impactos negativos. A recuperação em 2021 e a subsequente expansão em 2022 mostram uma adaptação eficaz às novas condições de mercado. A redução dos FSE e nos gastos com o pessoal em 2021, seguida pelos investimentos estratégicos em 2022 e 2023, indica uma abordagem equilibrada de contenção de custos. A expansão significativa em 2022 e o crescimento sustentável em 2023 refletem uma preparação estratégica para atender à procura crescente de mercado. O aumento nos inventários finais e nos CMV sugeriu uma abordagem proativa para garantir a disponibilidade de mercadorias e suportar o crescimento das operações.

A trajetória ascendente do resultado líquido ao longo dos cinco anos, especialmente após a recuperação da pandemia, indica uma melhoria contínua na rentabilidade e nas margens de lucro. A entidade conseguiu alinhar o crescimento das vendas com uma gestão eficaz dos custos, resultando num aumento significativo na lucratividade. Este desempenho económico positivo destaca a eficácia das estratégias implementadas e a robustez da gestão operacional.

Esta PME do setor do comércio e retalho demonstrou uma notável capacidade de enfrentar desafios ao longo deste período. A gestão eficiente dos recursos, a adaptação rápida às condições de mercado e a implementação de estratégias eficazes permitiram à entidade não apenas sobreviver a um período de grande volatilidade económica, mas prosperar e expandir as suas operações de forma sustentável.

6. - LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES RELATIVAS AO CONTROLO INTERNO

Para identificar as lacunas e as oportunidades de melhoria nos procedimentos internos, foi realizado um trabalho de campo que inclui entrevistas com o órgão de gestão e aos colaboradores da entidade. Durante as entrevistas, procurou-se compreender os procedimentos adotados nas tarefas diárias, e a forma como estas são executadas. Adicionalmente, foram realizadas observações diretas das atividades, o que permitiu complementar as informações fornecidas pelos entrevistados e validar os processos em curso.

A análise revelou que, embora a entidade possua alguns mecanismos de CI, estes não estão formalmente documentados, o que pode comprometer a consistência e a eficiência das operações, além de aumentar a exposição a riscos operacionais. A ausência de um manual de CI formalizado indica a necessidade de sistematizar as práticas existentes, garantindo que estas sejam claras, compreensíveis e replicáveis, independentemente de alterações na estrutura ou no pessoal da entidade. Este esforço visa não só otimizar os processos organizacionais, mas também fortalecer a capacidade de monitorização da entidade.

As entrevistas semiestruturadas, foram realizadas tendo em conta as diferentes áreas de forma a identificar o funcionamento da entidade e forma como os diferentes processos são executados.

Com as entrevistas realizadas (Anexo 1) e a observação das tarefas realizadas diariamente foi possível entender que existem algumas lacunas no CI.

6.1. - Planeamento e Encomenda de Mercadorias:

- As encomendas são realizadas semanalmente, mas não são planeadas. Apenas é encomendado aquilo que está em falta no momento da chegada do fornecedor ao estabelecimento.

- Não existe nenhum critério para determinar as quantidades a encomendar. O único procedimento que é realizado é ver a encomenda que fez na semana anterior, se se vendeu tudo, encomenda-se o mesmo.
- Maior parte dos fornecedores têm acordo com entidade para pagamento a 30 e a 60 dias, mas os pagamentos são realizados semanalmente.

6.2. - Gestão de Inventários:

- Existe um sistema de gestão de inventários, mas não é aproveitado o potencial do mesmo, visto que as ferramentas existentes para controlar não são devidamente utilizadas.
- Os níveis de inventários das mercadorias são controlados, apenas por observação das quantidades existentes em loja e no armazém.
- Os procedimentos mínimos obrigatórios do CI são parcialmente cumpridos pois existem alguns procedimentos que não são realizados.

6.3. - Receção de Inventários:

- Na receção, as mercadorias devem ser inseridas no sistema de faturação através do programa existente assim que chegam ao estabelecimento. No entanto, ocasionalmente, ocorrem esquecimentos na introdução de alguns bens no sistema. Quando os valores de inventário apresentam discrepâncias ou registam valores negativos, são realizadas contagens físicas para corrigir e ajustar as quantidades efetivamente existentes no inventário.
- Se determinado artigo teve saída, e o valor foi acessível e o feedback dos clientes foi bom, encomenda-se mais na semana seguinte.

6.4. - Controlo de Qualidade e Perdas:

- A qualidade das mercadorias pretende-se que seja garantida com a implementação de várias práticas essenciais. No caso das mercadorias como os lacticínios, congelados, frutas e legumes, as medidas de controlo e a segurança são mais rigorosas visto que é feita uma inspeção visual e

documental, é feito um controlo de temperatura, são armazenados em sistemas de refrigeração e congelamento adequados, existe rotação de inventário, é feito controlo da temperatura dos equipamentos de frio e é verificado regularmente a validade e o estado das mercadorias.

- Relativamente a quebra de mercadorias com validade expirada, existem acordos com alguns fornecedores para fazer a devida reposição dessas mercadorias. Quando não existe esse acordo, as mercadorias são imediatamente retiradas das áreas de vendas e são descartadas.
- Esta entidade não tem qualquer sistema nem método para a prevenção de roubos. Relativamente à gestão de danos existem vários procedimentos que são cumpridos, como por exemplo a inspeção no recebimento e o armazenamento correto das mercadorias.
- Os procedimentos adotados para minimizar as perdas e os desperdícios passam por haver uma rotação de inventário contínua, realizar compras com base na procura de mercado e fazer promoções das mercadorias que estão perto de expirar a validade.

Com base nas entrevistas realizadas e na recolha de informações, através da observação, foram identificadas várias lacunas no que diz respeito à área dos inventários. Para isto, são propostas sugestões de melhoria de forma a colmatar as mesmas.

Planeamento e Encomenda de Mercadoria:

- a. A PME deveria implementar um sistema de planeamento de encomendas baseado no controlo rigoroso de inventários, garantindo que as compras sejam realizadas de acordo com o *stock* mínimo e a quantidade económica a encomendar. Este procedimento evita a necessidade de confirmações físicas no armazém no momento da chegada do fornecedor e elimina encomendas *Ad-hoc*, assegurando que todas as aquisições sejam devidamente justificadas pela real necessidade identificada.
- b. A entidade deveria otimizar a gestão de prazos de pagamento negociados com os fornecedores, respeitando os acordos de 30 e 60 dias, em vez de

efetuar pagamentos semanais. Esta prática permitiria uma gestão de tesouraria mais eficaz, garantindo disponibilidades financeiras que podem ser aproveitadas para obter descontos financeiros ou outras vantagens financeiras.

Gestão de Inventários:

- a. A entidade deveria maximizar a utilização do sistema de gestão de inventários disponível, aproveitando todas as suas ferramentas para controlar eficazmente os níveis de *stock* e realizar encomendas sem depender da observação física das mercadorias nas instalações. Para isso, é essencial registar todas as entradas de mercadorias no sistema de inventários de forma sistemática, permitindo obter benefícios completos da ferramenta e garantir um controlo mais eficiente e automatizado do mesmo.
- b. Relativamente aos procedimentos mínimos obrigatórios, estes são cumpridos, mas não na totalidade, como:

Requisitos Mínimos Obrigatórios	Realizado?	Observações
Registo da Temperatura dos Equipamentos de Frio	Sim	A temperatura dos equipamentos de frio é realizada na abertura e no fecho do estabelecimento.
Limpeza das Fiambreiras (após cada utilização)	Não	A limpeza das fiambreiras apenas é realizada no fecho do estabelecimento.
Controlo de Inventário	Não	O controlo de inventário é realizado anualmente através de contagem física. Durante o ano não é utilizado o sistema de gestão de inventários para controlar os níveis de mercadorias em tempo real.
Verificação de Validade de Mercadorias	Sim	São realizadas verificações das validades das mercadorias periodicamente e retirados de venda as mercadorias com validades expiradas.
Manutenção de Equipamentos	Sim	Existe a manutenção regular dos equipamentos existentes na entidade.
Controlo de Qualidade de Mercadorias	Sim	As conformidades das mercadorias são verificadas aquando da chegada da encomenda do fornecedor e no decorrer da venda do mesmo.
Políticas de Prevenção de Perdas por Videovigilância	Não	Não existe nenhum controlo por câmaras de segurança.
Planeamento de Compras	Não	O planeamento de compras é feito aquando da chegada de fornecedores através da observação das mercadorias existentes em armazém.

<p>Política de Devolução de Mercadorias</p>	<p>Sim / Não</p>	<p>Existem acordos com fornecedores em que é devolvida a mercadoria com validade expirada, como o fornecedor dos iogurtes e o fornecedor dos artigos de pastelaria. Os restantes fornecedores não aceitam artigos com validade expirada.</p>
---	------------------	--

TABELA 8 – REQUISITOS MÍNIMOS OBRIGATÓRIOS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

7. - PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE RECOMENDAÇÕES DE CONTROLO INTERNO

Após a identificação de medidas e procedimentos de CI, os resultados foram apresentados e discutidos com o Órgão de Gestão, com o objetivo de suprir as lacunas identificadas. Para cada tópico analisado, foram elaboradas recomendações específicas, visando minimizar os riscos associados à gestão de inventários e fortalecer a eficácia dos mecanismos de CI.

Requisitos Mínimos Obrigatórios	Realizado?	Observações
Limpeza das Fiambreiras (após cada utilização)	Não	A limpeza das fiambreiras apenas é realizada no fecho do estabelecimento.
Recomendação		A limpeza das fiambreiras deveria de ser realizada após cada uso, ou em caso de impossibilidade, na troca de cada turno, ou seja, ao final da manhã e ao final da tarde.
Controlo de Inventário	Não	O controlo de inventário é realizado anualmente através de contagem física. Durante o decorrer do ano não é utilizado nenhum sistema de gestão de inventário para controlar os níveis de mercadorias em tempo real.
Recomendação		O sistema de inventário deveria de ser utilizado de forma a controlar os níveis de inventário, a maximizar o tempo na hora da encomenda ao fornecedor e a determinar a Quantidade Económica a Encomendar.

Políticas de Prevenção de Perdas por Videovigilância	Não	Não existe nenhum controlo por câmaras de segurança.
Recomendação		Implementar um sistema de segurança, quer por câmara, quer por controlo de inventários de forma que não houvesse perdas quer a nível interno ou externo à entidade.
Planeamento de Compras	Não	O planeamento de compras é feito aquando da chegada de fornecedores através da observação de mercadorias existentes em armazém.
Recomendação		Implementar um sistema de planeamento compras de forma a garantir o abastecimento adequado de inventários com base em análises de vendas e previsões de procura, evitando também a rutura de inventários.
Política de Devolução de Mercadorias	Sim / Não	Existem acordos com fornecedores em que é devolvido o produto com validade expirada, como o fornecedor dos iogurtes e o fornecedor dos artigos de pastelaria. Os restantes fornecedores não aceitam este tipo de devoluções.
Recomendação		Visto já existir contratado com alguns fornecedores, tentar fazer o mesmo acordo com os restantes, de forma a reduzir gastos para a entidade.

TABELA 9 - RECOMENDAÇÕES REQUISITOS MÍNIMOS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Como parte deste projeto, foi desenvolvido um manual de CI específico para esta entidade o qual se encontra em anexo.

O manual proposto aborda detalhadamente todas as lacunas identificadas durante a análise, sugerindo soluções claras e práticas para cada uma delas. Neste, estão descritas as tarefas e como estas devem de ser realizadas por cada colaborador ou responsável, especificando as suas funções e responsabilidades dentro do sistema de CI. Além disso, o manual define com exatidão a periodicidade com que as tarefas devem ser realizadas, garantindo que os procedimentos sejam executados de forma consciente ao longo do tempo.

O manual indica o tipo de equipamento, ferramentas ou sistemas que devem ser utilizados na execução das tarefas, assegurando que os colaboradores tenham acesso aos recursos adequados para desempenhar as suas funções de forma eficiente e segura. Este nível de detalhe visa não apenas corrigir as lacunas identificadas, mas também criar uma estrutura robusta de CI que promova a eficiência operacional e a proteção dos ativos da organização.

Esta proposta de manual de CI pretende ser uma ferramenta prática e adaptável à realidade da organização, permitindo que os procedimentos recomendados sejam implementados de forma mais eficaz e contribuam para o fortalecimento e a sustentabilidade do sistema de CI da entidade.

8. - CONCLUSÃO

O presente projeto tem como principal objetivo a elaboração e implementação de um Manual de CI numa PME do setor de comércio e retalho, visando a otimização dos seus processos operacionais, a redução de riscos e o cumprimento das normas legais. Durante a análise realizada à entidade, foi possível verificar que não existia um sistema formalizado de CI, sendo as práticas e procedimentos transmitidos de forma informal e não sistematizada. Áreas críticas, como o planeamento de inventário, a gestão de inventários e os processamentos de compras, estavam particularmente sem planeamento.

Com a proposta de um Manual de CI, pretende-se criar uma estrutura formal que abranja todas as operações da entidade na área dos inventários, desde o registo da temperatura dos equipamentos de frio, à verificação da validade das mercadorias, à gestão de inventário e ao processo de compras. A formalização destas práticas não só proporcionará uma maior padronização dos procedimentos, como garantirá o cumprimento das exigências regulatórias, principalmente no que diz respeito às normas de higiene e segurança alimentar. Sem um sistema de controlo documentado, a entidade fica exposta a um maior risco de fraude, erros e desperdícios.

A implementação deste manual proporcionará inúmeros benefícios para a entidade. A primeira grande vantagem será a redução de riscos inerentes à operação, uma vez que as decisões deixarão de ser tomadas com base em métodos informais e pouco rigorosos, e passarão a assentar em dados fiáveis e procedimentos previamente estabelecidos. Este aspeto assume particular importância na gestão de inventários, que atualmente é feita de forma empírica e sem qualquer tipo de planeamento formal. A ausência de um controlo sistemático sobre o inventário tem levado a situações de ruturas de inventários ou, inversamente, ao excesso de mercadorias em armazém, o que acarreta gastos desnecessários e contribuiu para o desperdício de mercadorias (Cossierat & Rodda, 2009).

A segunda vantagem importante prende-se com a melhoria da eficiência operacional. Através da implementação de CIs eficientes, será possível identificar e eliminar redundâncias, otimizando os processos internos e melhorando o desempenho geral da entidade. Um exemplo claro é a gestão de inventários, que poderá ser automatizada e integrada com o sistema de compras, o que permitirá reduzir o tempo despendido pelos

colaboradores na gestão de inventários e evitará a compra excessiva de mercadorias. Além disso, a implementação de procedimentos de controlo de qualidade mais rigorosos, nomeadamente na verificação das condições de armazenamento das mercadorias, irá garantir que a entidade cumpre com as exigências de qualidade esperadas pelos clientes (Turner, 2018).

A conformidade regulatória também será um benefício direto da implementação do manual. A entidade terá procedimentos documentados e registos formais que irão assegurar o cumprimento das normas em vigor, especialmente no que diz respeito às regras de higiene e segurança alimentar. Durante a análise realizada, verificou-se que práticas como o controlo dos inventários e a limpeza dos equipamentos cortantes não era feita de forma regular, o que representa um risco significativo, tanto para a qualidade das mercadorias, como para a reputação da entidade junto dos clientes e das entidades fiscalizadoras. Com a adoção de medidas de CI mais rigorosas, a entidade poderá assegurar que está em conformidade com a legislação e reduzirá o risco de penalizações ou perda de confiança por parte dos consumidores (Rezaee, 2009).

A análise financeira realizada ao longo da investigação permitiu concluir que, apesar de a entidade ter registado um desempenho estável nos últimos anos, com um crescimento constante nas vendas e no lucro, os resultados poderiam aumentar. O setor de comércio e retalho, particularmente no contexto atual de recuperação económica pós-pandemia COVID 19, exige uma maior capacidade de adaptação e resiliência por parte das entidades. Neste sentido, a formalização de políticas como o planeamento de compras e a gestão de inventários com base em previsão de vendas permitirá à entidade responder de forma mais eficiente às variações de mercado e às alterações nos padrões de consumo.

Além dos benefícios operacionais e financeiros, a formalização de um Manual de CI terá um impacto positivo no *corporate governance* da entidade, garantindo maior transparência e responsabilização nas suas operações. Esta melhoria nos mecanismos de controlo será fundamental para facilitar auditorias externas e para reforçar a confiança dos principais *stakeholders*, nomeadamente investidores, fornecedores e clientes. A documentação e a estruturação de todos os procedimentos internos irão contribuir para uma maior credibilidade da entidade e para uma maior facilidade na deteção e correção de eventuais falhas (Arens, et all, 2012).

Adicionalmente, a implementação de CIs permitirá à entidade reduzir custos operacionais, uma vez que os procedimentos de compra e gestão de inventário serão otimizados, evitando perdas por deterioração de mercadorias ou por compras excessivas. O uso mais eficiente dos recursos permitirá à entidade negociar melhores condições com os fornecedores, utilizando o seu poder de compra mais estratégica e planeada (Drury, 2023).

Outro aspeto a salientar é a importância da formação dos colaboradores no processo de implementação do manual. Para garantir que os novos procedimentos são cumpridos de forma eficaz, é essencial que os trabalhadores compreendam o seu papel dentro do sistema de CI e a importância de cada tarefa na cadeia de operações da entidade. A formação contínua e o envolvimento dos colaboradores são fundamentais para o sucesso do projeto, uma vez que estes são os responsáveis pela execução das tarefas diárias e, por conseguinte, pela manutenção da integridade do sistema (Schein, 2010).

Em suma, a criação e implementação de Manual de CI trará à entidade inúmeras vantagens, desde a redução dos riscos operacionais e melhoria da eficiência, até à conformidade legal e ao aumento da confiança dos seus *stakeholders*. Este projeto evidencia que a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo de uma PME dependem fortemente da sua capacidade de implementar políticas e procedimentos eficazes que assegurem a fiabilidade das suas operações e a proteção dos seus ativos. A adoção de um sistema de CI estruturado permitirá à entidade enfrentar os desafios futuros de forma mais resiliente e eficiente, posicionando-se de forma mais competitiva no mercado (Oliveira & Santos, 2023).

8.1. - Trabalhos Futuros

Embora este projeto tenha alcançado o objetivo de propor um manual de CI para uma PME do setor do comércio e retalho, existem diversas oportunidades para aprofundar a investigação nesta área. Uma possível linha de pesquisa futura seria a aplicação prática do manual em diferentes contextos empresariais, como PMEs de outros setores ou empresas de maior dimensão. Isso permitiria avaliar a flexibilidade do modelo proposto, identificar desafios específicos de cada setor e ajustar os procedimentos para realidades distintas.

Outra vertente relevante para futuras investigações envolve a integração de tecnologias emergentes no sistema de CI, nomeadamente ferramentas de automação, inteligência artificial e *softwares* de gestão de inventário mais avançados. O impacto dessas tecnologias na eficácia do CI, na mitigação de riscos e na eficiência operacional é um tema atual que pode enriquecer o debate sobre práticas de gestão em PMEs.

Por fim, seria importante explorar o impacto da cultura organizacional e da formação contínua dos colaboradores na sustentabilidade dos sistemas de CI implementados. Estudos futuros podem analisar como fatores humanos influenciam a adoção de novas práticas de CI e em que medida a formação e o envolvimento dos colaboradores contribuem para o sucesso das mudanças propostas.

9. - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCA. (2022). The changing face of internal control.

Alves, R. M. (2015). Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade e os Desafios para o Controlo Interno em Portugal.

Amaral, L. (2018). A Economia Portuguesa: Uma História de Longo Prazo (1143-2010). Fundação Francisco Manuel dos Santos.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Auditing Standards Board. Vários documentos e normas. Disponível em: <https://www.aicpa.org/> Acesso em: 07 de maio de 2024.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach. Prentice Hall.

Associação das Empresas Familiares. (2024). Disponível em: <https://www.empresasfamiliares.pt> Acesso em: 19 de junho de 2024.

Auddas. (2023). Controlos internos e compliance.

Banco de Portugal. (2019). Boletim Económico - Dezembro 2019. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2020). Relatório de Estabilidade Financeira. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2021). Boletim Económico - Dezembro 2021. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2021). Boletim Económico - Março 2021. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2021). Relatório Anual 2020. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2021). Relatório Anual 2021. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2022). Boletim Económico – Março 2022. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2022). Relatório de Estabilidade Financeira 2022. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2023). Boletim Económico - Março 2023. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2023). Relatório Anual 2023. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2024). Quadros do Setor. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/QS/qswweb/Dashboards> Acesso em: 18 de junho de 2024.

Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2010). Fraudulent financial reporting 1998-2007: An analysis of U.S. public companies. COSO. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Study-2010.pdf> Acesso em: 14 de Abril de 2024.

Borrvalho, C. (2023). Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão: Fundamentos e Ferramentas de Suporte (2ª ed.). Edições Sílabo.

Boston Consulting Group (BCG). (2022). Nine Key Steps to Achieve Sustainability in Retail.

Brookings Institution. (2020). Why Main Streets are a key driver of equitable economic recovery in rural America.

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*.

Bwerinofa-Petrozzello, R. (2023, agosto). Preventing fraud with internal controls: A refresher. *Journal of Accountancy*.

Cardoso, J. (2021). Contabilidade e Transparência: Um Estudo Sobre o Impacto do SNC nas Empresas Portuguesas. Editorial Presença.

Cascarino, R. (2021). Auditor's Guide to IT Auditing. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Cheng, Q., Goh, B. W., & Kim, J. B. (2018). Internal Control and Operational Efficiency.

Cohen, A., & Sayag, G. (2010). *The effectiveness of internal controls in dynamic environments*. *International Journal of Auditing*, 14(2), 118-138.

Comissão Europeia. (2021). European Economic Forecast, Autumn 2021. Bruxelas: Comissão Europeia.

Comissão Europeia. (2022). European Economic Forecast, Autumn 2022. Bruxelas: Comissão Europeia.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). Internal Control - Integrated Framework.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework. Disponível em: <https://www.coso.org/>. Acesso em: 11 de julho 2024.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2023). Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR).

Cook, L. S., Hagey, J., & McCubbrey, D. J. (2014). Retailing: Integrated Retail Management.

Correia, R. (2021). Importância do setor do retalho para a economia é salientada por Secretário de Estado.

Cosserat, G. W., & Rodda, N. (2009). Modern Auditing. John Wiley & Sons.

Costa, C. (2023a). Governança Corporativa e o Controlo Interno em Portugal: Uma Perspetiva Histórica.

Costa, C. (2023b). A História do Plano Oficial de Contabilidade de 1977: Impactos e Evoluções no Contexto Português.

Costa, J. (2021). Resposta das Empresas Portuguesas à Pandemia: Controlo Interno e Compliance. Editora Sílabo.

Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.

Cunha, P. (1997). O Código das Sociedades Comerciais e a Governança Corporativa. Coimbra: Almedina.

Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho.

Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

Drury, C. (2023). Management and Cost Accounting. Cengage Learning EMEA.

European Commission. (2023). Country Report - Portugal.

European Food Safety Authority (EFSA). (2020). Guidance on temperature control of the cold chain for highly perishable foods.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2016). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning.

FMI. (2020). Perspectivas da Economia Mundial: A crise do COVID-19. FMI.

FMI. (2023). World Economic Outlook, April 2023: A Rocky Recovery. FMI.

FMI. (2024). Portugal and the Global Economy: The Way Forward.

Ferreira, A. L., & Ramos, M. S. (2011). Governança Corporativa e Gestão de Riscos: O Novo Paradigma Pós-Crise. Lisboa: Almedina.

Ferreira, D. (2007). Reforma e Revolução: As Mudanças Económicas Após a Revolução dos Cravos. Lisboa: Editora Principia.

Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica. Revista de Educação e Pesquisa.

Fortinux. (2017). COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance.

Franzel, J. (2019). Corporate Governance and Internal Control. Wiley.

Goetsch, D. L. (2018). Occupational Safety and Health for Technologists, Engineers, and Managers. Pearson.

Gomes, J. (2013). Recolha e análise de dados qualitativos em organizações. Revista Portuguesa de Investigação em Educação.

Gomes, R. A., & Marques, J. P. (2021). Código das Sociedades Comerciais: Revisão de 2020 e Impactos na Governança Corporativa. Vida Económica.

Gomes, S. (2020). *Segurança da Informação e a Transposição da Diretiva NIS em Portugal*. Editora Jurídica.

Graham, L., & Cooper, D. (2013). Taking control: Managing organizational risk through effective internal control systems. *European Management Journal*, 31(1), 92-103.

Grandison, A. S., & Lewis, M. J. (1996). *Separation Processes in the Food and Biotechnology Industries: Principles and Applications*. CRC Press.

Greenfield, A. C. (2021). Stakeholder engagement in internal control systems: A path to more effective governance. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 875-897.

Guimarães, J. (2012). *Fundamentos de Amostragem em Pesquisas Qualitativas*.

Hall, J. A. (2011). *Information Technology Auditing and Assurance*. Cengage Learning.

Hall, J. A. (2023). *Accounting Information Systems: Basic Concepts & Current Issues*. Boston, MA: Cengage Learning.

Hatten, T. S. (2018). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Cengage Learning.

Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2014). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*. Pearson.

Heldman, D. R., & Lund, D. B. (2007). *Handbook of Food Engineering*. CRC Press.

Herz, R., Hirth, R., Hileman, D., Littan, S. H., Monterio, B., & Thomson, J. C. (2023). *Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR)*. COSO.

Hitchner, J. R. (2022). *Financial Valuation: Applications and Models (5ª ed.)*. John Wiley & Sons.

IFAC. (2022). *Greater Transparency and Accountability*.

IFAC. (2023). *Effective Governance, Risk Management, and Internal Control*.

INE. (2020). *Contas Nacionais 2019*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

INE. (2020). *Índice de Confiança dos Consumidores 2019*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

- INE. (2021). Contas Nacionais 2020. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2022). Contas Nacionais 2021. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2023). Contas Nacionais 2022. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2023). Estatísticas do Comércio a Retalho 2022. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2019). International Standard on Auditing (ISA) 315. Disponível em: <https://www.ifac.org/> Acesso em: 11 abril de 2024.
- Jones, E., & Smith, S. (2018). Segmenting risk management: A strategic approach. *Risk Management*, 20(4), 346-365.
- Kinney, W. R., & McDaniel, L. (1989). Characteristics of firms correcting previously reported quarterly earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 11(1), 71-93.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7ª ed.). John Wiley & Sons.
- Kosma, A. (2019). Data quality and its impacts on decision-making: How managers can benefit from good data. *Systems*, 7(1), 12.
- Lam, J. (2023). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lei n.º 53/2011 de 14 de outubro. Diário da República n.º 198/2011, Série I. Portugal.
- Lisboa Investments. (2023). Como podem beneficiar as PME dos Incentivos Portugal 2030?
- Lopes, I., & Santos, V. (2022). *GDPR em Portugal: Impacto e Implementação*. Coimbra: Almedina.
- Louwers, T. J., Ramsay, R. J., Sinason, D. H., Strawser, J. R., & Thibodeau, J. C. (2022). *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*. McGraw-Hill Education.
- Lussier, R. N., & Hendon, C. F. (2023). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.

- Mallin, C. A. (2020). *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, K. (2019). Overriding internal controls: Understanding management rationale. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 275-291.
- McKinney, M. L., & Schoch, R. M. (2014). *Environmental Science: Systems and Solutions*. Jones & Bartlett Learning.
- McKinsey & Company. (2022). *The tech transformation imperative in retail*.
- McSwane, D., Rue, N. R., & Linton, R. (2010). *Essentials of Food Safety and Sanitation*. Pearson.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Moreira, D. (2023). *Conformidade Regulatória em 2023: Desafios e Estratégias para Empresas em Portugal*. Porto Editora.
- Nóbrega, A. (2024). *A Importância do Controlo de Gestão nas PME's*.
- OECD. (2020). *Economic Outlook 2019: Portugal*.
- OECD. (2021). *Economic Outlook 2020: Portugal*.
- OECD. (2023). *COVID-19 and the retail sector: impact and policy responses*.
- Oliveira, F. L., & Santos, M. R. (2023). *O impacto do controle interno na eficácia da auditoria e na governança corporativa*.
- OneEvent Technologies. (2024). *HACCP Compliance & Refrigeration Temperature Monitoring*. Disponível em: <https://www.oneeventtech.com> Acesso em: 15 de agosto de 2024.
- Osei, S. (2022). *The Importance of Internal Control Systems in an Organisation*. PhD in Accounting and Finance.
- PORDATA. (2023). *Pequenas e médias empresas em percentagem do total de empresas*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Pereira, M. (2023). *Novas Diretrizes para a Governança Corporativa em Portugal*. Porto: Vida Económica.

Pratt, J., & Ketz, J. E. (2020). *Fraud Exposed: What You Don't Know Could Cost Your Company Millions*. John Wiley & Sons.

Redding, R. E. (2009). *Maintenance Management for Water Utilities*. CRC Press.

Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR). (2018). *Diário da República Eletrónico*.

Rezaee, Z. (2009). *Corporate Governance and Ethics*. John Wiley & Sons.

Ribeiro, F. P. (2022). *Contabilidade e Controlo Interno: Uma Abordagem Integrada*. Edições Sílabo.

Romney, M. B., Steinbart, P. J., & Zhang, J. H. L. (2023). *Accounting Information Systems*. Pearson.

Sarens, G., & Christopher, J. (2018). The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices. *Managerial Auditing Journal*, 33(3), 234-255.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

Silva, A. B. (2020). Governança Corporativa e Gestão de Risco: Elementos Cruciais para a Sustentabilidade Organizacional. *Revista de Administração e Negócios*, 45(3), 12-25.

Silva, A., & Mendes, B. (2020). *Evolução do Direito Comercial em Portugal Pós-UE*. Porto: Porto Editora.

Silva, D. J. de O., & Anjos, M. A. D. (2020). A importância do controle interno: um estudo bibliométrico nos principais congressos de contabilidade.

Smith, L. (2020). Understanding unconscious bias in the workplace. *Human Resources Management Journal*, 30(1), 100-113.

Turner, L. (2018). From reactive to proactive: Advancing risk management in organizations. *Journal of Risk Management*, 15(3), 222-234.

Walters, J. (2017). The limits of control: Confronting the myth of total control. *Control Systems Engineering*, 5(2), 98-107.

Weetman, P. (2013). *Financial Accounting: An Introduction*. Pearson Education Limited.

Wells, J. T. (2020). *Principles of Fraud Examination*. John Wiley & Sons.

Wild, J. J., & Shaw, K. W. (2018). *Fundamental Accounting Principles*. McGraw-Hill Education.

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2022). *Global Retail Tourism Trends and Insights: Executive Summary*. Disponível em: <https://researchhub.wttc.org/> Acesso em: 4 de julho de 2024.

10. - APÊNDICES

Apêndice I – Entrevista sobre Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Entrevista sobre Medidas e Procedimentos de Controlo Interno	
Entidade: PME em estudo	
Área de Análise: Inventários	
Cargo do Entrevistado: XXXXXXXXXXXX	Data: XX/XX/XXX
Áreas em estudo / Questões	Observações
<p>1- Planeamento e Encomenda de Mercadorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como é feito o planeamento das encomendas das mercadorias? b. Quais são os critérios utilizados para determinar a quantidade de mercadorias a encomendar? c. Com que frequência são feitas as encomendas aos fornecedores? d. Como é gerida a relação com os fornecedores e quais as condições de pagamento? 	
<p>2- Gestão de Inventários?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. É utilizado algum sistema para a gestão de inventário? b. Como é controlado o nível de inventários das mercadorias? c. Como é gerido o armazenamento e a organização das mercadorias no armazém? d. Os procedimentos mínimos obrigatórios de controlo interno relativamente aos inventários (como por exemplo, lacticínios e derivados, congelados, frutas e legumes, entre outros), estão a ser cumpridos? 	

<p>3- Processos de Venda:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como é integrado o inventário com o sistema de faturação? b. Que medidas são tomadas para garantir a disponibilidade das mercadorias mais vendidos? 	
<p>4- Controlo de Qualidade e Perdas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Como é garantida a qualidade das mercadorias desde a receção até à venda (como por exemplo, lacticínios e derivados, congelados, frutas e legumes, entre outros)? b. Quais são os principais procedimentos na gestão de inventários relativamente a quebras de mercadorias com validade expirada? E relativamente a roubos e danos? c. Que procedimentos são adotados para minimizar perdas e desperdícios? 	

TABELA 10 - ENTREVISTAS REALIZADAS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Apêndice II – Proposta de um Manual de Controlo Interno



**MANUAL DE CONTROLO
INTERNO**

fevereiro 2025

Edição	Data	Descrição	N° de Páginas
0001	28 de fevereiro de 2025	Elaboração do Manual de Controlo Interno	-----

Elaborado por Lúcia Belchior

Aprovado pela Gerência

28 de fevereiro de 2025

ÍNDICE

Índice	3
Índice de Tabelas	5
CAPÍTULO I – Caracterização do Manual	7
1.1 - Objetivo e Âmbito	7
1.2 – Estrutura do Manual	7
1.2.1 – Sistema de Numeração	7
1.2.2 – Gestão do Manual	8
1.2.3 – Gestão do Manual	9
CAPÍTULO II – Apresentação da PME em Estudo	11
CAPÍTULO III – Promulgação	12
CAPÍTULO IV – Políticas e Objetivos do Controlo Interno	13
CAPÍTULO V – Políticas e Procedimentos de Controlo de Inventários.....	17
5.1- Planeamento da Encomenda	17
5.2 - Receção de Compras	18
5.3 - Manuseamento e Controlo	21
5.4 - Conservação e Manutenção dos Equipamentos afetos aos Inventários	24
CAPÍTULO VI – Considerações Finais	25
Anexos ao Manual de Controlo Interno	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Nota de Encomenda.....	27
Tabela 2 – Monitorização da Receção de Mercadorias	28
Tabela 3 – Registo das Temperaturas dos Equipamentos de Frio.....	29
Tabela 4 – Controlo Inspeção de Pragas	30
Tabela 5 – Registo de Limpezas.....	31
Tabela 6 – Manutenção dos Equipamentos	32

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO MANUAL

1.1 - Objetivo e Âmbito

O presente Manual de CI estabelece diretrizes e princípios fundamentais com a finalidade de estabelecerem que orientam na atuação profissional de todos os colaboradores e órgãos da entidade. Este deve ser encarado como um guia de referência essencial para assegurar uma conduta exemplar, quer nas interações internas, quer nas relações externas, promovendo uma imagem empresarial marcada por rigor, transparência, eficiência e competência.

O objetivo principal deste manual é proporcionar um suporte estruturado às práticas de CI. Com isso, torna-se passível verificar a correlação entre as ações realizadas e os resultados alcançados no contexto do desenvolvimento das atividades da organização.

Adicionalmente, o manual procura comunicar de forma clara, tanto internamente quanto para os interessados externamente, a política de CI adotada pela entidade. Isso inclui os procedimentos operacionais, os registos associados e o alinhamento dessas práticas com as diretrizes estratégicas da organização.

Por fim, o manual não apenas descreve e detalha os mecanismos de CI implementados, mas também demonstra a sua conformidade com as normas de referência reconhecidas, requisitos regulamentares aplicáveis e obrigações contratuais previamente estabelecidas. Este alinhamento reforça a credibilidade e a integridade das práticas institucionais perante todas as partes interessadas.

1.2 – Estrutura do Manual

1.2.1 – Sistema de Numeração

A estrutura deste manual segue um formato bem definido que está descrita nesta secção. No cabeçalho de cada página, no lado direito, encontra-se indicado o número da edição correspondente. Na parte inferior da página, é apresentado o número da página permitindo fácil navegação e consulta ao documento.

Esta manual está sujeito a atualizações sempre que houver modificações necessárias para corrigir, aprimorar ou torná-lo mais adequado às necessidades da organização. As propostas de revisão podem ser feitas por qualquer colaborador e submetidas ao órgão de gestão, que avaliará e, se aprovado, implementará a alteração no conteúdo do manual.

Cada alteração introduzida requer a emissão de uma nova edição, com o número da edição atualizada. Assim, esta primeira versão do documento foi identificada como edição 0001. Em caso de revisões futuras, a versão anterior será devidamente arquivada no sistema pela gerência, garantindo a preservação de um histórico documental.

Este processo de gestão e atualização assegura que o manual permaneça um recurso confiável e atualizado, alinhado às práticas e objetivos organizacionais, enquanto reforça a transparência e a rastreabilidade das alterações realizadas ao longo do tempo.

1.2.2 – Gestão do Manual

A responsabilidade pela gestão integral deste manual recai sobre a gerência, que desempenha um papel central na sua elaboração, manutenção e atualização contínua. A gerência é incumbida de assegurar que o manual esteja sempre alinhado com as necessidades organizacionais e em conformidade com os requisitos estabelecidos. Assim, as suas responsabilidades incluem:

- **Elaboração e Manutenção** – A criação inicial do manual, bem como a sua atualização periódica, garantindo que o conteúdo reflita as práticas mais atuais e relevantes.
- **Publicação e Divulgação** – A gerência é a responsável por publicar tanto o manual inicial quanto todas as revisões subsequentes, assegurando que a versão mais recente esteja acessível para consulta por todos os interessados,
- **Recebimento e Avaliação de Propostas de Revisão** – Cabe à gerência registrar as sugestões e propostas de alterações submetidas por colaboradores e responsáveis, analisando-as e encaminhando-as para aprovação.
- **Formalização de Revisões** – Após aprovação, a gerência deve implementar as revisões, atualizando o conteúdo do manual e documentando todas as

alterações realizadas numa tabela de revisões específica presente no documento.

A tabela de revisões desempenha um papel crucial no processo de gestão documental, funcionando como um registo detalhado das alterações realizadas. Os dados que devem ser registados na tabela incluem:

- **Número da Revisão e Data** – A identificação única de cada revisão com o seu número correspondente e a data de implementação.
- **Descrição do Motivo ou Observação** – Um resumo detalhado que justifique a alteração realizada, especificando o contexto ou necessidade da modificação.
- **Número de Páginas Alteradas** – Identificação precisa das secções ou páginas do manual que foram modificadas.
- **Assinatura de Responsabilidade** – A tabela deve conter a assinatura da pessoa responsável pela elaboração da revisão e a assinatura do gestor que aprovou as alterações, garantindo a autenticidade e a responsabilidade das mudanças implementadas.

Este processo estruturado visa assegurar a localização, transparência e integridade das revisões realizadas no manual, reforçando o compromisso da organização com uma gestão documental eficiente e confiável.

1.2.3 – Gestão do Manual

A responsabilidade pela aprovação e validação de cada nova revisão deste manual é inteiramente atribuída à gerência. É também a gerência quem coordena o processo de revisão, atualização e publicação do documento, assegurando que ele esteja acessível para consulta por todos os colaboradores e responsáveis.

Os responsáveis de cada setor designados pela gerência, têm como função imprimir as cópias do manual e disponibilizá-las a todos os colaboradores vinculados às suas áreas de atuação. No entanto, é importante destacar que essas cópias impressas não estão sujeitas

a controlo formal. Somente o manual oficial, sendo este a versão principal e autenticada, permanece sob a guarda da gerência, devidamente rubricado para garantir a sua autenticidade e validade.

Quanto à distribuição de cópias do manual a entidades externas, esta é uma prática que requer autorização expressa da gerência. Quando essa aprovação é concedida, as cópias externas são devidamente identificadas com a menção de “Cópia Externa Não Controlada”. Essa designação reforça que tais versões não estão sujeitas ao mesmo rigor do controlo documental aplicado ao manual oficial, e a sua utilização externa deve ser interpretada com essa limitação existente.

Esse processo estruturado de revisão, validação e distribuição visa garantir que o conteúdo do manual esteja sempre atualizado e acessível às partes interessadas. Ao mesmo tempo, permite uma gestão eficiente e segura da disseminação de informações tanto internamente quanto em interações externas.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA PME EM ESTUDO

2.1 – Reconhecimento Legal e Contactos.

- Identificação Legal
 - Designação Social: PME X, Lda
 - Número de Identificação Fiscal: xxx.xxx.xxx
 - CAE: 47112 – Comércio e Retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco.

- Contactos:
 - Telefone: +351 XXXXXXXXXX
 - Correio Eletrónico: geral@xxxxx.pt
 - Web Site: www.XXX.pt

2.2 – Quem Somos

Localizada no Alentejo, esta entidade dedica-se ao Comércio e Retalho de Produtos Alimentares e outros bens de uso doméstico desde a década de 80.

A diversidade das mercadorias que dispõe para venda é uma das chaves de sucesso contínuo da entidade, visto que além de oferecer mercadorias de vários pontos do país, também se destaca pela capacidade de oferecer mercadorias importadas, o que enriquece bastante a variedade disponível.

CAPÍTULO III – PROMULGAÇÃO

Este Manual de CI representa um recurso fundamental para a organização e execução eficaz das ações associadas ao sistema de CI. Este fornece uma base material detalhada que orienta os procedimentos internos, promovendo uma gestão eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da entidade. No manual, estão descritos todos os procedimentos relacionados ao CI de inventários, organizados de forma a oferecer uma abordagem estruturada. Esta abordagem visa melhorar continuamente a eficácia dos processos de gestão de risco e controlo, permitindo que a entidade atinja os seus objetivos de forma segura, eficiente e em conformidade com as melhores práticas.

A gerência assume o compromisso explícito de implementar as medidas descritas neste manual, além de garantir a sua aplicação e cumprimentos por todos os envolvidos. O manual define as diretrizes necessárias para desenvolver e implementar os procedimentos de CI, assegurando que essas ações sejam sustentadas por uma gestão sólida e bem estruturada. Um dos pilares fundamentais deste manual de CI é o compromisso da gerência com a implementação e manutenção de um Sistema de CI que esteja em constante evolução. Esse compromisso inclui não só a implementação inicial, como também a atuação contínua para promover melhorias no sistema, reforçando a sua adequação e eficácia ao longo do tempo. A gestão e a manutenção do sistema de CI são atribuídas à gerência. Cabe a esta, propor novas medidas e ações que atendam às políticas e objetivos estabelecidos, procurando também o aprimoramento contínuo do sistema. Além disso, esta é encarregue de avaliar regularmente o desempenho e a eficácia do sistema, garantindo a sua relevância e alinhamento com as necessidades da entidade.

Por fim, a gerência exige de todos os colaboradores um cumprimento rigoroso e sistemático dos procedimentos estabelecidos no manual. Esse cumprimento é essencial para assegurar a consistência, a eficácia e a transparência das operações internas, contribuindo para a reputação e o sucesso da entidade.

CAPÍTULO IV – POLÍTICAS E OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO

O CI é um processo contínuo, essencial para a redução de riscos e a supervisão eficaz dos ativos da organização. Este processo é conduzido diretamente pela gerência, que tem a responsabilidade principal de assegurar a sua implementação e eficácia. Contudo, a gerência pode delegar a execução de atividades específicas de CI a outros responsáveis dentro da organização, garantindo que essas funções sejam desempenhadas por pessoas capacitadas e alinhadas aos objetivos da entidade. Essa delegação, não exime à gerência da responsabilidade final sobre a supervisão e os resultados do processo, reforçando a importância de um acompanhamento constante e estruturado.

Este processo é estruturado em cinco fases interligadas, cada uma delas desempenhando um papel crucial para o funcionamento eficiente e eficaz do sistema de CI:

- 1 - Processo** – O CI é compreendido como um meio para atingir os objetivos organizacionais. Este engloba um conjunto abrangente de ações, incluindo todas as atividades, processos e tarefas desempenhadas pela entidade. Esta fase destaca que o CI não é um elemento estático, mas sim um mecanismo dinâmico que engloba toda a organização.
- 2 - Realização por Pessoas** – O sistema de CI não se limita a um manual de políticas, normas e documentos formais. Este é, essencialmente, implementado e sustentado por pessoas em todos os níveis da entidade, desde a gerência até aos colaboradores operacionais. Cada membro da organização desempenha um papel ativo na conceção e implementação do CI, garantindo que este reflita as práticas, valores e objetivos organizacionais.
- 3 - Confiança** – Embora os sistemas de CI sejam projetados para reduzir riscos e proporcionar segurança, é importante reconhecer que ele nunca poderá eliminar completamente todos os riscos inerentes às operações. O objetivo do CI é oferecer

um grau de confiança razoável, ou seja, uma segurança aceitável em relação à eficácia das medidas implementadas, sabendo-se que a eliminação total dos riscos é impraticável.

4 - Concretização dos Objetivos – O sistema de CI é concebido para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, tanto gerais quanto específicos. Estes objetivos devem ser definidos de forma clara, coerente e alinhada com a estratégia da entidade. O CI atua como uma ferramenta que apoia a concretização de metas dentro de diferentes categorias, reforçando a integração e a consistência dos esforços organizacionais.

5 - Eficiência, Eficácia e Conformidade – O CI também visa assegurar a eficiência e a eficácia das operações, a fiabilidade das demonstrações financeiras e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Este esforço envolve um trabalho conjunto entre a gerência, as autoridades competentes e os demais funcionários, todos contribuindo para alcançar essas metas de desempenho e conformidade, enquanto promovem a sustentabilidade e a transparência nas práticas organizacionais.

O objetivo principal deste manual é auxiliar a organização para alcançar três metas fundamentais associadas ao CI, que são essenciais para a gestão eficiente e a gerência. Estas metas estão agrupadas em três categorias interdependentes, que são:

1 - Eficácia e Eficiência das Operações – Objetivos Operacionais: Este objetivo está centrado na utilização responsável e produtiva dos recursos da entidade. Visa assegurar que todas as atividades operacionais sejam conduzidas de forma eficiente e eficaz, em conformidade com as orientações da gerência. Para alcançar isso, o manual destaca a necessidade de:

- **Utilização Otimizada dos Recursos** – Garantir que os bens materiais, humanos e financeiros sejam alocados e utilizados de forma a minimizar desperdícios.

- **Execução e Conformidade com as Diretrizes** – Assegurar que o trabalho realizado pelos colaboradores seja alinhado com as instruções e estratégias definidas pela gerência.
- **Proteção de Bens e Registos** – Implementar mecanismos de controlo que protejam os bens físicos e os registos da entidade contra perdas, roubos, danos ou acessos não autorizados, promovendo a integridade dos ativos organizacionais.

2 - Fiabilidade dos Relatórios Financeiros – Objetivos de Relato Financeiro: Este objetivo visa garantir que as demonstrações financeiras e outros relatórios relacionados sejam precisos, completos e oportunos, fornecendo informações confiáveis para a tomada de decisões e para os *stakeholders*. As ações associadas incluem:

- **Registo Correto de Transações** – Garantir que todas as transações sejam contabilizadas com precisão, refletindo o valor real.
- **Verificação Regular de Registos e Ativos** – Estabelecer práticas de revisão e conciliação frequentes que assegurem a correspondência entre os registos financeiros e os ativos físicos da entidade.
- **Apoio à Transparência e Prestação de Contas** – Promover uma cultura de transparência nas práticas financeiras, assegurando que os relatórios estejam alinhados aos padrões contabilísticos e regulamentares aplicáveis.

3 - Cumprimento das Leis e Regulamentos – Objetivo de Conformidade: Este objetivo destina-se a assegurar que todos os colaboradores, em todos os níveis da organização, cumpram rigorosamente os regulamentos legais e as políticas internas aplicáveis. Os esforços para atingir esse objetivo incluem:

- **Adesão a Normas e Procedimentos** – Garantir que os colaboradores sigam as políticas, procedimentos e padrões estabelecidos pela entidade, bem como as exigências impostas pelas entidades reguladoras.

- **Conformidade com os Requisitos Legais** – Implementar sistemas e controlos que previnam, identifiquem e corrijam quaisquer desvios ou infrações às leis e regulamentos aplicáveis.
- **Promoção de uma Cultura Ética** – Estimular uma conduta ética entre os colaboradores, promovendo a responsabilidade e a conscientização em relação às obrigações legais e regulamentares.

CAPÍTULO V – POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO DE INVENTÁRIOS

O presente manual tem como principal objetivo auxiliar e organizar o processo de planeamento de encomendas realizadas junto dos fornecedores, dando assim o suporte essencial à entidade. A sua finalidade é enquadrar e normalizar o tratamento das informações relacionadas aos artigos solicitados, estabelecer uma comunicação eficiente com os fornecedores e detalhar o processo de manuseamento e controlo de inventários.

Por meio deste documento, procura-se garantir que todas as etapas e atividades associadas ao processo de manuseamento e controlo de inventários sejam conduzidas de maneira clara, estruturada e em conformidade com os requisitos preestabelecidos. O manual descreve minuciosamente as fases do processo e do controlo, caracterizando cada atividade de forma a assegurar que todas as obrigações sejam cumpridas com rigor.

A elaboração deste documento é fundamentada na importância da execução contínua e bem organizada das encomendas. Esta abordagem sistemática contribui diretamente para o sucesso e o desenvolvimento da organização, minimizando falhas e maximizando a eficiência das operações.

5.1 - Planeamento da Encomenda

- ❖ Para otimizar o processo de gestão de inventários, é fundamental implementar um sistema de planeamento de compras que assegure a reposição eficiente e adequada. (Anexo 1) Esse sistema deve basear-se em análises detalhadas de vendas históricas, sazonalidade, tendências de mercado e previsões de procura, de forma a garantir a disponibilidade de artigos, reduzir custos associados ao excesso e prevenir roturas. Um componente essencial desse processo é a determinação da quantidade económica a encomendar (QEE –

Quantidade Económica a Encomendar). As diretrizes para a determinação da quantidade económica a encomendar é amplamente utilizada no planeamento de inventários e tem como principal objetivo determinar a quantidade ideal de produtos a serem encomendados em cada pedido.

- ❖ Definir e monitorizar o stock mínimo para cada artigo, garantindo que sejam emitidos alertas automáticos para reposição sempre que o nível mínimo for atingido, a fim de evitar roturas e assegurar a continuidade do abastecimento.
- ❖ Consultar os fornecedores para identificar possíveis custos associados às encomendas e avaliar benefícios ou descontos aplicáveis com base na quantidade adquirida, otimizando a relação custo-benefício do processo da compra.

5.2 - Receção de Compras

- ❖ Todos os artigos devem ser submetidos a um procedimento rigoroso de verificação de controlo de qualidade e conformidade, assegurando que estão de acordo com os padrões internos da entidade, normas legais aplicáveis, especificações acordadas com os fornecedores e as devidas quantidades encomendadas. (Anexo 2)
- ❖ Garantir que os tamanhos, marcas e tipos estão conforme o solicitado e, registar a entrada dos itens adquiridos no sistema de inventário com as devidas quantidades e preços, incluindo, caso aplicável, a validade.
- ❖ Verificar a integridade das embalagens e dos recipientes, fazendo a inspeção das embalagens, garrafas, latas ou recipientes aquando da chegada da encomenda para verificar se existem danos ou vazamentos.

- **Categorias de artigos e tipos de verificações:**

- **Congelados:**

- Temperatura – Medição da temperatura para garantir o cumprimento da cadeia de frio (-18°C ou inferior), segundo as diretrizes da Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos (EFSA).
- Estado da embalagem – Inspeção de lacres e possíveis sinais de descongelamento, como embalagens danificadas, presença de líquidos na embalagem, textura alterada ou cristais de gelo irregulares.
- Validade – Verificação da data de validade e da rotulagem correta.

- **Laticínios:**

- Frescura e validade – Conferência da data de validade e integridade das embalagens.
- Armazenamento – Garantia de que o produto foi transportando a temperaturas adequadas (entre 0°C a 5°C), segundo a EFSA.
- Conformidade da rotulagem – Conferir se há informações obrigatórias (como alergénicos e composições).

- **Frescos:**

- Verificação visual – Avaliação da aparência, cor e textura para detetar danos ou deterioração.
- Temperatura e conservação – Inspeção dos registos de transporte de armazenamento (adequando para produtos refrigerados ou em ambiente controlado), entre 0°C a 4°C, segundo a EFSA.
- Origem e certificação – Verificação da documentação de origem.

➤ **Mercearia:**

- Validade e rotulagem – Conferência da data de validade e informações obrigatórias.

➤ **Bebidas e Garrafeira:**

- Rotulagem – Verificar informações como volume, teor alcoólico, e validade, se aplicável.
- Autenticidade – Garantia de que marcas ou artigos controlados estão devidamente autenticados.

➤ **Artigos de limpeza:**

- Conformidade dos artigos – Certificar-se de que os rótulos possuem informações de segurança.
- Integridade e selagem – Verificar lacres, embalagens e ausência de danos.

➤ **Beleza e Higiene:**

- Validade e informação técnica – Inspeção da data de validade e presença de instruções ou advertências no rótulo.

➤ **Artigos para animais:**

- Estado de conservação – Para rações ou produtos alimentares, verificar validade e condições de embalagem.
- Segurança – Certificar-se de que brinquedos, produtos de limpeza ou suplementos atendem às normas de segurança.

➤ **Artigos para a casa:**

- Integridade dos artigos – Inspeção visual para identificar danos ou defeitos de fabricação.

- Funcionalidade – Quando aplicável, realizar testes básicos. (p.e. utensílios ou pequenos eletrodomésticos)

5.3 - Manuseamento e Controlo

- ❖ Organização dos artigos em armazém por categorias de artigos, verificando sempre as validades dos produtos, utilizando por base o FEFO (*First Expired First Out*), portanto os produtos com maior validade ficarão sempre por detrás dos produtos com menor validade.
- ❖ Contagens físicas mensais de inventário para controlo de qualidade e quantidade para identificar eventuais divergências.
- ❖ Quando houver reposição de produtos dentro do estabelecimento, o método utilizado será o mesmo do armazém para conseguir escoar os produtos com menor validade.
- ❖ Aquando da reposição verificar que o local está devidamente higienizado.
- ❖ Quando for necessário manusear qualquer tipo de artigo, tem de se ter cuidado para não provocar quebras.
- ❖ A temperatura dos equipamentos de frio deve ser registada pelo menos duas vezes ao dia, garantindo o cumprimento dos parâmetros de conservação exigidos para os produtos armazenados. Este registo é essencial para monitorizar e prevenir alterações que possam comprometer a qualidade e segurança dos alimentos, assegurando conformidade com as normas em vigor. Esta tarefa deve ser realizada por cada responsável que a gerência nomear. (Anexo 3)
- ❖ Devem ser agendadas inspeções mensais de controlo de pragas, incluindo a verificação e manutenção das armadilhas instaladas. Este procedimento deve ser realizado por serviços profissionais especializados, garantindo a prevenção de infestações e o cumprimento das normas de segurança e higiene aplicáveis constantes no arquivo da entidade. (Anexo 4)

- ❖ É obrigatório o uso diário de equipamentos de proteção individual (EPI) adequados durante a execução de todas as tarefas, garantindo a segurança dos colaboradores e o cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho constantes no arquivo da entidade.
- ❖ O manuseamento de máquinas a corte a frio exige cuidado para garantir a segurança, a qualidade dos alimentos e a higienização adequada. Seguir os procedimentos recomendados assegura eficiência, durabilidade do equipamento e conformidade com normas de segurança alimentar, que consta na entidade no manual “Normas de Segurança”.

➤ **Procedimentos durante o uso:**

- **Preparação da máquina:**
 - Inspeccionar visualmente a máquina antes de cada utilização, verificando a limpeza geral e a ausência de resíduos do uso anterior.
 - Ajustar a lâmina ao tamanho desejado para o corte, garantindo a segurança e a precisão.
 - Certificar-se de que os alimentos a serem fatiados estejam devidamente higienizados e armazenados a temperaturas adequadas.
- **Operação segura:**
 - Utilizar os EPIs como luvas e utensílios apropriados para manusear os alimentos.
 - Garantir que as mãos e os utensílios de apoio estejam limpos para evitar contaminação.
 - Evitar toques desnecessários nas superfícies cortantes ou na área de manuseio da máquina durante o funcionamento.
- **Manutenção da higiene durante o uso:**
 - Manter um pano descartável ou um papel higienizante próximo para remover pequenos resíduos visíveis que se possa acumular na base durante o uso.

- Evitar sobrecarregar a máquina com alimentos para evitar bloqueios ou desperdícios.

➤ **Procedimentos após o uso:**

- **Desmontagem da Máquina:**
 - Desligar a máquina da fonte de energia e aguardar a total paragem da lâmina.
 - Remover todas as peças desmontáveis, como o disco de corte, bandejas ou suportes.
- **Limpeza Geral:**
 - Eliminar resíduos maiores utilizando uma espátula de plástico ou um pano seco.
 - Lavar todas as peças desmontáveis com água morna (35°C a 45°C) e detergente com PH neutro, conforme a recomendação do equipamento.
 - Higienizar as áreas fixas da máquina com um pano húmido embebido em solução higienizante certificada, evitando o contacto com componentes elétricos.
- **Higienização Profunda:**
 - Aplicar uma solução desinfetante nas peças desmontáveis e na lâmina, garantindo a eliminação de micro-organismos.
 - Deixar as peças secarem ao ar ou usar um pano limpo e seco.
- **Montagem e Inspeção:**
 - Reinstalar as peças desmontadas após estarem completamente secas.
 - Realizar uma inspeção final para garantir que não restem resíduos ou áreas mal higienizadas.
- **Registo de Limpeza:**

- Preencher o formulário ou registo de controlo de higienização, anotando a data, hora e responsável pela limpeza. (Anexo 5)

5.4 - Conservação e Manutenção dos Equipamentos afetos aos Inventários

- ❖ Devem ser agendadas manutenções preventivas mensais para equipamentos mais críticos, como equipamentos de frio, a fim de garantir o seu bom funcionamento, prevenir avarias e assegurar a continuidade das operações da entidade. (Anexo 6)

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual poderá ser atualizado ou revisto sempre que necessário, a fim de garantir que está adequado às exigências legais e operacionais. As alterações poderão ser realizadas para corrigir inconsistências, incorporar novas práticas ou adaptar mudanças nos processos ou nas legislações em vigor.

Quaisquer dúvidas que surjam durante a análise ou interpretação das disposições contidas neste manual deverão ser formalmente encaminhadas à gerência, que terá a competência para fornecer os esclarecimentos necessários ou emitir orientações complementares.

Entrada em Vigor

As diretrizes e procedimentos estabelecidos neste manual entram em vigor oficialmente a 1 de janeiro de 2026, sendo a observação obrigatória por todas as partes envolvidas a partir dessa data. A implementação prática deverá respeitar os prazos e os requisitos previstos no documento.

ANEXOS AO MANUAL DE CONTROLO INTERNO

Anexo 3

REGISTO DAS TEMPETAURAS DAS ARCAS

	Equipamento 1		Equipamento 2		Equipamento 3		Equipamento 4		Equipamento 5		Equipamento 6	
	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde	Manhã	Tarde
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												

Tabela 3 – Registo das Temperaturas dos Equipamentos de Frio

Anexo 6**Manutenção de Equipamentos**

Equipamentos	Data do Pedido	Data da Manutenção	Assinatura do Responsável	Observações
Equipamento 1				
Equipamento 2				
Equipamento 3				
Equipamento 4				
Equipamento 5				
Equipamento 6				
Equipamento 7				
Equipamento 8				
Equipamento 9				
Equipamento 10				
Equipamento 11				
Equipamento 12				

Tabela 6 – Manutenção de Equipamentos