



Catarina da Silva Pereira

Implementação de Sistema de Controlo Interno na P. Plantas, Lda

Coimbra, abril de 2023



Catarina da Silva Pereira

Implementação de Sistema de Controlo Interno na P. Plantas, Lda

Trabalho de projeto submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizada(o) sob a orientação Professora Dra. Maria da Conceição Costa Marques] e supervisão de Rufino André Pereira Lino Pinheiro,

Coimbra, março de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

DEDICATÓRIA

À Carlota.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo incentivo e motivação.

À Doutora Maria da Conceição Marques pela orientação.

Ao André que supervisionou e apoiou este projeto.

À Ana que esteve presente sempre que gritei socorro!

RESUMO

Este projeto insere-se no âmbito do Mestrado de Auditoria Empresarial e Pública do Ramo de Auditoria Financeira, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Como o próprio nome indica, o objetivo primordial é a implementação de um sistema de controlo interno na empresa “P. Plantas, Lda.”. Este nome é fictício, a pedido da empresa, que prefere não revelar a sua identidade.

Neste seguimento, foi enquadrado o tema através de uma revisão de literatura que se debruçará sobre a auditoria interna e o controlo interno. Foram feitas visitas à empresa, observações em campo, entrevistas ao COO (diretor das operações), a fim de fazer um levantamento dos procedimentos já existentes.

É esperado que a empresa implemente as recomendações sugeridas de modo a se tornar uma empresa ainda mais robusta.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, Implementação de Sistema de Controlo Interno.

ABSTRACT

This project is part of the master's in business and public Audit of the Financial Auditing Branch of the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra.

As the title suggests, the main goal of this project is the implementation of an Internal Control System in the company "P. Plantas, Ltd". This name is fictitious, at the request of the company, which prefers not to reveal its identity.

In this follow-up, the theme was framed through a literature review that will focus on internal audit and internal control. Visits were made to the company, observations in the field, interviews with the COO (director of operations), to survey the procedures already existing.

The expectation is that the suggested recommendations will be implemented by the company to enhance its robustness.

Keywords: Internal Audit, Internal Control, System of Internal Control, Implementation of an Internal Control System

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.1. Auditoria	3
1.1.1. Marcos históricos	3
1.1.2. Tipos de auditoria.....	4
1.1.3. Auditoria Interna	5
1.1.4. Auditoria	7
1.1.5. Auditoria interna <i>versus</i> Auditoria externa	7
1.2. O controlo interno	9
1.2.1. Princípios do controlo interno	10
1.2.2. Tipos de controlo interno	11
1.2.3. Componentes do controlo interno	12
1.2.4. O modelo COSO – estrutura integrada	14
Capítulo II - Metodologia.....	16
2.1. Estudo de caso	18
2.1.1. Entrevistas	18
2.1.2. Observação direta.....	20
CAPÍTULO III – Investigação	21
3.1. P. Plantas, Lda	21
3.2. Recolha e registo do sistema de controlo interno	24
3.3. Compras.....	26
3.3.1. Identificação do processo.....	26
3.3.2. Pontos fortes das compras.....	29
3.3.3. Pontos fracos das compras	30
3.4. Inventários	31
3.4.1. Identificação do Processo.....	31
3.4.1. Pontos fortes dos inventários	34
3.4.2. Pontos fracos dos inventários.....	35
3.5. Vendas	36
3.5.1. Identificação do Processo.....	36

3.5.2. Pontos fortes das vendas	40
3.5.3. Pontos fracos das vendas.....	40
3.6. Meios financeiros líquidos.....	41
3.6.1. Identificação do processo.....	41
3.6.2. Pontos fortes dos Meios Financeiros Líquidos	42
3.6.3. Pontos fracos dos Meios Financeiros Líquidos.....	43
3.7. Gestão de pessoal.....	44
3.7.1. Identificação do Processo.....	44
3.7.2. Pontos fortes da gestão do pessoal	49
3.7.3. Pontos fracos e recomendações da gestão do pessoal	50
Capítulo IV – Apresentação de resultados	51
4.1. Recomendações: Compras	51
4.2. Recomendações: Inventários	52
4.3. Recomendações: Vendas	53
4.4. Recomendações: Meios Financeiros Líquidos.....	54
4.5. Recomendações: Gestão de Pessoal	55
4.6. Proposta de Implementação do Sistema de Controlo Interno.....	56
Conclusão	58
Referências.....	60
Anexos.....	63
Anexo 1 - Prémio de melhor stand	64
Apêndices.....	65
Apêndice 1 – Questionário referente aos processos das compras	66
Apêndice 2 – Questionário referente aos processos dos inventários e armazém.....	68
Apêndice 3 – Questionário referente aos processos das vendas	70
Apêndice 4 – Questionário referente aos processos dos meios financeiros líquidos.....	72
Apêndice 5 – Questionário referente à área de gestão de pessoal	74
Apêndice 6 - Comunicação de falta de artigos	76
Apêndice 7 - Norma de Controlo Interno	77

Índice de quadros

Quadro 1 - Auditoria interna versus auditoria externa	8
Quadro 2 - Tipos de controlo interno	12
Quadro 3 - Investigação na P. Plantas, Lda.....	17
Quadro 4 - Estrutura das entrevistas	19
Quadro 5 - Produtos disponíveis na P. Plantas, Lda	21
Quadro 6 - Análise Swot	24
Quadro 7 - Pontos Fortes das compras.....	30
Quadro 8 - Pontos fracos e recomendações da área das compras	31
Quadro 9 - Pontos fortes do inventário	35
Quadro 10 - Pontos Fracos dos Inventários	35
Quadro 11 - Pontos fortes das Vendas	40
Quadro 12 - Pontos fracos das Vendas.....	40
Quadro 13 - Pontos fortes dos meios financeiros líquidos.....	42
Quadro 14 - Pontos fracos dos meios financeiros líquidos	43
Quadro 15 - Pontos fortes da área do pessoal	49
Quadro 16 - Pontos fracos da área do pessoal.....	50

Índice de figuras

Figura 1- Funções da atividade de Auditoria Interna	6
Figura 2- Funções da atividade de Auditoria Interna	6
Figura 3 - Preço da mercadoriaOtimização dos recursos	6
Figura 4 - Princípios do controlo Interno	10
Figura 5 - Controlo interno – Estrutura Integrada (COSO).....	14
Figura 6 - Princípios do controlo interno conforme o COSO	14
Figura 7 – Fases da investigação.....	17
Figura 8 - Seguimento das entrevistas.....	19
Figura 9 - Organograma P. Plantas, Lda	22
Figura 10 – Documentos do dossier de cada compra.....	29
Figura 11 - Preço da mercadoria	33
Figura 12 - Administração de Pessoas	44

Índice de fluxogramas

Fluxograma 1 - Processo das Compras	27
Fluxograma 2 - Processo dos Inventários	32
Fluxograma 3 - Processo das Vendas.....	37
Fluxograma 4 - Processo de Recrutamento de Pessoal	46
Fluxograma 5 - Processo de Processamento de Salários.....	48

Lista de Abreviaturas

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

APB – Associação Portuguesa de Bancos

CI – Controlo Interno

COO - *Chief Operating Officer*

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

EUA – Estados Unidos da América

EY – *Ernest & Young*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MAR – Modelo de Avaliação dos Riscos

MFL – Meios financeiros líquidos

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

POS – Ponto de Venda

SCI – Sistema de Controlo Interno

Sr. - Senhor

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações são obrigadas a assumir um papel de adaptação e modernização devido à diversificação, globalização, concorrência, competição que cada vez mais se intensifica no tecido empresarial. À luz desta realidade, os procedimentos implementados tornam-se insuficientes para garantir o sucesso das organizações.

Cada vez mais o órgão de gestão necessita de orientação para desenvolver adequadamente a sua função. Para tal, a auditoria interna é convocada para apoiar claramente a tomada de decisão, através de análises, recomendações e comentários construtivos.

A auditoria interna torna-se imprescindível para o bom funcionamento das entidades dado que tem como objetivo dar resposta às mais importantes necessidades, como:

- Dar conhecimento à direção se as metas traçadas estão a ser atingidas e se os controlos internos implementados são eficazes e eficientes;
- Analisar se as transações estão registadas de acordo com os princípios contabilísticos adequados;
- Verificar se a informação é verdadeira e precisa;
- Avaliar a gestão do risco de forma a garantir a sua identificação e redução dos riscos a um nível aceitável.

O COSO (2013) explica que projetar e implementar um sistema eficaz de controlo é desafiante, devido aos modelos de negócios novos que vão surgindo, rápida mudança, globalização e avanço da tecnologia, exigem que o sistema de controlo interno seja flexível e adaptável às alterações nos modelos de negócios e operacionais. É aplicável a todas as empresas: grandes, médias e pequenas empresas e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Assim, o controlo interno engloba todos os métodos e procedimentos para garantir a salvaguarda dos ativos das empresas, abonar a integridade das demonstrações financeiras e reduzir a possibilidade de ocorrerem irregularidades ou erros. Uma das defesas do insucesso das empresas é um importante condutor do desempenho do negócio através de um sistema interno forte.

A elaboração deste projeto tem como objetivo a implementação de um sistema de controlo interno na P. Plantas, Lda (nome fictício), classificada como Pequena Empresa, inserida a norte do Portugal e composta por quatro centros. A Insígnia “P. Plantas, Lda” é uma marca registada e detém o maior número de centros de jardinagem do país. Com a expansão de lojas, a P. Plantas, Lda viu-se obrigada a definir processos internamente para conseguir manter uma boa gestão. A empresa encontra-se em crescimento e tenciona abrir mais centros a médio e longo prazo, então em virtude destes objetivos,

o controlo interno é visto como uma ferramenta fundamental para ajudar a controlar todas as ações e dar resposta aos riscos que poderão surgir.

A metodologia deste trabalho traduz-se num levantamento e registo dos controlos já existentes na empresa, aplicada ao estudo de caso, composto por entrevistas ao *Chief Operating Officer* (COO), André Lino, visitas à empresa e observação direta.

Este projeto procura dar resposta às seguintes questões:

- Que processos já existem na empresa?
- Quais são os pontos fortes e os fracos?
- Que melhorias poderão ser implementadas?

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é feita uma revisão literária sobre os temas essenciais ao estudo, nomeadamente a auditoria interna e o controlo interno. O segundo capítulo descreve o que é uma investigação e as fases a que está sujeita, o método utilizado, e os procedimentos para obter a informação. É também apresentado um quadro das fases aplicadas a esta investigação.

O terceiro capítulo é composto por uma caracterização da empresa: descrita as origens da patente “P. Plantas”, a localização dos centros existentes, referidos os produtos que dispõe para venda, exposto a sua missão, o organograma, e mencionado o número de colaboradores distribuídos pelas estruturas. São comentadas as áreas sujeitas a estudo, compras, inventários, vendas, meios financeiros líquidos e gestão de pessoal. Em cada área são identificados e justificados os pontos fortes e fracos detalhadamente, e por fim apresentados os resultados e as sugestões de melhorias.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Auditoria

A auditoria¹ é efetuada por meio de processos sistemáticos, que verificam a conformidade das normas, regulamentos e legislação, e tem como finalidade a emissão de um relatório detalhado que visa expressar de maneira precisa e clara a sua opinião, dando assim informação verídica aos *stakeholders*².

Costa (2019) refere que, a auditoria tem como finalidade verificar de forma disciplinada a conformidade e o cumprimento dos procedimentos adotados nas diversas áreas organizacionais de uma entidade, com os respetivos regulamentos, critérios, leis, regras, políticas, etc., quer sejam estes externos ou internos, mas que se encontrem estabelecidos e aprovados.

Amaral e Bertagani (2018) defendem que a auditoria surge com a necessidade de atestar a veracidade da situação económico-financeira das empresas. É considerada um instrumento de trabalho, onde os controlos são importantíssimos nas organizações, dado que são extremamente eficazes quanto à proteção, prevenção e identificação de erros e fraudes, quando se refere ao património da empresa.

1.1.1. Marcos históricos

Os primeiros indícios de auditoria não são precisos, porém Costa (2019) cita que os países pioneiros desta ciência em 4000 a.C., foram a China, a Babilónia e o Egipto, nas empresas de cobrança de impostos e controlo dos armazéns dos faraós. O mesmo autor, adianta que, posteriormente entre 1800 a.C. e 95 d.C., se verificaram referências bíblicas a controlos internos e à realização de auditorias surpresa.

Foi em Inglaterra que foram publicadas as primeiras normas de relato financeiro e de auditoria. A função de auditor surge em 1314, numa altura em que o país verifica os primeiros passos de desenvolvimento económico. Contudo, é após a revolução industrial que se constata uma maior exposição da profissão. Pelas palavras de Costa (2019), o primeiro organismo de profissional de contabilistas e auditores a nível mundial, (*The Institute of Chartered Accountants of Scotland*), teve origem em 1951 também no Reino Unido.

¹ Auditoria deriva do latim *audire*, que significa ouvir. Retirado de <https://www.significadosbr.com.br/auditoria> em 27 de abril de 2021.

² **Stakeholder** é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo, pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa, tais como acionistas, investidores, proprietários, sindicatos, clientes.
Retirado de: <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/> em 27 de abril de 2021.

Os primeiros documentos técnicos sobre auditoria, foram publicados nos Estados Unidos da América (EUA) em 1917, pelo *American Institute of Accountants*, organismo que atualmente se denomina *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA). As atuais normas de auditoria do AICPA são aplicáveis às auditorias das *private companies*³, segundo Costa (2019).

Em 1977, foi fundada a *International Federation of Accountants* (IFAC), organização mundial da profissão de contabilidade e auditoria, que tem como missão servir o interesse público, contribuindo para a implementação e desenvolvimento de normas profissionais, e orientações de elevada qualidade para o desenvolvimento de organizações profissionais de auditoria (IFAC, 2011).

Em virtude dos escândalos financeiros no início do século XXI, entre os quais *Arthur Andersen*, *Enron* e *WorldCom*, e em resposta à quebra de confiança dos utilizadores da informação financeira, foi aprovada a lei de *Sarbanes-Oxley Act*, em 2002, com vista a restaurar a confiança dos investidores e impulsionar o mercado de capitais. Esta lei, visa reforçar a independência dos auditores, tornando ilegal que uma empresa de auditoria forneça aos seus clientes, um leque de serviços, como são exemplos: exercer funções de administração e outras relacionadas com recursos humanos; tomar decisões sobre investimentos; gerir os bens dos seus clientes; fornecer serviços de contabilidade e serviços de auditoria interna. Assim surgiu o *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), com a finalidade de proteção dos interesses dos investidores nas *public companies*⁴, tendo a seu cargo a supervisão dos auditores destas empresas (Almeida, 2019).

1.1.2. Tipos de auditoria

Costa (2019) explica que a auditoria opera de diferentes formas e que existem diferentes tipos de auditoria:

- A auditoria financeira, tem como objeto as asserções subjacentes às demonstrações financeiras e como objetivo expressar uma opinião;
- A auditoria operacional audita os controlos operacionais, a gestão e a estratégia e foca-se essencialmente nos controlos internos, atestando a eficácia e eficiência das operações e o cumprimento das políticas;
- A auditoria da conformidade, que tem como objetivo primordial verificar se as disposições dos contratos celebrados estão a ser cumpridas, assim como se cumpre a legislação em vigor;

³ Empresas não cotadas em bolsa e não emitentes de outros títulos mobiliários. Retirado de: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/private-company/> em 28 de abril de 2021

⁴ Empresas cotadas em bolsa e empresas emitentes de outros títulos mobiliários, Almeida (2019).

- A auditoria forense está direcionada a investigar e detetar atos ilegais cometidos pelos trabalhadores, órgão de gestão e demais responsáveis das empresas, e que possam afetar as demonstrações financeiras das empresas em causa. É um trabalho de investigação altamente especializado em que não se define a materialidade⁵ como na auditoria financeira. Para tal, atua mediante a análise de documentação, em formato físico ou eletrónico e por meio de inquérito, em que é necessária uma capacidade de interpretação da mensagem a fim de apurar a sua veracidade, descreve Roque (2015). Almeida (2019, p. 20) relata que ao contrário da auditoria financeira que trabalha com base em amostragem, a auditoria forense analisa todas as transações onde há suspeita de fraude.

1.1.3. Auditoria Interna

Em virtude do seu crescimento, as organizações vêm-se obrigadas a adaptarem-se e a criar estratégias. Uma vez que os órgãos da administração não têm condições para assumir o controlo total da organização, solicitam auxílio ao departamento de auditoria para controlar todos os processos, com a atenção direcionada para a melhoria contínua do ambiente da organização.

O *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2011) clarifica que a auditoria interna é uma segurança independente e objetiva, e que está projetada para agregar valor e melhorar as operações da organização. A auditoria interna ajuda as organizações a cumprirem os seus objetivos, conduzindo a uma abordagem sistemática e disciplinada, concebida para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão, controlo e mitigação do risco.

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI, 2012), define auditoria interna como uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através da gestão do risco. O IPAI acrescenta que, a auditoria interna assume um papel de relevância estratégica para o sistema de governação da organização.

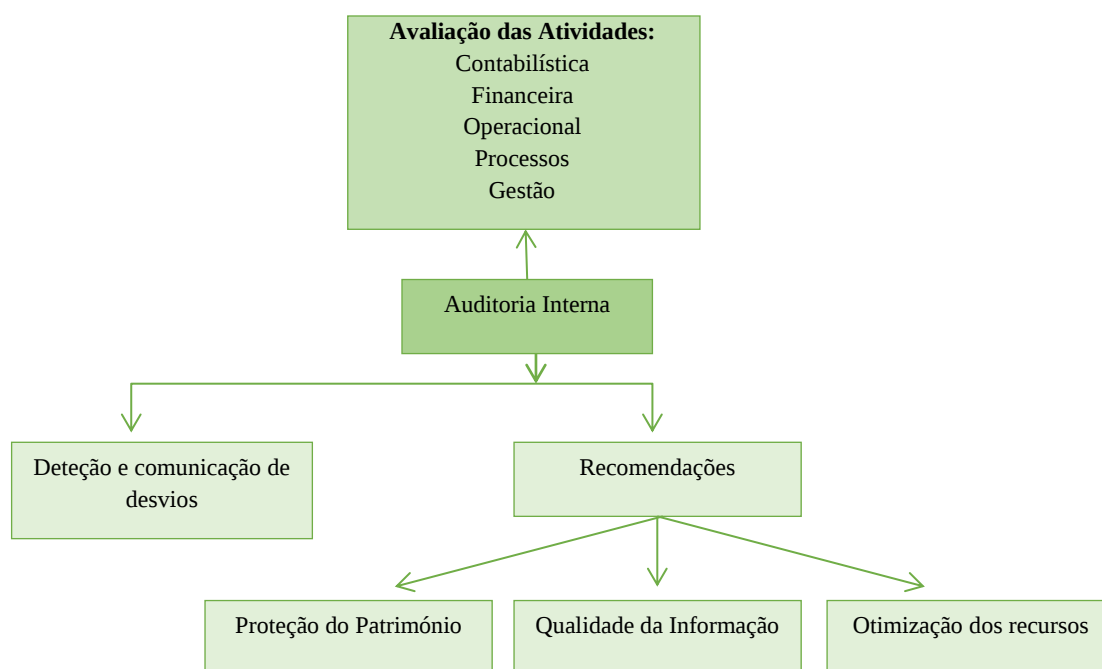
A auditoria interna deve ser independente das atividades que estão a ser auditadas, dos processos do dia a dia e deve ter liberdade para relatar as suas conclusões e avaliações. Compreende análises, avaliações e provas, metodologicamente estruturadas para a avaliação da integridade, eficácia e eficiência dos processos e dos controlos internos, com vista ao cumprimento dos objetivos da entidade (Boateng et. al., 2014; Amaral e Bertegani, 2018).

⁵ A informação é material se a sua omissão ou distorção influenciar as decisões económicas dos utentes tomadas com base nas demonstrações financeiras (Almeida, 2019, p. 200).

Eulerich et. al. (2020) revela que a auditoria interna tem a responsabilidade de identificar riscos e desenvolvimentos desfavoráveis, bem como apoiar a administração com informações sobre mudanças organizacionais. O objetivo primordial da auditoria interna é prestar auxílio à gestão para assim garantir a criação de valor, afirma o IPAI. Uma auditoria interna eficaz é fundamental para espelhar confiança nas informações financeiras, garantir uma governança corporativa⁶ uniforme e detetar os possíveis riscos financeiros (Omar e Bakar, 2012; Anwarul e Bhuiyan 2021).

Silva (2017) assume que é necessária a confirmação da veracidade dos procedimentos adotados na instituição e assegurar a fidedignidade e assertividade dos dados expostos. Então, a auditoria interna torna-se uma ferramenta crucial para validar as informações e assegurar que os controlos internos são eficazes (Amaral e Bertegani, 2018). Hoti e Dermaku (2018) acreditam que as atividades de auditoria interna podem ser consideradas como uma primeira linha de defesa, e é uma atividade essencial de controlo interno na deteção de fraudes e erros.

Figura 1- Funções da atividade de Auditoria Interna



Fonte: Morais e Martins (2013)

⁶ Governança corporativa é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a empresa é controlada e dirigida. Consultado de https://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_corporativa a 28 de janeiro de 2023.

As mesmas autoras citam quatro atividades da auditoria interna:

- I. Analisar a razoabilidade e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais, apresentado uma melhor relação custo/benefício baseada na avaliação do risco;
- II. Examinar a veracidade dos ativos da entidade e se os processos da governança são apropriados;
- III. Avaliar a qualidade trabalho desempenhado pelos trabalhadores;
- IV. Apontar recomendações de melhorias no sistema de controlo interno.

1.1.4. Auditoria

O mundo empresarial está em constante evolução e é indispensável que as entidades se preparem para encarar as novas realidades e consequentemente novos riscos. Segundo Moraes e Martins (2013) o risco é a probabilidade que um acontecimento ou ação possa de algum modo afetar a entidade.

O IIA (2009) define gestão de risco como um processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que forneça uma segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados. A gestão do risco tem vindo a aumentar a sua importância ao longo do tempo por forma a dar resposta às novas ameaças e está integrada no processo de planeamento de uma auditoria. É trabalhada em função da gestão das incertezas e ameaças que possam afetar o bom desempenho da organização, numa visão de continuidade e produtividade, e é composta por estratégia, processos, tecnologias e conhecimento. Eulerich et al. (2020) refere que é necessário um alinhamento contínuo das atividades de auditoria interna referentes ao risco, devido às ameaças que mudam rapidamente nas empresas.

A auditoria interna baseada no risco, unifica a sua atenção na redução dos riscos e deve garantir que estes são controlados através da sua identificação, avaliação e resposta. No planeamento da auditoria os riscos são classificados relativamente ao seu grau e são avaliadas as áreas de maior risco. Moraes e Martins (2013) alegam que a implementação e manutenção do processo de gestão de risco é do órgão de gestão, ao passo que, a avaliação do processo de gestão do risco é competência da AI.

1.1.5. Auditoria interna versus Auditoria externa

A auditoria divide-se em auditoria interna e auditoria externa. A auditoria interna apesar de estar incorporada na entidade, rege-se por uma atividade independente aos restantes órgãos da organização. A auditoria externa é efetuada por entidades e profissionais qualificados externos à

entidade, com o foco de manter uma opinião concisa e garantir a independência. Ambas as funções de auditoria fazem atividades análogas, alterando a forma de abordagem e ênfase, enquanto a auditoria externa tem uma visão global das atividades, a auditoria interna visualiza de uma forma mais detalhada, dita Amaral e Bertagani (2018).

Quadro 1 - Auditoria interna versus auditoria externa

	Auditoria Interna	Auditoria Externa
<i>Profissional</i>	Funcionário da empresa	Profissional Independente
<i>Ação</i>	Verificar controlos operacionais	Auditar demonstrações financeiras
<i>Finalidade</i>	Avaliar controlos, sugerir melhorias e mitigar riscos	Dar opinião sobre as demonstrações financeiras
<i>Frequência</i>	Contínua	Periódica
<i>Independência</i>	Baixa	Alta
<i>Relatório</i>	Propor recomendações	Parecer

Nota: Elaboração própria

Morais e Martins (2013), explicam que os auditores internos exprimem uma opinião da eficácia e eficiência da gestão da entidade, enquanto os auditores externos atuam de forma a verificar a conformidade das operações direcionadas para as demonstrações financeiras. Em suma, a auditoria interna está direcionada a apoiar a direção, ao passo que, a auditoria externa oferece credibilidade aos terceiros.

1.2. O controlo interno

O controlo interno é um dos pilares da auditoria que fornece um trabalho competente e forte. Apoia uma organização a atingir os objetivos uma vez que é utilizado para dar continuidade aos negócios de forma organizada e eficiente, mencionam Shama & Senan (2019). No seu estudo, os mesmos autores referem que a eficácia do controlo interno ajuda o auditor a definir os objetivos da entidade, agilizando os trabalhos conforme as necessidades.

Amaral e Bertegani (2018) concluem que o apoio correto nas tomadas de decisões pelas empresas que possuem um sistema de controlo interno e auditoria, são maiores e mais eficazes na avaliação dos seus resultados, garantindo a estes, vantagem empresarial considerável em comparação a outras organizações que não dispõem deste recurso de controlo.

A ISA 315, no parágrafo 1 do apêndice 3, cita que, o sistema de controlo interno é implementado pela administração, pelos responsáveis pela governança e outro pessoal com base na estrutura da entidade. Pode ser refletido em manuais de políticas e procedimentos, sistemas, formulários e informações fornecidas por pessoas, com base nas decisões da administração e no contexto de requisitos legais. Custódio et al. (2019) concluem que o controlo interno tem se tornado um instrumento essencial na concretização dos objetivos, visando a eficiência e eficácia das operações dentro das organizações empresariais de excelência.

A 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), lançou o controlo interno – estrutura integrada (*framework*). Esta estrutura é concebida para implementar e avaliar o controlo interno nas organizações, permitindo que estas desenvolvam e mantenham de forma eficaz e eficiente os sistemas de controlo interno, e assim, aumentarem a probabilidade de atingir os seus objetivos e se adaptarem às mudanças dos ambientes operacionais e de negócios, reduzindo os riscos para níveis aceitáveis e darem suporte à tomada de decisão (COSO, 2013).

Morais e Martins (2013, p.19) cita que o COSO define o controlo interno nos seguintes termos fundamentais:

Processo – É um conjunto de ações e procedimentos que atuam como um meio para atingir um fim. É constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades, processos e tarefas da entidade;

Pessoas – a função é assegurar que o sistema de controlo interno não se resume a um manual composto por políticas e documentos. O SCI (sistema de controlo interno) é levado a cabo por pessoas que o desenvolvem e colocam em prática, provocando impactos no desenvolvimento das diversas atividades desempenhadas por todos os elementos da organização;

Confiança razoável – Um sistema de controlo interno não consegue proporcionar um grau de confiança de 100%. O mesmo é incapaz de eliminar por completo todos os riscos, apenas os consegue minimizar. Logo só é possível assegurar um certo grau de segurança da entidade;

Objetivos – permitem o alcance dos objetivos gerais e específicos nas diferentes categorias. Quando a entidade define a sua missão, ficam estabelecidos quais os seus objetivos e a estratégia a seguir para os alcançar.

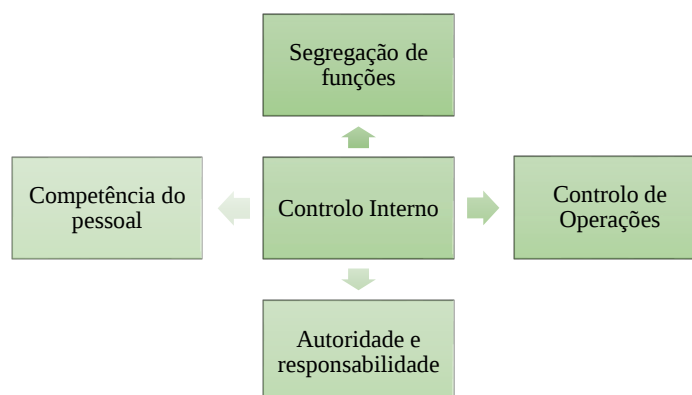
Costa (2019), afirma que, independentemente da sua dimensão, todas as empresas devem implantar um sistema de controlo interno para conseguir exercer uma atividade operacional, seguindo um plano de organização e todos os métodos definidos para salvaguardar os seus ativos, verificar a veracidade dos seus dados contabilísticos e salientar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores. Para tal, as empresas optam por medidas estratégicas para aumentarem a possibilidade de serem alcançadas.

Pakurá et al (2019) concluem que o controlo interno tem como objetivo identificar lacunas e propor correções no futuro, de forma a minimizar riscos e tomar decisões assertivas. Assim conduz a mais orientações, conhecimento na ajuda da avaliação e desenvolvimento de planos para conceber um melhor desempenho financeiro.

1.2.1.Princípios do controlo interno

Para um controlo interno eficaz, Costa (2019) defende que é fundamental que se respeite certos princípios:

Figura 4 - Princípios do controlo Interno



Fonte: Elaboração Própria

A segregação de funções tem como objetivo reduzir erros e irregularidades, evitando que a mesma pessoa seja responsável por funções incompatíveis, garantindo assim uma verificação mais eficaz e uma maior fiabilidade dos resultados, ao par do controlo de operações, certifica que as funções estão corretamente segregadas e executadas de acordo com as políticas e procedimentos estabelecidos. A autoridade e responsabilidade atribui de forma clara e rigorosa a cada pessoa as suas responsabilidades e autoridades para tomar decisões, evitando assim conflitos e sobreposições de decisões. A competência do pessoal, que visa assegurar que cada pessoa possui as habilidades, conhecimentos e experiência profissional necessária para o desempenho das suas funções, sendo assim um fator crítico para a efetividade do controle interno e para a garantia da qualidade dos resultados obtidos.

1.2.2. Tipos de controlo interno

Silva (2017) e Morais e Martins (2013), afirmam que os controlos internos devem ser parte integrante da entidade, com intuito de controlar os riscos e podem ser utilizados de forma preventiva, detetiva, corretiva, diretiva ou compensatória, assim:

- O SCI preventivo é usado para prevenir a ocorrência de erros, fraudes, irregularidades, falhas ou problemas (controlos à priori);
- O SCI detetivo permite detetar os erros, fraudes, irregularidades, falhas ou problemas quando ocorrem (controlos à posteriori);
- O SCI corretivo possibilita verificar os erros, as falhas e irregularidades de modo a corrigi-las posteriormente;
- O SCI diretivo serve para produzir efeitos positivos e dar boas orientações;
- O SCI compensatório ajuda a compensar fraquezas noutras áreas da entidade.

Quadro 2 - Tipos de controlo interno

<i>Preventivos</i>	· Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos; · Obter lista de fornecedores aprovada; · Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento; · Adotar um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica.
<i>Detetivos</i>	· Elaborar reconciliações bancárias; · Efetuar conciliações de extratos de contras com terceiros; · Efetuar contagens físicas; · Solicitar certidões de dívida.
<i>Corretivos</i>	· Lista de artigos obsoletos; · Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas, atrasos de pagamentos a fornecedores; · Livro de reclamações de clientes
<i>Orientativos</i>	· Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal; · Criar regulamentos internos da entidade; · Criar instruções para os documentos em circulação na entidade.
<i>Compensatórios</i>	· Os totais de venda por produto registados pela área comercial podem ser cruzados com total dos créditos das vendas na contabilidade; · O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade; · O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser cruzado com a contabilidade através da conciliação da conta de compras.

Fonte: Martins e Moraes (2013, p.33)

1.2.3. Componentes do controlo interno

Para a concretização dos objetivos desenhados, como a fiabilidade, eficácia e eficiência na implementação de um sistema de controlo interno, deve respeitar-se cinco componentes do controlo interno. Sendo eles:

Ambiente de Controlo

Costa (2018, p. 264) Cita que esta componente engloba as atitudes, responsabilidades, ações e consciência da gerência, da supervisão da gestão com a finalidade de proporcionar disciplina e estrutura à organização. Estas valências fortalecem as outras componentes do controlo interno, evitando também deficiência, conforme os informa a ISA 315, parágrafo 4, apêndice 3. Pode-se caracterizar o ambiente de controlo como a peça fundamental do sistema de controlo interno, uma vez que é nesta componente que a organização desenha a sua estrutura organizacional.

Avaliação do risco

No apêndice 3 da referida ISA 315 nos parágrafos 7 e 8 do apêndice 3, verifica-se que compete ao auditor assumir a existência de processos que estimem a importância dos riscos, a avaliação quanto à sua ocorrência e a determinação de medidas para o tratamento desses mesmos riscos.

Sistema de informação e comunicação

No decorrer dos parágrafos 15 a 19 do mesmo apêndice, encontra-se explícito que o auditor deve assegurar os processos de negócio, os procedimentos relativamente aos sistemas de tecnologias de informação e manuais alusivos às transações contabilísticas e demonstrações financeiras, e, da forma como a entidade comunica as funções, responsabilidades e matérias relevantes aos utilizadores da informação financeira.

Atividades de controlo

O auditor deve integrar as atividades de controlo para avaliar os riscos e gerar respostas aos riscos identificados. Estas atividades refletem-se na realização de procedimentos de avaliação de riscos, como são exemplos os controlos para testar a eficácia de determinado processo (ISA315, parágrafo 16).

Monitorização de controlos

Os parágrafos 10 e 11 do apêndice da ISA referida, mencionam que, o auditor deve servir-se das atividades que a entidade desenvolve para monitorizar o controlo interno, nomeadamente atividades de controlos relevantes para a auditoria, aplicação das medidas corretivas das deficiências dos controlos, da estrutura organizacional, das fontes de informação que a gestão considera que são fidedignas.

Pakurár et al (2019) defendem que estes cinco componentes interligados originam uma estrutura do controlo interno sólido e eficaz, por meio de em conjunto apoiarem claramente a visão, missão, estratégias e objetivos de uma organização.

1.2.4.O modelo COSO – estrutura integrada

De acordo com a seguinte figura, o COSO (2013) assume que as componentes, os objetivos e a estrutura organizacional estão interligados, dado que as componentes são necessárias para atingir os objetivos traçados pela estrutura.

Figura 5 - Controlo interno – Estrutura Integrada (COSO)



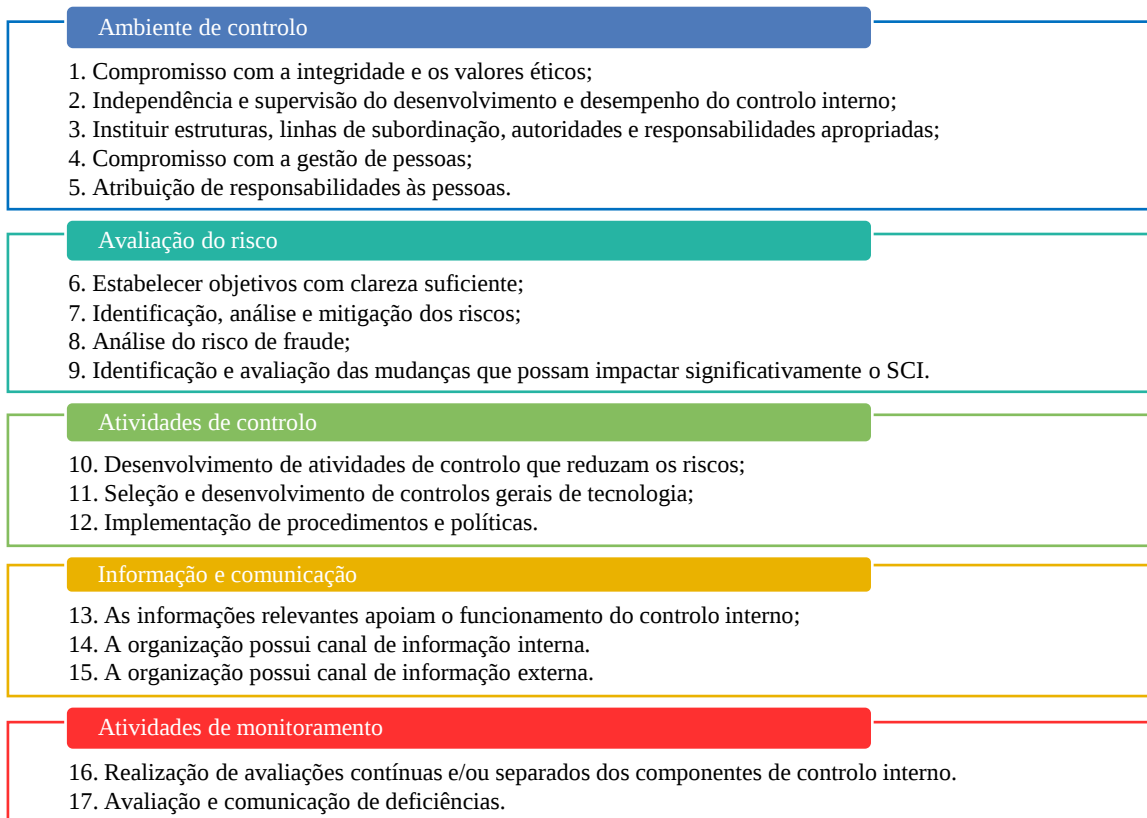
Fonte: COSO (2013)

O COSO (2013) descreve que existem três categorias de objetivos. Os operacionais que determinam a eficácia e eficiência do sistema operacional da entidade, os de reporte que se referem à fiabilidade e transparência de todos os relatórios (financeiros, não financeiros, internos e externos), e por fim, os de conformidade que asseguram o cumprimento das leis e regulamentos a que entidade está sujeita. São caracterizados como objetivos a confiança e integridade da informação, a salvaguarda de ativos, a gestão económica e eficiente dos recursos, a conformidade com as políticas definidas, entre muitos outros.

A estrutura organizacional é composta pela gestão, divisão, unidade operacional e função. Tem como finalidade gerir os riscos (identificar, analisar, definir e resolver) e a implementação de controlos internos.

Este modelo define 17 princípios que representam os pontos cruciais associados a cada componente.

Figura 6 - Princípios do controlo interno conforme o COSO



Fonte: COSO (2013, p. 6 e 7)

A estrutura organizacional tem segurança razoável quando tem um sistema de controlo interno considerado razoável, realiza operações eficazes e eficientes, os objetivos são concretizados, os riscos são detetados e mitigados, e os relatórios são preparados em conformidade com as leis, regulamentos e padrões externos.

Contudo, não se pode afirmar que, apesar do sistema de controlo interno forte, a empresa não esteja suscetível à ocorrência de erros, fraudes, irregularidades e outros fatores externos que podem interferir com o bom desempenho da organização. Costa (2018) refere que existem diversos fatores que limitam o controlo interno, tais como: desinteresse da gestão na manutenção do controlo interno; a dimensão da empresa; a relação custo/benefício; a existência de erros humanos, conluio e fraudes; a competência e falta de integridade moral das pessoas; as transações pouco usuais e a utilização da informática.

O controlo interno fornece garantia razoável, mas não absoluta, confere o COSO (2013).

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

De acordo com Ventura (2007, p.383) “toda a pesquisa científica necessita definir o seu objeto de estudo e, a partir daí, construir um processo de investigação, delimitando o universo que será estudado”.

A metodologia descreve as técnicas e métodos utilizados para a realização de uma pesquisa científica, de modo rentável, eficiente e com um propósito. Na visão de Vilelas (2020), a metodologia é utilizada para avaliar os vários caminhos disponíveis, de modo a contribuir para a aquisição de conhecimento. O mesmo autor acrescenta ainda “o caminho do pensamento e prática exercida na abordagem da realidade” (p.21).

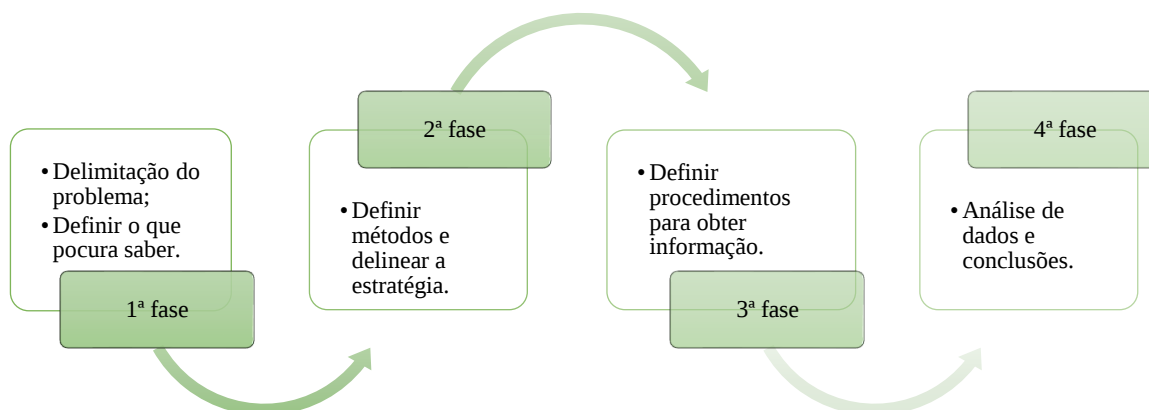
Na ótica de Heerdt e Leonel (2007, p.15) a metodologia possui uma grande função que visa “propor métodos, técnicas e orientações que possibilitem coletar, pesquisar, organizar, classificar, registar, interpretar etc., dados e fatos, favorecendo a maior aproximação possível com a realidade”. Os mesmos autores (2007, p. 71) consideram que “O método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas, destinadas a realizar uma atividade, enquanto a técnica esta ligada ao modo de realizar a atividade de forma mais hábil.”

Na perspetiva de Vilelas (2020), na primeira fase de uma investigação é fundamental delinear o problema, ou seja, definir o que pretende saber e sistematizar o conhecimento. Neste momento o investigador procura entender o problema, procura respostas para as questões “O quê?” e “Porquê?” e aclara os objetivos a atingir.

Na segunda fase, a estratégia deve ser delineada por forma a obter o máximo de conhecimento do objeto em estudo – “Como” “Onde” e “Quando” – procura encontrar formas de como fazer o estudo, procurar estratégias e as referências bibliográficas mais adequados para obter a informação mais concisa e quando será a altura ideal para recolher a informação.

Numa terceira fase, são descritas as técnicas e procedimentos utilizados para o progresso da segunda fase, de modo a recolher e organizar todas as informações necessárias ao desenvolvimento do projeto. São inúmeras as técnicas que poderão ser adotadas nesta fase, para tal o investigador deve refletir e pesquisar quais as mais adequadas. Para a recolha de dados destacam-se: os questionários, entrevistas, observações e leitura. Vilelas (2020, p.42), define esta fase como “momento técnico”. Na última fase, o investigador já possui toda a informação necessária para obter uma conclusão. Nesta fase é sintetizado todo o conhecimento adquirido e apresentadas propostas para novas investigações. A figura seguinte retrata as quatro fases descritas de uma investigação.

Figura 7 – Fases da investigação



Fonte: Adaptado de Vilelas (2020)

Koche (2011) descreve estas fases em quatro etapas da seguinte forma:

- 1ª Delimitação do problema: Escolha do tema; revisão de literatura e delimitação do problema;
- 2ª Construção do plano: Problema e justificação, objetivos, referencial teórico, metodologia, hipóteses, variáveis e definições;
- 3ª Execução do plano: Estudo piloto, recolha de dados, análise estatística, avaliação das hipóteses
- 4ª Construção e apresentação do relatório: Resultado da avaliação do teste das hipóteses e conclusões.

Neste capítulo apresenta-se a metodologia que serviu de base ao desenvolvimento deste projeto, identificam-se e descrevem-se os métodos utilizados para a sua evolução. Este estudo será estruturado de acordo com o seguinte quadro:

Quadro 3 - Investigação na P. Plantas, Lda

1ª Fase	· Recolha dos processos já existentes na P. Plantas, Lda e sugestão de implementação de um sistema de controlo interno.
2ª Fase	· Estudo de caso
3ª Fase	· Observação direta; · Entrevistas ao diretor operacional
4ª Fase	· Apontes os pontos fortes, pontos fracos e sugeridas melhorias. · Apresentação de um sistema de controlo interno.

Fonte: Elaboração própria

Morais e Martins (2013) descrevem que o auditor interno deve anotar os problemas detetados, as oportunidades para os corrigir, as ações tomadas e as consequências. A quarta parte desta investigação, tem como objetivo indicar os pontos fortes, justificar o porquê das menções e expor sugestões fundamentadas com referências bibliográficas.

2.1. Estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia científica que na opinião de Heerdt e Leonel (2007, p 82) “(...) pode ser definido com um estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, empiricamente verificadas, de maneira que permita o seu conhecimento amplo e detalhado.”

Esta metodologia, uma vez que este trabalho consiste no estudo profundo de uma determinada empresa, é a que melhor se adapta e, portanto, apresenta-se como a melhor estratégia a seguir. Tal como argumenta Vilelas (2020), o estudo de caso está vocacionado para aprofundar a perceção de um fenómeno que o investigador não tem qualquer controlo da situação.

Já Yin (2003), citado por Ventura (2007), defende que apresenta uma investigação empírica e que investiga fenómenos contemporâneos dentro do contexto de vida real e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da recolha e da análise de dados. No estudo de caso são utilizados vários dados recolhidos em tempos diferentes, através de diferentes fontes de informação.

Para este estudo foram utilizados métodos qualitativos, que consistem em estudar profundamente um caso individual, com o intuito de reunir informações detalhadas e adquirir conhecimento de um caso particular. Vilelas (2020) defende que no estudo de caso devem ser utilizados relatos e observações, e Godoy (1995) explica que as melhores técnicas a aplicar são a observação e a entrevista. A par desta opinião, Heerdt e Leonel (2020) explicam que o estudo de caso é uma pesquisa de aprofundamento de um caso específico por meio de observação direta e entrevistas. Runeson e Host (2009) acrescentam que as observações e as entrevistas são os mais utilizados para a recolha de dados nesta investigação.

2.1.1. Entrevistas

Nas investigações qualitativas, as entrevistas são o método principal, como defendem Heerdt e Leonel (2007, p. 82). As entrevistas podem ser individuais ou em grupo, e as perguntas são estruturadas conforme o seguinte quadro:

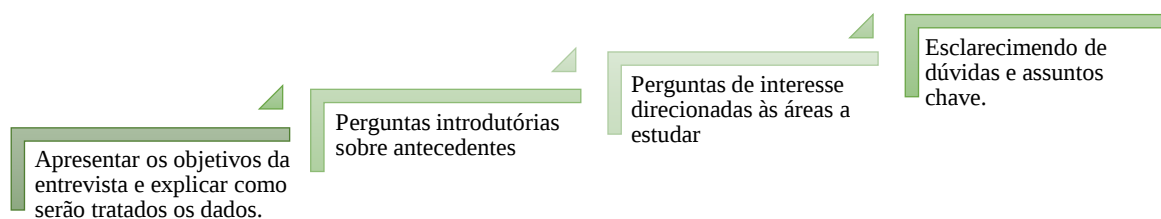
Quadro 4 - Estrutura das entrevistas

	Não estruturada	Semiestruturada	Totalmente estruturada
Perguntas	· Não planeadas; · São criadas no desenrolar da entrevista conforme o interesse do entrevistador.	· Planeadas, mas não seguem ordem de plano; · Podem ser alteradas conforme evolução da entrevista.	· Planeadas e ordenadas com antecedência; · O entrevistador segue o guião até ao final da entrevista.

Fonte: Adaptado de Runeson e Host (2009)

Runeson e Host (2009) explicam que o entrevistador pode decidir a ordem das perguntas e utilizar um guia de forma a garantir que todas as questões são tratadas, acrescentam também que as entrevistas devem ser divididas em várias fases de modo a garantir uma ordem.

Figura 8 - Seguimento das entrevistas



Fonte: Elaboração própria

As entrevistas representam um método eficaz neste tipo de estudo, devido à ligação direta que se cria com o entrevistado, simplicidade de comunicação e facilidade em obter informação mais clara e concisa.

Neste caso apenas uma pessoa foi entrevistada. A entrevista foi de carácter individual, semiestruturada e realizada nas instalações da empresa. Foi elaborado previamente um guião de perguntas de resposta fechada para cada área, com todas as questões pertinentes para o desenvolvimento do caso. O guião é composto por cinco questionários (em apêndice), sendo cada um de uma área específica. Para a elaboração dos questionários foram consultadas as seguintes referências: Morais e Martins (2016), Costa (2018) e Almeida (2019).

No decorrer da entrevista, o guião foi preenchido pelo entrevistador, apontes algumas anotações relevantes, e conforme suscitavam novas dúvidas, estas eram esclarecidas prontamente pelo entrevistado.

2.1.2.Observação direta

A grande vantagem da observação direta é a interação do investigador com o objeto a ser estudado. Existe contacto pessoal que permite seguir de perto a realidade. É um método que o investigador precisa de dedicar grande parte do tempo da investigação, para que consiga compreender todos os detalhes levados a cabo que poderão ser relevantes para o estudo.

Runeson e Host (2009, p.148) referem que a observação pode fornecer uma compreensão profunda do assunto em estudo, e é deveras relevante quando existe “um desvio entre uma visão oficial do assunto e o caso real”. Vilelas (2020, p.16) esclarece que “A distinção entre a teoria e a observação de fenómenos reais como um processo percetivo subjacente a essa mesma teoria, é relevante porque permite que compreendamos porque é que ela condiciona ou não condiciona a nossa perceção da realidade”.

Koche (2011) explica que a observação é útil para esclarecer, delinear e definir o problema, bem como melhorar as suas explicações.

a observação direta foi imprescindível para o desenvolvimento deste projeto, no que se relaciona com a análise de procedimentos e processos das distintas áreas, numa visão em contexto real. através deste método, foi possível verificar in loco vários pontos essenciais para uma melhor compreensão das ações, recursos e documentação dos processos já existentes. Mattar (2001, p.23) citado por Freitas e Jabbour (2011) explica que as observações devem ser informais, estruturadas e centradas unicamente em observar objetos, comportamentos e factos de interesse para o problema em estudo.

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO

3.1.P. Plantas, Lda

A P. Plantas, Lda foi constituída em 1995, com o objetivo de comercialização de plantas ornamentais, construção e manutenção de jardins. Consciente da sua potencialidade no mercado interno, em 2006 a empresa foi reestruturada segmentando dois mercados de atuação: o mercado dos centros de jardinagem e o da jardinagem. Com esta divisão, criou outra empresa, a Pjardins, Lda – especializada em construção, decoração e manutenção de jardins.

Atualmente, a P. Plantas, Lda é uma organização focada na venda de plantas ornamentais e subtropicais, bricolage e decoração. Conta com quatro centros de jardinagem, dois no concelho de Santa Maria da Feira, um em Vila Nova de Gaia e outro no concelho de Gondomar. O armazém da empresa situa-se no maior centro, com uma área de aproximadamente 5,5 hectares.

Quadro 5 - Produtos disponíveis na P. Plantas, Lda

Plantas	De interior e exterior.
Hortícolas	Em semente e tabuleiros
Árvores	Florestais e de fruto
Decoração	Flores artificiais, mobiliário de jardim, vasos, e artigos temáticos (Natal, Páscoa, dia de S. Valentim, Dia da Mãe, Dia do Pai), esotéricos, etc.
Animais	Peixes, coelhos, tartarugas, hamsters, etc. Alimentação e acessórios para todos os animais de estimação.
Bricolagem	Acessórios para jardim, ecopontos, adubos e fertilizantes, substratos e artigos de piscina.

Fonte: elaboração própria

André Lino, COO, relativamente à empresa descreve que “estacada como uma empresa de qualidade e diferenciação, a P. Plantas, Lda é já uma referência no sector da jardinagem. Com apoio do nosso gabinete de Arquitetura Paisagista e uma equipa de jardineiros composta por experientes profissionais, realizamos todo o tipo de projetos de espaços verdes de exterior ou interior independentemente das suas áreas e especificações.”

Os consumidores particulares têm vindo a ser o público-alvo da empresa. A P. Plantas, Lda classifica os seus clientes em cinco categorias:

- Colecionadores: fazem compras consoante a necessidade de obter mais e diferentes espécies de plantas;
- Adeptos: compram por gosto e paixão pela floricultura, horticultura e botânica em geral.
- Admiradores: compram ocasionalmente pelo prazer e apaixonados pela natureza;
- Estetas: compram pelo prazer e pela beleza que as plantas possam proporcionar;
- Sazonais: compram ocasionalmente e por norma, numa época específica do ano.

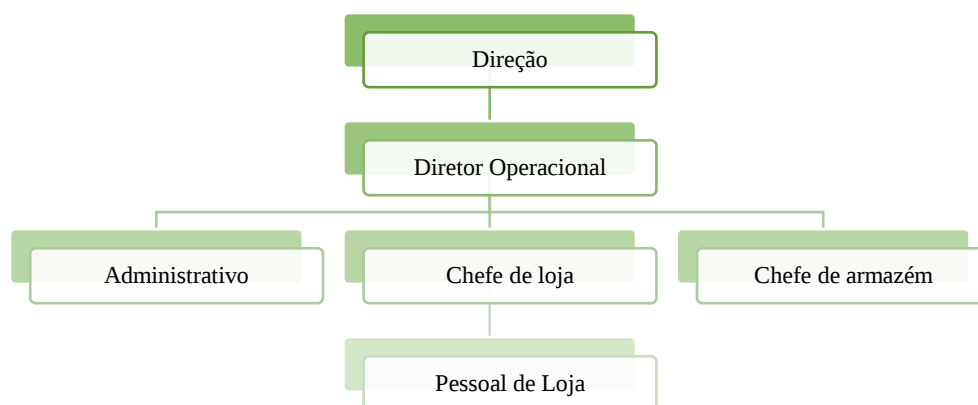
A empresa tem como missão reforçar a sustentabilidade do negócio e maximizar as relações com o público-alvo, a satisfação e a confiança dos clientes.

Segundo André Lino “a fidelização dos clientes é o centro de atenção de toda a empresa, uma vez que, à partida, a captação de novos clientes é sempre mais “custoso” a qualquer organização”.

Ainda assim, aposta bastante em publicidade institucional local, como em rádios, *outdoors*, colaboração em eventos, presença em feiras e patrocínios a coletividades regionais, assim como apoia instituições de solidariedade social.

A estrutura da P. Plantas, Lda segue a seguinte hierarquia:

Figura 9 - Organograma P. Plantas, Lda



Fonte: Elaboração Própria

A direção da empresa é composta pelo sócio-gerente Sr. Fernando Bessa.

O departamento financeiro, as compras, a gestão de pessoal, as estratégias de marketing e publicidades, são áreas ao encargo do André Lino, diretor operacional (COO), que é o responsável pelas operações mais relevantes da empresa, e reporta diretamente à direção. Não fazem parte do quadro da empresa, nem o contabilista certificado nem auditor interno, sendo que a contabilidade é realizada externamente num escritório definido para o efeito.

Mensalmente são entregues na contabilidade os seguintes documentos:

- Original de todas as faturas recebidas de fornecedores;
- Faturas de despesas;
- Comprovativos de todos os pagamentos aos fornecedores e respetivos recibos;
- Duplicados dos recibos emitidos para os clientes;
- Extratos bancários.

As áreas das vendas não têm um responsável definido e é composta por todos vendedores e reposidores dos centros, contudo é uma área supervisionada pelo COO. O Eduardo Vieira é o responsável pelo armazém e por todas as operações que nele ocorrem.

Todas as políticas de sustentabilidade relacionadas com a atividade da empresa são diariamente aplicadas de forma a garantir o maior número possível de ações.

Em consonância com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia, uma micro ou pequena empresa é definida com base nos seguintes critérios:

Pequena empresa: emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;

Microempresa: emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

A P. Plantas, vê-se assim enquadrada na pequena empresa, dado que é composta por 22 funcionários, e apresenta um volume de negócios e total de balanço superiores a 2 milhões de euros e inferiores a 10 milhões de euros.

A empresa tem como objetivo a médio e longo prazo inaugurar mais centros distribuídos essencialmente pelo norte e centro do país. Posto isto, a análise Swot é uma ferramenta importante e simples, sendo que facilita no desenvolvimento de planos estratégicos e especifica os riscos de uma forma clara. Speth (2023) explica que a análise Swot permite às organizações identificar os fatores

externos e internos de uma organização. É aplicada para facilitar o desenvolvimento de planos estratégicos.

Quadro 6 - Análise Swot

FATORES INTERNOS	FORÇAS: ○ Conhecimento do mercado; ○ Diversidade dos produtos; ○ Experiência e flexibilidade; ○ Solidez financeira; ○ Honestidade e ética profissional; ○ Abrangência geográfica.	FRAQUEZAS: ○ Alto custo de investimento; ○ Apenas reconhecimento no distrito de Aveiro e Porto; ○ Escassez de mão de obra especializada; ○ Site pouco desenvolvido;
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES: ○ Feiras e exposições; ○ Parcerias; ○ Potencial de crescimento; ○ Publicidade;	AMEAÇAS: ○ Concorrência; ○ Vendas online; ○ Mercados vulneráveis; ○ Condições climáticas; ○ Preços competitivos.

Fonte: Elaboração própria

Os fatores externos (oportunidades e ameaças) a empresa não consegue controlar, enquanto os fatores internos estão intrínsecos à entidade. Perante esta análise é possível tomar decisões de acordo com os objetivos estipulados, aproveitando as forças para corrigir as fraquezas e através das oportunidades arranjar ferramentas para enfrentar as ameaças com o menor impacto possível.

3.2.Recolha e registo do sistema de controlo interno

A implementação de um controlo interno requer uma avaliação prévia, uma vez que obedece a variáveis, tais como, a cultura organizacional, tamanho da instituição e atividade, mencionam Simões e Santos (2016).

De acordo com Costa (2018), é da responsabilidade do órgão de gestão a implementação de um sistema de controlo interno adequado, mesmo que esta função seja delegada aos funcionários (técnicos ou até mesmo auditores) ou contrate alguma entidade externa.

A recolha e registo do controlo interno segue uma ordem de trabalhos:

- I. Organograma;
- II. Manual de descrição de funções;
- III. Manuais de políticas e das medidas de controlo interno;
- IV. Outras informações relevantes (ordens e instruções de serviço, comunicações internas, ...)
- V. Entrevistas ao diretor operacional;
- VI. Observação.

Numa primeira fase e para uma melhor integração, foi feito um enquadramento da estrutura das políticas da empresa, explicada a sua dimensão no mercado, descritas as funções e realizada uma visita às áreas da empresa. Foram também discutidas as áreas mais interessantes para o estudo: compras, vendas, meios financeiros líquidos, gestão de pessoal e inventários. Baseado na decisão, foram levantadas questões gerais para compreensão do funcionamento atual e usadas como base para a entrevista ao diretor operacional.

A entrevista ao André Lino foi previamente agendada para um dia e horário estratégico, de modo que todos os funcionários do centro de Sanfins estivessem presentes e fosse possível observar as várias funções. No decorrer da entrevista, e conforme os assuntos em discussão, foram observados os seguintes documentos internos:

- Ficha de quebra de stock;
- Confirmação de artigos;
- Mapa de férias;
- Dossier de cada compra (nota de encomenda, confirmação de artigos, fatura e pagamento);
- Folha de abertura de caixa e folha de fecho de caixa.

Após a entrevista, foi feita uma visita guiada pelo André às instalações, onde foram apresentados colaboradores, verificadas várias funções e retiradas pequenas dúvidas perto dos colaboradores. Os procedimentos observados foram os seguintes:

- Receção de mercadoria;
- Confirmação de encomenda;
- Venda;

- Reposição de stock;
- Etiquetar os preços nos artigos;
- Separação da mercadoria para os vários centros;
- Organização e disposição do armazém.

Dado que a empresa é composta por quatro estabelecimentos de grandes estruturas, é fundamental uma boa gestão operacional e processos bem definidos para evitar erros e falhas.

3.3.Compras

Há alturas do ano, particularmente festivas, que devido ao sector de atividade a empresa atinge o pico de vendas, mas na maioria dos meses as vendas seguem em “velocidade cruzeiro”. Assim sendo, o armazém tem de assegurar níveis de stock equilibrados, a fim de cobrir as elevadas vendas sazonais, mas garantir o equilíbrio nos restantes meses do ano.

Costa (2016, p. 463) explica que “a determinação dos níveis dos stocks deve ser feita, por seu lado, com base nas previsões de vendas elaboradas tempestivamente pelo departamento comercial”.

No mercado que a empresa atua, as semanas que antecedem a Páscoa, início de primavera, é a época em que a empresa atinge os pontos mais altos de vendas sucedendo-se o Dia da Mãe e toda uma época de sol e bom tempo.

Já a partir de setembro, a empresa foca-se noutras datas especiais, nomeadamente o 1 de novembro e toda a campanha de Natal.

André Lino saliente que “a P. Plantas faz-se por destacar das restantes empresas da região pela qualidade e diversidade de produtos”

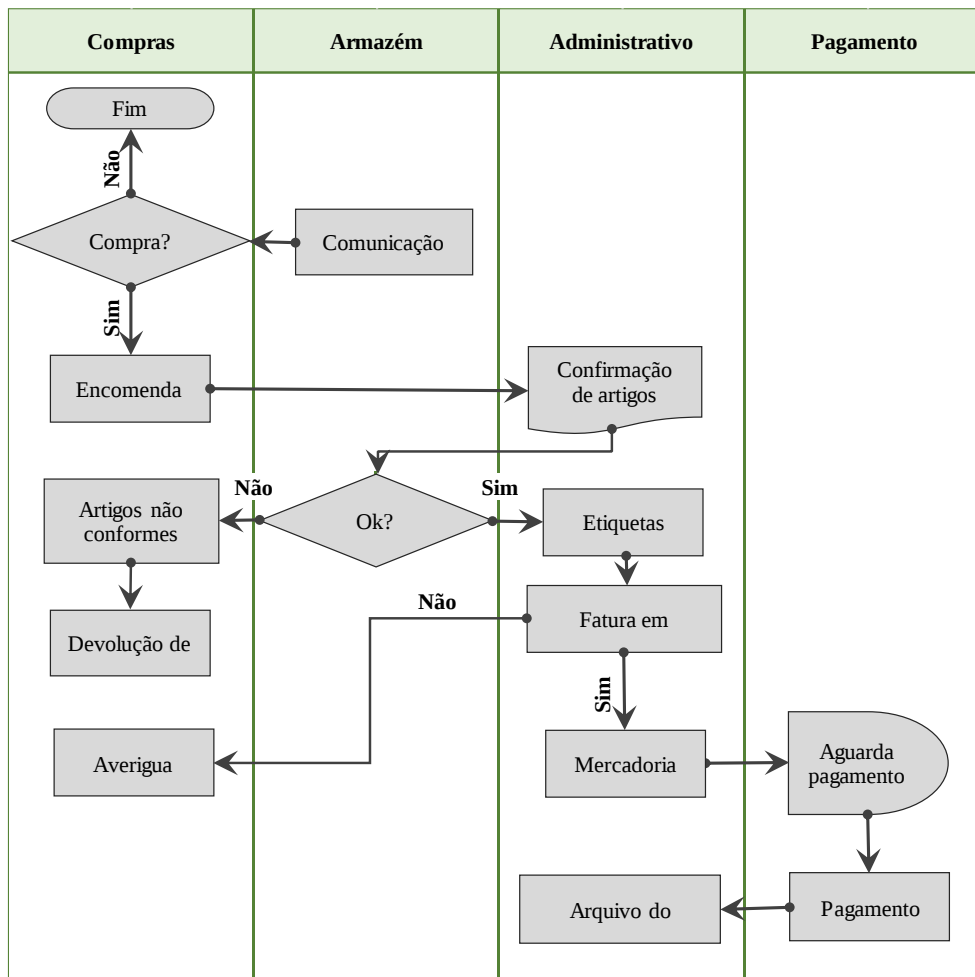
Em virtude da atividade da empresa, a área das compras é uma das áreas que requer mais atenção, dado que é essencial para manter a gestão dos stocks ao nível pretendido.

3.3.1. Identificação do processo

A P. Plantas, Lda, mantém um regulamento para o processo das compras, ainda que não redigido. Este processo inicia-se no armazém, pelo Eduardo Vieira, que comunica ao André Lino que os valores mínimos de stock estão a ser atingidos e as referências indispensáveis à atividade têm

definidas as quantidades mínimas de stock. O André perante as quantidades de stock e a previsão das vendas, decide se é necessária a compra.

Fluxograma 1 - Processo das Compras



Fonte: Elaboração própria

Seleção do fornecedor

A empresa tem uma lista de fornecedores aprovados e, antes de efetuar qualquer encomenda, é averiguado o fornecedor que oferece melhores condições para os artigos a encomendar. Periodicamente são realizados estudos através de feiras, exposições e via web, de forma a explorar o mercado e conhecer novos possíveis fornecedores, que ofereçam melhores preços sem baixar a qualidade.

As encomendas rotineiras são efetuadas via e-mail ou presencialmente, nos casos em que vendedores se deslocam ao escritório da empresa. As encomendas de artigo temático (exemplo: artigo de Natal), são realizadas em showroom, dado que são vendidas por coleções.

Todas as encomendas são recebidas no armazém, conforme menciona o André Lino: “Toda a mercadoria é recebida no armazém em Sanfins pelo Eduardo Vieira.”

Receção da mercadoria

O Vítor Ferreira emite a confirmação de artigos, tendo por base a nota de encomenda. Conforme é feita a contagem dos artigos, as quantidades recebidas são picadas na confirmação de artigos e verificado se artigos estão danificados e se correspondem à encomenda. Em resposta à questão: “Existe alguém colaborador nomeado para conferir a mercadoria rececionada?” o André Lino respondeu que “Todos os colaboradores disponíveis no centro de Sanfins estão autorizados a conferir as mercadorias rececionadas”.

Os artigos assinalados como defeituosos, são colocados numa área reservada a aguardar a análise do André Lino, para posteriormente serem devolvidos pelo Vítor Ferreira.

Após este processo, a confirmação de artigos é assinada pelo colaborador que realizou esta operação e devolvida ao Vítor, que anexa a nota de encomenda e cria um dossier no PHC, para lançamento dos produtos em stock e emissão das etiquetas com os preços.

Entretanto, os artigos são etiquetados e permanecem em armazém (na área dos inventários são explicados os procedimentos subsequentes).

Verificação da fatura

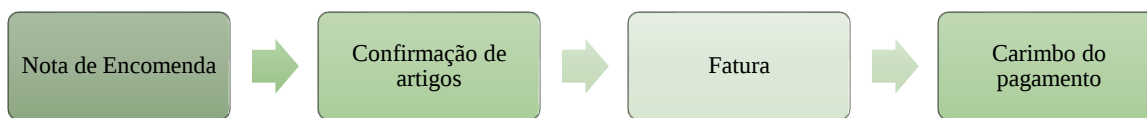
Assim que a fatura é recebida, o Vítor Ferreira confirma se os preços estão conforme a nota de encomenda e nos fornecedores que beneficia de descontos fixo, verifica se foram efetuados. Se existirem divergências, o processo é enviado para o André Lino que averigua a situação perante o fornecedor. Se estiver tudo em conformidade, o Vítor Ferreira valida o dossier previamente criado.

Pagamento a fornecedores

A fatura é arquivada na pasta “pagamentos” a aguardar que o André proceda ao pagamento. Após o pagamento, carimba (PAGO) na primeira página do dossier e preenche a data, o valor do pagamento e menciona o banco pelo qual foi pago.

Finalizado todo o processo, é arquivado na pasta das compras do mês referente à data da fatura, todos os documentos utilizados neste processo, conforme ordem da figura seguinte:

Figura 10 – Documentos do dossier de cada compra



Fonte: Elaboração própria

Sustentabilidade

A separação de papel, plástico, assim como outros resíduos provenientes dos materiais comprados são depositados nos respetivos ecopontos de empresas certificadas para tal.

3.3.2. Pontos fortes das compras

A área das compras apresenta bastantes pontos fortes. O André é o responsável por este processo e cumpre afincadamente os procedimentos definidos pela empresa.

A empresa reforça o controlo das quantidades recebidas, não só pela comparação da guia de receção confrontada com a fatura, mas também pelo facto de serem impressas a mesma quantidade de etiquetas de mencionadas na nota de encomenda. No momento de etiquetar os produtos, se sobrarem etiquetas significa que chegaram menos artigos que os encomendados, caso se verifique o contrário, foram enviados artigos a mais. Na eventualidade de surgirem estas duas situações, o André é chamado para conhecimento e apurar a situação.

Uma vez que é etiquetada unidade a unidade, é perceptível se qualidade e as condições prometidas estão ok.

Almeida (2019, p. 409) refere que “no momento da receção da mercadoria deve-se comprovar que corresponde ao solicitado, quer em qualidade, quem em quantidade.”

Quadro 7 - Pontos Fortes das compras

1. Política de compras implementada;
2. Todas as compras são recebidas no mesmo armazém;
3. Local próprio para receção de mercadorias enquanto aguardam confirmação;
4. A função de compras encontra-se devidamente segregada da expedição de mercadorias;
5. Regularmente são feitos estudos e contactos a fim de encontrar novos fornecedores que surtem melhores condições (preço e qualidade) e determinar se são dos mais competitivos no mercado;
6. É criado um “dossier” por cada compra. Ficam sempre anexadas: a nota de encomenda, a confirmação de artigos, a fatura do fornecedor e carimbada a data e meio de pagamento da fatura;
7. Existe um espaço específico para os materiais não conformes;
8. Os pagamentos a fornecedores são rigidamente controlados;

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Moraes e Martins (2016), esta área abrange as seguintes tarefas:

- Informação de fornecedores acerca de preços, condições técnicas e prazos de entrega;
- Emissão de encomenda com base no pedido de bens;
- Receção e inspeção de bens e serviços;
- Registo de compras.

Podemos concluir que, com base na opinião destas autoras, a P. Plantas cumpre todas as tarefas designadas para esta área.

3.3.3. Pontos fracos das compras

Como mencionado no ponto anterior, o André é responsável por esta área, e especificamente o único responsável pela emissão das encomendas e pagamentos. Estas tarefas devem ser desempenhadas por pessoas diferentes de maneira a fornecer mais controlo, evitar conflitos de interesses e diminuir o risco de fraudes.

Quadro 8 - Pontos fracos e recomendações da área das compras

1. O espaço para os artigos não conformes não está devidamente identificado;
2. Não são negociadas novas condições com os fornecedores habituais pontualmente;
3. A falta de artigos é feita verbalmente;
4. Os saldos são comparados com os saldos da contabilidade anualmente;

Fonte: Elaboração própria

3.4. Inventários

A área dos inventários é bastante relevante para a P. Plantas, Lda porque é essencial para manter a sua atividade. A empresa apesar de ter os processos bastante delineados, segregados e expressos de forma clara, não se encontram redigidos.

Conforme conta Costa (2016) os inventários são cada vez mais relevantes nas empresas comerciais, tanto na determinação do resultado do período como na análise da posição financeira.

Os bens adquiridos obedecem a uma controlada gestão porque grande parte são vivos, e têm de ser armazenados nas melhores condições de conservação.

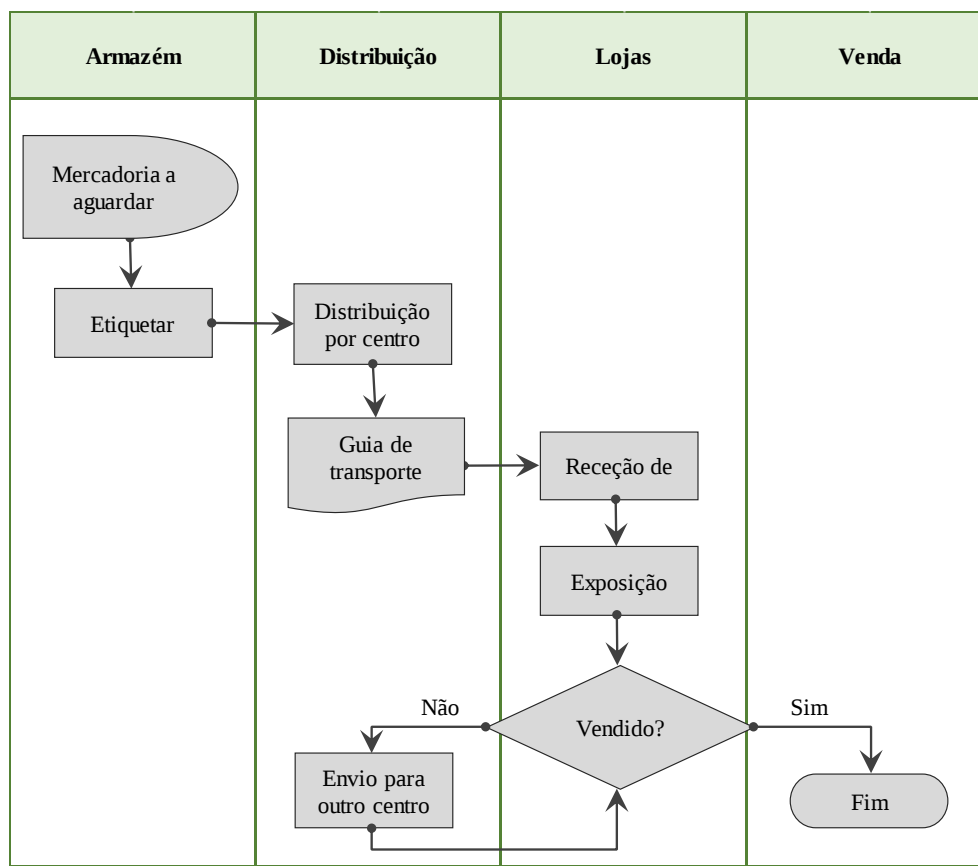
3.4.1. Identificação do Processo

O Eduardo Vieira é designado como chefe/responsável de armazém. Todas as ações lá realizadas passam pela sua aprovação/conhecimento. O armazém está equipado de forma a proteger o stock de eventuais danos, e a garantir as melhores condições de conservação dos artigos. O acesso é restrito a pessoas autorizadas e encontra-se devidamente assinalado a proibição de acesso do público geral.

Todos os materiais no armazém e centros estão salvaguardados com seguro contra incêndios e catástrofes naturais e as condições contratadas são atualizadas e revistas anualmente. As instalações estão preparadas com planos de prevenção, emergência e medidas de proteção para clientes e funcionários, tais como sinalizadores de segurança, extintores de incêndio, kit de primeiros socorros, alarme, mantas ignífugas e corredores de evacuação.

Todos as máquinas e equipamentos à disposição no armazém estão em pleno estado de uso e é realizada manutenção periodicamente.

Fluxograma 2 - Processo dos Inventários



Fonte: Elaboração própria

Inventário

Como mencionado no processo das compras, todo o material que chega ao armazém é colocado num local específico a aguardar confirmação. A empresa adota o sistema de inventário permanente, como refere o André na entrevista: “todas as entradas e saídas são registadas no momento, então o stock é atualizado permanentemente”

As quantidades em stock são controladas pelo Eduardo, e supervisionadas pelo André, ainda que o Vítor também tenha acesso às quantidades e valores. Todos os utilizadores do programa têm o seu próprio login com sua identificação.

Bens danificados e inutilizáveis

Quando se verificam artigos deteriorados, é comunicado ao André Lino, que avalia o seu estado e decide se poderão ser reparadas, aproveitadas para outras situações ou no caso de serem consideradas inutilizáveis, emite a nota de quebra de stock. Este documento é devidamente numerado e assinado.

Contagem de stock

Para facilitar a operação e tornar o processo mais eficiente e rápido, a contagem de stock é realizada com o apoio do *sistema de picking*⁷. Os dados recolhidos são enviados diretamente para o computador e comparados com as quantidades existentes no PHC.

Sempre que existem diferenças entre o stock informático e as contagens físicas, o André Lino averigua por completo a situação até compreender o que gerou essa diferença. Este processo só é realizado quando se verifica, por algum motivo ao acaso, que o stock não está correto. Foi confirmado pelo André que estas situações são usuais acontecer.

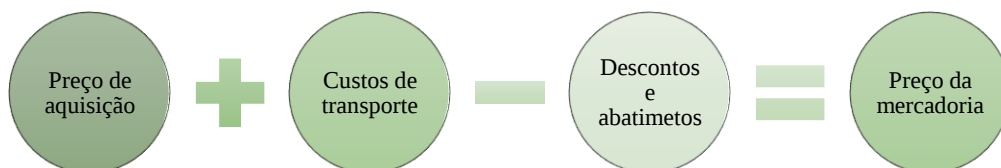
Marcação de Preços

Semanalmente chega nova mercadoria ao armazém que é preparada de forma a ser exposta para venda. Para a marcação do preço, verifica-se a referência e a descrição do artigo na guia de confirmação. É política da empresa todos os produtos saírem do armazém com preço marcado, e não permite colocar produtos à venda sem preço.

Os preços de venda, são sempre estabelecidos aplicando uma taxa fixa sobre o preço de compra da mercadoria. Sendo que, se o preço de compra alterar, gerará preços diferentes para os mesmos artigos. Nas plantas é muito comum existir variação de preços, então é comum esta situação. Como refere o André: “Dado à estrutura dos centros, e ao critério que usamos para definir os preços, não é possível atualizar as etiquetas nos produtos já expostos.”

Os bens estão valorizados tendo de acordo com a seguinte figura:

Figura 11 - Preço da mercadoria



Fonte: Elaboração própria

⁷ Sistema composto por uma pistola que permite a leitura dos códigos de barras e regista as quantidades de artigos por referência

Morais e Marins (2016) explicam que o preço de compra inclui o custo da encomenda, o custo de posse, o custo de aquisição e as despesas adicionais da compra.

Distribuição dos artigos para os centros

A mercadoria é separada por hortos tendo em conta a dimensão do espaço, a necessidade de stock, as novas referências e o público.

Quando se verifica que não existe procura de certos artigos e se mantêm em stock por um período alargado, são adotadas estratégias de forma a atrair as vendas, conforme a seguinte ordem, como cita o André na entrevista:

“1º Alteração de disposição no centro;

2º Promoções apelativas;

3º Rotatividade do stock entre estabelecimentos.”

A mercadoria é transportada em viaturas da empresa, acompanhadas pela guia de transporte, que após a sua emissão, atualiza o stock disponível em cada centro automaticamente. Logo que chega aos centros, é função de todos os funcionários colocar os artigos em exposição.

Exposições e publicidade

A empresa produz workshops de acesso aberto ao público em geral, participa em algumas feiras e exposições, tendo já ganho alguns prémios (Anexo). O material enviado para estes eventos é sempre controlado e existe acordo escrito por ambos os intervenientes.

3.4.1. Pontos fortes dos inventários

Relativamente a esta área, as tarefas de cada funcionário estão bem definidas. A empresa adota o sistema de inventário permanente e garante que após as compras, transferências e vendas, o stock é atualizado.

Almeida (2019) defende que os inventários devem estar devidamente protegidos com uma política de seguros.

Quadro 9 - Pontos fortes do inventário

1. Todas as tarefas inerentes a esta área estão convenientemente distribuídas.
2. O armazém está equipado de forma a proteger a mercadoria, está dividido por secções e o acesso apenas é permitido a pessoas autorizadas;
3. Sistema de inventário permanente;
4. O processo de quebra de stock está corretamente delineado;
5. Aplicados métodos que facilitam a contagem de stock;
6. Preços marcados em todos os artigos;
7. Equipamentos em correto funcionamento;
8. Medidas de prevenção adotadas e seguro reviso anualmente.

Fonte: Elaboração Própria

3.4.2. Pontos fracos dos inventários

Esta área apresenta um risco inerente alto na medida em que, podem existir flutuações significativas nos preços e mudanças nas tendências de procura.

O armazém não tem identificações de secções, apesar de estar dividido e ter locais específicos, não há nada que os identifique. Nesta área destaca-se o facto de os valores dos stocks não estarem muitas vezes em conformidade.

Quadro 10 - Pontos Fracos dos Inventários

1. O armazém não tem as divisões devidamente identificadas;
2. A área destinada a cada loja não está identificada;
3. Os mesmos produtos podem ter preços marcados diferentes;
4. As contagens não são periódicas;
5. Não existe um lugar definido para artigos danificados.

Fonte: Elaboração Própria

3.5.Vendas

As vendas são a única origem de rendimento na P. Plantas, Lda. Almeida (2019, p. 472) descreve que “É na área das vendas (...) que se situa uma das fases mais críticas na gestão de negócios: a comercialização dos produtos.”

Como mencionado no primeiro ponto deste capítulo, a empresa expõe uma grande variedade de produtos e é lema da empresa selecionar os artigos com cautela e garantir produtos de qualidade aos clientes.

A empresa estuda a disposição que apresenta os produtos, para fortalecer a imagem da P. Plantas, Lda e promover ao cliente um maior contacto com o produto por via da visão, tato e olfato, assim, possibilita ao cliente ter experiências prazerosas, que se transmitem diretamente, na sua apreciação de qualidade do produto, além de destacá-la dos seus concorrentes, (Batista e Escobar, 2020).

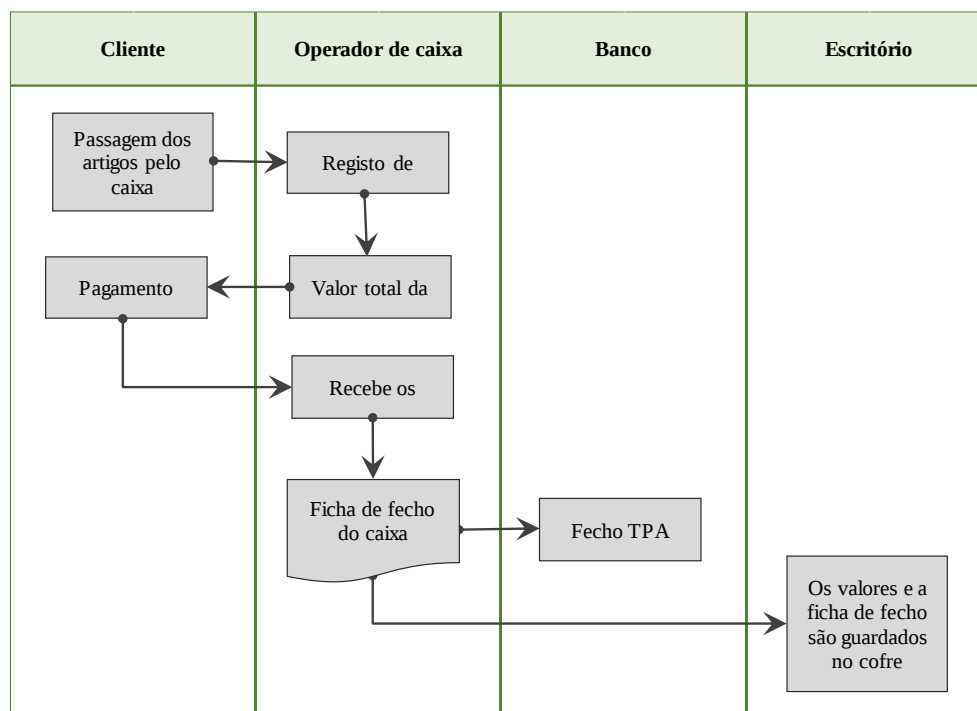
O visual merchandising⁸ das lojas é estudado para promover sensações positivas no cliente e promover um ambiente acolhedor para deixar o cliente com vontade de voltar.” refere o André na entrevista. A empresa utiliza estas técnicas para se destacar dos demais e tenciona manter-se sempre atualizada nesta área, para dar resposta rápida às mudanças de comportamento do mercado.

3.5.1.Identificação do Processo

Este processo tem início a partir do momento que o cliente escolhe os produtos que quer comprar e se dirige ao balcão para efetuar o pagamento.

⁸ Batista e Escobar (2020) explicam que: “Visual Merchandising constitui uma ferramenta para compor uma apresentação e uma atmosfera da loja, utilizando a iluminação, as cores, o layout, o som, o aroma, o design, a comunicação visual e as vitrines, explorando os cinco sentidos humanos.”

Fluxograma 3 - Processo das Vendas



Fonte: Elaboração própria

Abertura do caixa

Todos os operadores de caixa têm o seu próprio login protegido por password. Assim, todos os documentos de venda emitidos estão identificados com o nome e número do operador.

Após a abertura da sessão, o operador deve contar o valor do fundo do caixa e preencher a folha de abertura do caixa, mencionando a hora, o nome e o valor do fundo.

Vendas

No centro de Sanfins existem dois pontos de venda, enquanto os outros centros apenas dispõem de um. Na loja de Gondomar estão dois colaboradores autorizados a este posto de trabalho e nas restantes lojas existem três. Contudo, existem mais dois colaboradores autorizados a executar esta função em qualquer uma das quatro lojas, quando há baixa de pessoal ou acréscimo da atividade.

A grande parte vendas são realizadas através do caixa e o pagamento é imediato.

Já as vendas de grandes volumes, são separadas para mais tarde serem entregues no domicílio. Estas vendas que não passam diretamente pelo caixa devido à sua dimensão, a fatura é emitida no momento que o cliente decide os produtos que quer comprar e se o pagamento não for realizado no momento,

poderá ser acordado o prazo diretamente com a gerência. Exemplos de vendas de grande volume: material para fazer um jardim completo, plantas de grandes portes (coqueiros), entre outros.

Recebimentos

Todos documentos de venda referem o meio que foi efetuado o pagamento. O cliente pode efetuar o pagamento por quatro meios: dinheiro, multibanco, transferência bancária ou cheque. Relativamente aos pagamentos estão definidas as seguintes regras:

- I. Não existem limites para pagamento em dinheiro;
- II. Só são aceites pagamentos em multibanco superiores a 5€. A empresa dispõe de um cartaz visível para os clientes a informar deste mínimo.
- III. As transferências bancárias são aceites nas compras de valores bastante avultados, mencionadas no parágrafo acima.
- IV. Os cheques são aceites até 150€.

Fecho de caixa

Assim que o operador fecha o caixa, tem de contar todos os valores recebidos e fechar o POS⁹. É necessário conferir se os valores estão de acordo com os valores do programa.

Entregas ao domicílio

Nas vendas de grandes dimensões, a empresa faz entregas ao domicílio e no momento de carga, as mercadorias são sempre conferidas com a guia de transporte e fatura.

Cartão cliente

Existe uma política devidamente definida para o cartão cliente. A empresa oferece o cartão aos clientes para acumular pontos que são convertidos em vales de desconto. Cada cinco euro em compras equivale a 1 ponto em cartão. Quando 20 pontos são atingidos, é enviado para a morada do cliente um vale de 5€ de oferta a descontar na próxima compra. Esta estratégia tem o propósito de fidelizar o cliente e o atrair para futuras compras.

⁹ POS - sistema de venda, que permite o pagamento por cartões de multibanco.

Vales de oferta/descontos

Na eventualidade da empresa oferecer vales de descontos por meio de promoção ou outras ofertas, os vales são numerados e têm prazo de validade. Depois de descontados são guardados em arquivo.

Descontos de revenda

Aos jardineiros, floristas e outros profissionais da área, que estejam devidamente identificados (NIF e CAE) é cedido desconto de revenda. Esta operação está sujeita à aprovação do André, que após validação dos dados cria a ficha de cliente.

Trocas e devoluções

São permitidas trocas e devoluções com autorização do responsável de loja, desde que respeite o período definido para o efeito: um mês. Na eventualidade de serem solicitadas devoluções, o valor é devolvido pelo mesmo meio do pagamento que efetuou a compra.

Políticas de sustentabilidade

Nesta área estão implementadas políticas de sustentabilidade. A P. Plantas, Lda implementou uma ação de reutilização de caixas. Todos os clientes que necessitam de uma caixa para transporte das suas compras, beneficiam de um vale de 0,50€ por caixa que será descontado na próxima compra se reutilizar a referida caixa. Outra política é a preocupação de exposição das plantas para venda, estas encontram-se em prateleiras e canteiros propositadamente inclinados para que toda a água utilizada nos sistemas de rega seja direcionada para uma conduta de águas que posteriormente são utilizadas em novas regas.

Todas as embalagens dos artigos comprados que sejam apropriadas, são reutilizadas para uso interno e externo como embalagens de transporte de compras (tabuleiros de plástico que usualmente são utilizados para transporte de plantas).

3.5.2.Pontos fortes das vendas

Os processos e tarefas dos colaboradores estão estruturados. O caixa está acessível apenas a funcionários autorizados e os valores são conferidos diariamente.

Quadro 11 - Pontos fortes das Vendas

1. Está definida uma política de regulamentação de vendas;
2. Em cada fatura está mencionada o funcionário que processou a venda;
3. Está definido um controlo para as vendas dos artigos de maiores dimensões e que não passam diretamente pela caixa;
4. Existência de cartão de desconto de clientes;
5. Avisos para pagamentos mínimos em MB bem sinalizado;
6. Política de descontos de revenda;
7. Arquivo organizado;
8. Políticas de sustentabilidade implementadas.

Fonte: Elaboração própria

3.5.3.Pontos fracos das vendas

Sendo as vendas único recurso que gera rendimentos, são definidos os seguintes pontos fracos:

Quadro 12 - Pontos fracos das Vendas

1. Não são realizadas vendas on-line;
2. Não existem incentivos para motivar as vendas;
3. Os vales de descontos oferecidos não têm cópia.

Fonte: Elaboração própria

3.6.Meios financeiros líquidos

Os meios financeiros líquidos compreendem os ativos cuja liquidez é imediata, como a caixa, os depósitos bancários, outros depósitos e outros instrumentos financeiros, como descreve Almeida (2019, p. 368). Este ciclo está diretamente alistado a todos os outros processos, dado que todas as áreas envolvem estes ativos. Na P. Plantas, esta área apresenta um risco inerente muito alto devido às centenas de transações diárias que torna a área bastante vulnerável. Assim, é fundamental aplicar controlos devidamente estruturados e fortes para baixar o risco a nível aceitável. Almeida (2019, p. 372) salienta que: “a caixa pode ser facilmente manipulada, sendo fortemente propensa à ocorrência de fraudes e de irregularidades”

3.6.1.Identificação do processo

Os processos desta área estão devidamente definidos, apesar de não estarem redigidos. Cada loja tem um responsável designado para guardar diariamente os valores nos cofres para posteriormente efetuar os depósitos bancários. Apenas no centro de Sanfins, quem controla o caixa tem acesso direto às contas bancárias.

Caixa

A empresa faz pagamentos em numerário de pequenas despesas rotineiras e inferiores a 100€. Existe um registo diário destes pagamentos que é mantido junto com o apuro diário, para justificar a falta desses valores.

Contas bancárias

A empresa trabalha com quatro instituições bancárias. Todas as contas estão ativas, autorizadas pela direção e têm um objetivo em concreto. Apenas a direção e o André têm acesso através do *homebanking*¹⁰. A empresa tem definidos dois dias por mês para efetuar os pagamentos aos fornecedores via *homebanking*. Os lotes das transferências são agendados previamente e com ordem de pagamento para a segunda-feira seguinte. Maioritariamente os pagamentos aos fornecedores são realizados entre 60 e 90 dias após a data da fatura.

¹⁰ Acesso on-line às contas bancárias.

Semanalmente o André Lino controla as transferências recebidas e emite o recibo aos clientes, que são enviados pelo Vítor Ferreira por correio.

Cheques

A empresa valoriza as transferências bancárias, então, apenas em casos muito específicos utiliza cheques para efetuar pagamentos. Todos os cheques emitidos têm autocopiativo ou cópia. Os cheques anulados são guardados em arquivo. Na P. Plantas, Lda não são passados cheques pré-datados nem existem cheques assinados em branco. Os cheques são nominativos e apenas é exigida a assinatura do Sr. Fernando (sócio-gerente) e o carimbo da empresa.

O Vítor Ferreira recebe, abre e separa o correio. Quando recebe cheques, cruza-os e atualiza a lista de cheques recebidos. Posteriormente entrega os cheques ao André Lino, que emite o recibo do cliente e guarda o cheque no cofre a aguardar o depósito bancário.

3.6.2.Pontos fortes dos Meios Financeiros Líquidos

Costa (2016, p. 656) declara que as empresas devem apenas realizar pequenos pagamentos em dinheiro de despesas miúdas, como selos de correios, táxis, etc. Na P. Plantas, Lda existem outros pagamentos por este meio de valores mais altos até, mas não é aponte como um ponto fraco porque referem-se a encomendas de material de escritório, rolos de papel para máquinas, (...) que têm de ser pagos no momento.

Quadro 13 - Pontos fortes dos meios financeiros líquidos

1. Todas as contas bancárias estão autorizadas;
2. São realizadas reconciliações bancárias mensalmente;
3. Está definido um responsável por loja para depositar os valores;
4. Existe segregação de funções entre quem recebe o valor dos clientes e quem faz os depósitos;
5. Quem abre o correio não atualiza as contas correntes;
6. Todos os cheques emitidos têm uma cópia e não existem cheques em branco;
7. É sempre preenchida a folha de abertura e fecho de caixa e existe um fundo de caixa definido;
8. Apenas são realizados pagamentos inferiores a 100€ em numerário;
9. Apenas os funcionários selecionados têm acesso aos valores do caixa;

Fonte: Elaboração própria

Almeida (2019, p. 375 e 376) aponta como os aspetos mais relevantes os seguintes:

- Devem ser realizadas reconciliações bancárias periodicamente;
- Deve ser criado um fundo de caixa;
- Os pagamentos devem ser realizados por cheque ou transferência bancária;
- Os valores recebidos devem ser depositados diariamente;
- A correspondência deve ser aberta por quem não tem funções de tesouraria;
- Os cheques devem emitidos, assinados e enviados por pessoas diferentes;
- Os cheques devem ter canhotos guardados e os anulados agraphados junto ao canhoto;
- Não se deve ter cheques assinados em branco;
- Pagamentos pelo caixa apenas de pequenas despesas.

3.6.3. Pontos fracos dos Meios Financeiros Líquidos

Esta área é suscetível a manipulações, extravios e erros devido à sua fragilidade e altíssima quantidade de transações. Os processos devem estar bem delineados e a empresa garantir que são cumpridos. Esta função deve estar separadas dos outros departamentos para que exista uma clara diferenciação de funções e responsabilidades como explica Almeida (2019, p. 374). O mesmo autor menciona que devem ser evitados recebimentos em dinheiro, mas devido à atividade da empresa e ao público, não é possível restringir este meio de pagamento.

Quadro 14 - Pontos fracos dos meios financeiros líquidos

1. Não existe uma norma escrita relativamente à organização desta área;
2. Os cheques apenas exigem uma assinatura e carimbo da empresa;
3. Quando existe mudança de operador de caixa, não é feita contagem dos valores;
4. Semanalmente são verificadas as transferências recebidas.

Fonte: Elaboração própria

3.7.Gestão de pessoal

Uma boa gestão de pessoal é fundamental para manter a harmonia numa organização.

A P. Plantas, Lda tende a manter motivação, bom relacionamento e ambiente descontraído entre os colaboradores. Relativamente a esta área André Lino descreve que: “Os nossos colaboradores são essenciais para manter a nossa atividade, logo são uma prioridade”.

Ribeiro (2017) defende que as organizações têm de assegurar que os colaboradores estão motivados, prezar pela qualidade de vida no trabalho, promover políticas éticas e comportamentos sociais responsáveis. Pessoas dispostas, responsáveis e inovadoras estão concentradas em ajudar a alcançar os objetivos da entidade.

Figura 14 - Administração de Pessoas



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2017)

Esta área está encarregue de controlar todas as operações relacionadas com o pessoal, nomeadamente, a admissão e demissão do pessoal, supervisão, processamento e pagamento de salários. Esta área está à responsabilidade do André Lino.

3.7.1.Identificação do Processo

A empresa não elabora avaliações de desempenho e não opera com o banco de horas. Sempre que são necessárias horas extras, são registadas e acordadas entre o André e o funcionário.

O plano de férias está afixado, atualizado e acessível a todos os colaboradores.

Anualmente é entregue o relatório único devidamente preenchido.

A P. Plantas, Lda emprega 22 pessoas e os colaboradores estão distribuídos pelas diferentes instalações:

- Armazém: 2
- Escritório: 3
- Centro de Gondomar: 3
- Centro de Pedroso: 3
- Centro de Sanfins: 7
- Centro de São João de Ver: 4

Recrutamento, alteração de contrato e demissão de pessoal

Quando é necessário contratar trabalhadores, é publicado nas redes sociais com acesso ao público em geral. Conforme os currículos vão chegando à empresa (via e-mail ou em mão), são analisados pelo André Lino e passam pela primeira fase – seleção de currículos. Esta fase tem sempre um período definido, dependendo da urgência da admissão.

As pessoas que passam à fase seguinte, são contactadas para agendar a primeira entrevista (individual). A empresa valoriza as *soft skills*¹¹ dos candidatos, dado que, como já mencionado anteriormente, a empresa procura colaboradores que mantenham o bem-estar entre os colegas de trabalho e sejam pessoas entusiasmadas. Não são obtidas referências sobre as experiências anteriores, mas quando existe conhecimento de informações desfavoráveis são investigadas.

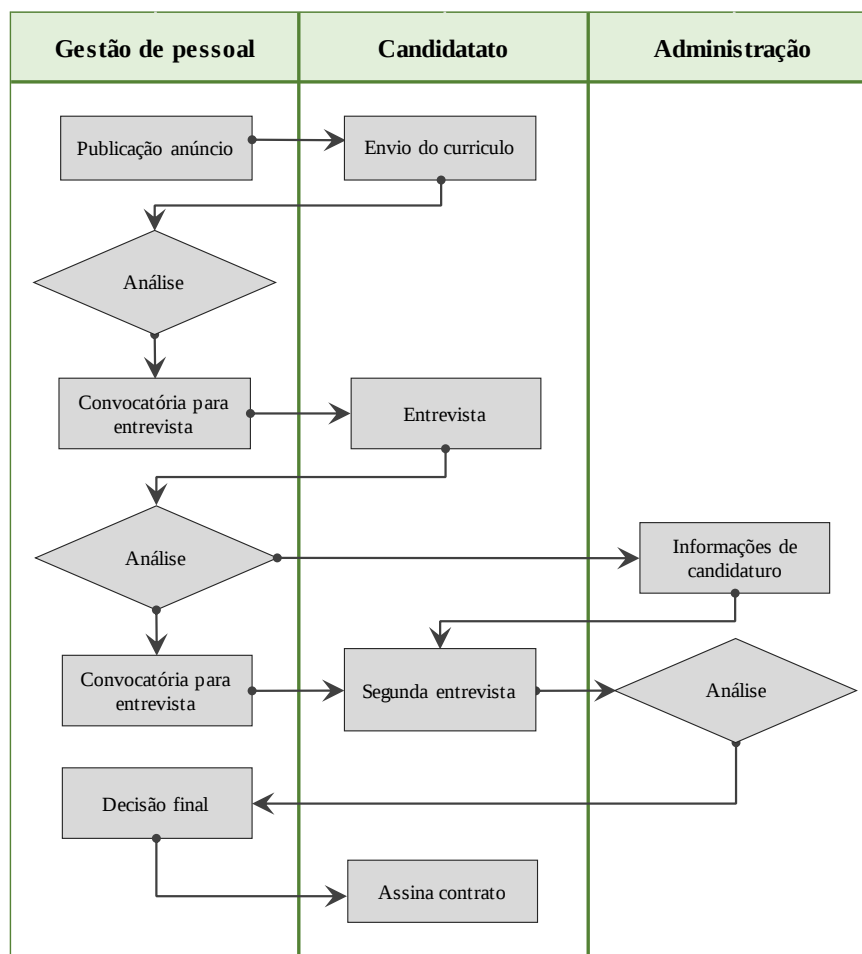
Após a primeira fase de entrevistas, o responsável reúne com a gerência e troca impressões dos candidatos entrevistados. Posteriormente, é realizada uma nova filtragem, e os candidatos que passarem para a última fase são contactados para agendar nova entrevista com a presença do órgão de gestão. Aqui, são recolhidas mais informações do trabalhador, apresentadas as condições do contrato de trabalho (remuneração, termo e duração do contrato, dias de folga e férias) e esclarecidas todas as dúvidas do candidato. A negociação das condições do contrato de trabalho são da responsabilidade do André Lino.

Posteriormente, o candidato selecionado é informado através de chamada telefónica para combinar uma data para se apresentar na empresa, assinar o contrato de trabalho e iniciar funções.

Para melhor entendimento deste processo, é apresentado o seguinte fluxograma:

¹¹ As *soft skills* são habilidades e competências relacionadas com os comportamentos humanos: inteligência emocional, empatia, gestão de conflitos, ética, flexibilidade, entre outros.

Fluxograma 4 - Processo de Recrutamento de Pessoal



Fonte: Elaboração própria

As possíveis alterações de posto de trabalho ou local de trabalho, são informadas verbalmente e quando existe alteração da remuneração o trabalhador é informado momento da decisão.

No caso de não renovação ou cessação do contrato de trabalho ou demissão, a carta de aviso prévio é sempre enviada respeitando os prazos estipulados nos artigos 344º e 400º respetivamente do código do trabalho.

Dossier do Trabalhador

No momento da admissão, é solicitado ao novo colaborador informações pessoais para juntar ao dossier. Este dossier é composto pela ficha do funcionário, currículo, cópia do cartão de cidadão (caso tenha sido facultado para a realização do contrato de trabalho), contrato de trabalho, folhas de controlo de assiduidade, relatório da medicina no trabalho, registo de formação, justificações de faltas e outros documentos que sejam relevantes.

A ficha do funcionário menciona as informações:

- Nome completo, morada, contacto telefónico, e-mail, número de identificação fiscal, número de segurança social, número e validade do cartão de cidadão;
- Estado civil e número de dependentes;
- Habilitações literárias, categoria profissional e profissão.

Sempre que existem alterações são comunicados à empresa e os dados são atualizados. Ainda assim, no início de cada ano é entregue uma ficha a todos os colaboradores para atualizarem informações. Os dados dos trabalhadores são respeitados de acordo com o regulamento geral de proteção de dados.

Medicina no trabalho

As consultas de medicina do trabalho são realizadas anualmente e o relatório é arquivado no dossier individual do funcionário.

Formação

É estipulado um plano anual de formação, de acordo com as necessidades da empresa. As formações são realizadas por empresas certificadas e todas as ações são assinadas pelo funcionário e respetivo formador.

Seguro de acidentes de trabalho

Todos os trabalhadores estão cobertos pelo seguro de acidentes de trabalho desde a sua admissão. O seguro é anualmente revisto e renovado. Na eventualidade de ocorrência de acidentes de trabalho, ficam devidamente registados todos os documentos que possam ser úteis ao processo.

Higiene e segurança

A empresa tem um contrato de higiene e segurança com uma empresa especializada.

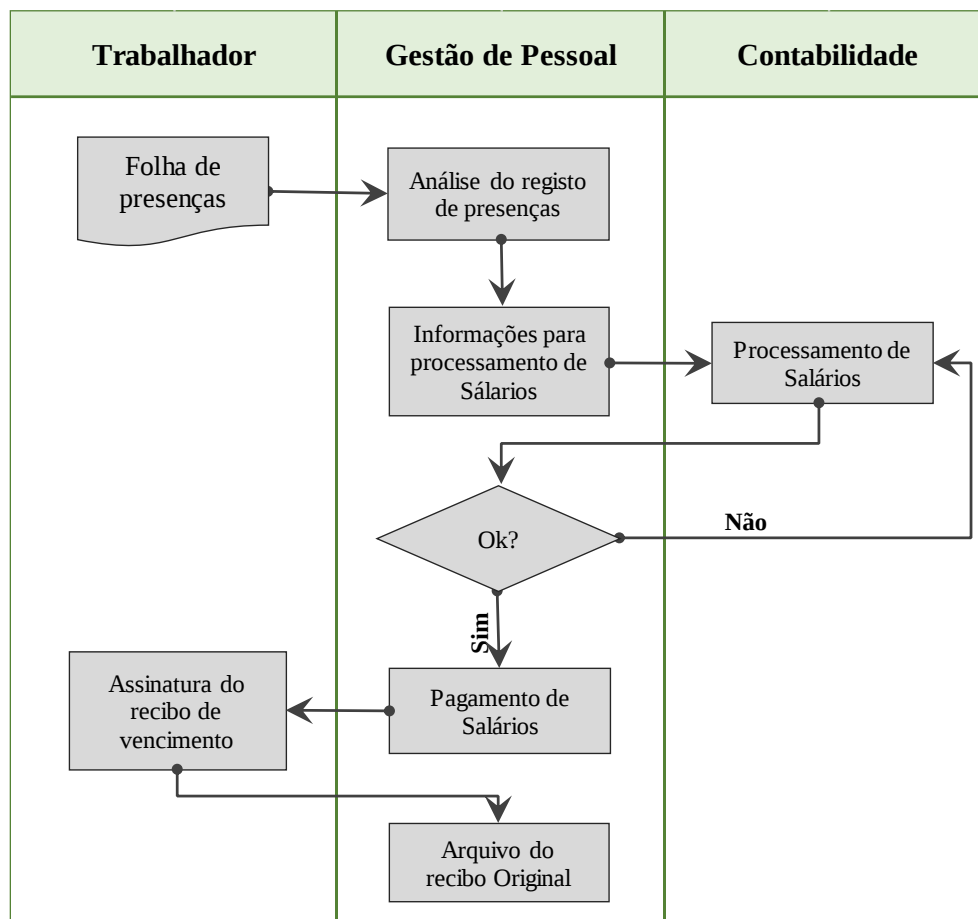
Anualmente são identificadas melhorias depois do levantamento dos fatores que podem afetar o ambiente dos colaboradores e a segurança, podendo assim reduzir os riscos profissionais.

Registo de presenças e processamento de salários

Diariamente os colaboradores assinam a folha de presenças com a hora de entrada e saída do trabalho de forma a registar a assiduidade e pontualidade.

No último dia do mês, o André verifica as folhas e conforme os registos, dá instruções à contabilidade para processar os vencimentos. As transferências são realizadas no primeiro dia do mês seguinte. Posteriormente, os funcionários dirigem-se ao escritório para assinar o original do recibo de vencimento, que fica arquivada na empresa, e levam consigo o duplicado.

Fluxograma 5 - Processo de Processamento de Salários



Fonte: Elaboração própria

3.7.2. Pontos fortes da gestão do pessoal

Morais e Martins (2016) relata que a gestão de pessoal é uma área complexa devido à diferença de culturas, limitações de admissão e despedimento e existência de legislação laboral.

Quadro 15 - Pontos fortes da área do pessoal

1. Os anúncios de oferta de emprego são publicados de forma a chegar ao público em geral;
2. As entrevistas são efetuadas individualmente;
3. Numa segunda fase da entrevista, o júri é composto por duas pessoas;
4. Existe um dossier composto pelas diversas informações de cada funcionário;
5. Registos diários no livro de ponto que serve de base para o processamento de salários;
6. Os recibos são processados em duplicado e o original é arquivado na empresa;
7. Todos os pagamentos são realizados pela mesma via (transferência bancária);
8. Todas as horas extraordinárias estão sujeitas a aprovação;
9. Todos os acordos efetivados entre a entidade patronal e o colaborador são passados a escrito;
10. O plano de formação é adequado a cada trabalhador ao alcance de todos;
11. As empresas contratadas para a formação são certificadas e competentes;
12. O seguro de acidentes de trabalho é revisto e atualizado anualmente;
13. O mapa de férias está devidamente divulgado e atualizado;
14. O relatório único é entregue anualmente devidamente preenchido.
15. A empresa respeita o regulamento geral de proteção de dados referentes às informações dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria

Costa (2018) cita que a Portaria, 55/2010, de 21 de janeiro obrigada à entrega do relatório único por meio informático para apresentar informações sobre o emprego e condições de emprego e chama a atenção para o Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 sobre o tratamento de dados pessoais e à livre circulação de dados.

3.7.3. Pontos fracos e recomendações da gestão do pessoal

Almeida (2018) esclarece que os aspetos mais importantes desta área é a segregação de funções e serem atribuídas responsabilidades de maneira a prevenir e impedir que uma única pessoa controle todas as fases do processamento para evitar distorções.

Quadro 16 - Pontos fracos da área do pessoal

1. Apenas o André Lino é responsável pela contratação de pessoal, realiza, supervisiona e gere todas as ações referentes ao pessoal;
2. Não são procuradas referências das experiências anteriores;
3. Sempre que existe alteração do posto de trabalho, o trabalhador deve ser avisado por escrito;
4. Não existe conferência do processamento de salários por outro elemento;
5. Não são realizadas avaliações de desempenho dos funcionários;
6. Os trabalhadores quando são admitidos não vão à consulta de medicina no trabalho imediatamente após a admissão.

Fonte: Elaboração própria

Morais e Martins (2016) destaca como pontos fracos as seguintes situações:

- O mesmo funcionário controlar a assiduidade, o processamento dos salários e o pagamento;
- A não existência de normas escritas;
- Não comunicar por escrito os funcionários da alteração de vencimentos, posto de trabalho e promoções.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A empresa apresenta vários pontos positivos e é reconhecido o esforço para apresentar sempre os melhores resultados. É aconselhável atualizar e modernizar o site, para criar um impacto positivo no mundo digital, visto que, cada vez mais o consumidor faz pesquisas online antes de adquirir qualquer produto. A dimensão da empresa, permite também reforçar a formação do pessoal para tirar ainda mais vantagens das estruturas que apresenta

4.1. Recomendações: Compras

Ainda que se considere que esta área esteja bem estruturada e tem controlos fortes, para reduzir os riscos sugere-se o seguinte:

1. O espaço para os artigos não conformes não está devidamente identificado

Apesar de existir um espaço onde são colocados esses artigos, o espaço não está identificado e não é o adequado. Dado que o armazém tem várias prateleiras disponíveis, é aconselhável definir uma prateleira específica para estes artigos e colocar uma sinalética que identifique este espaço. Com esta medida, reduz o risco de os artigos ficarem esquecidos ou serem perdidos.

2. Não são negociadas novas condições com os fornecedores habituais pontualmente

A empresa poderá aproveitar a sua estrutura para renegociar condições de pagamento e descontos adicionais de quantidades junto dos fornecedores habituais. Costa (2016) defende que os preços e condições de compra devem ser periodicamente confirmados de forma a garantir que são os mais competitivos do mercado.

3. A falta de artigos é feita verbalmente

A falta de artigos deve ser comunicada através de uma guia para o efeito, conforme apêndice 6. Dado que as compras não têm periodicidade certa para serem realizadas, e os produtos a pedir são vários, é viável a criação de uma lista para ficar exposta num lugar a definir e, sempre que se detete que alguma referência está em falta, anotar a data, a descrição e as quantidades a pedir. Assim, antes da emissão de qualquer encomenda o André pode consultar a lista do que está em falta.

Se fosse emitida uma guia sempre que faltasse um artigo, geraria confusão porque surgiriam bastante guias.

4. Fazer reconciliação dos saldos das contas correntes com os saldos da contabilidade anualmente.

É importante a reconciliação os saldos da empresa com os saldos da contabilidade para certificar que se as transações foram contabilizadas corretamente e se não existem valores registados em fornecedores errados. Caso existam diferenças é aconselhável fazer a circularização de saldos com os fornecedores (Costa, 2018).

Morais e Martins (2016) revela que “*se deve determinar se as obrigações a pagar resultantes das compras estão devidamente refletidas nas demonstrações financeiras e corretamente mensuradas.*”

4.2.Recomendações: Inventários

1. O armazém não tem as divisões devidamente identificadas

É necessário implementar um sistema de identificação de áreas no armazém. Sugere-se a utilização de placas sinaléticas ou então delineado no chão com fitas ou tinta.

2. A área destinada a cada loja não está identificada

Criar um local devidamente identificado para colocar a mercadoria destinada a cada centro.

3. Os mesmos produtos podem ter preços diferentes

É compreensível que adotando o critério de marcação de preços existente, seja extremamente difícil a atualização dos preços. Contudo, é aconselhável nas secções viáveis, colocar os preços fixados nas prateleiras e nas etiquetas dos artigos colocar apenas a referência. Com isto, a empresa teria de adotar outro critério para definir os preços de venda e utilizar o custo médio ponderado para a valorização das mercadorias.

4. As contagens não são periódicas

Devem ser definidos períodos e critérios para contagem de stocks. O André Lino confirmou que muitas vezes o stock informático não está em consonância com o inventário real. Esta diferença deve-

se a erros maioritariamente no lançamento do stock para o sistema em que as referências podem ser colocadas trocadas.

Costa (2018, p. 551) alude a: “o controlo físico dos inventários faz-se através de contagem...um dos aspetos que deve merecer mais atenção nesta área...com o objetivo de se confirmar que a realidade física está de acordo com a realidade escritural.” O mesmo autor acrescenta ainda que, as contagens podem ser anuais ou cíclicas.

Morais e Martins (2016, p. 254) indicam como ponto fraco a não existência de normas escritas para efetuar contagens físicas.

5. Não existe um lugar definido para os artigos danificados

Na empresa não existe um lugar concreto e identificado para estes artigos. Tal como para os artigos recebidos com defeito, sugere-se uma prateleira no armazém para os artigos danificados. Moraes e Martins (2016) referem que a não existência de um espaço para materiais que não correspondem aos padrões é um ponto fraco.

4.3.Recomendações: Vendas

Os processos operacionais não apresentam pontos negativos, todavia existem pontos estratégicos que devem ser melhorados.

1. Não são realizadas vendas on-line

As vendas on-line estão cada vez mais intrínsecas na população e a conforme as especulações, a tendência de aumento tem de verificado. É aconselhável implementar esta modalidade de vendas através do site.

2. Não existem incentivos nem objetivos de vendas para os funcionários

Criar objetivos e incentivos de venda motiva os funcionários a executar o trabalho de uma forma mais aplicada e emotiva porque revela-se diretamente nos seus rendimentos no final do período. Schanoski (2011) citado por Bezerra e Silva (2016) considera que os prémios de bonificação individuais ou coletivos podem motivar consideravelmente o aumento do volume de vendas.

3. Os vales de descontos oferecidos não têm cópia

De todos os vales oferecidos deve ser guardada uma cópia em arquivo. Sempre que os clientes os trocados em loja, o original deve ser agraphado à cópia para saber os vales que ainda faltam descontar. Todos os vales devem ser numerados e ter dada de validade. É aconselhado criar um layout diferente a cada período (mensal ou trimestral) para evitar falsificações.

4.4.Recomendações: Meios Financeiros Líquidos

1. Não existe uma norma escrita relativamente à organização desta área

Deve ser criada uma norma para esta área e ficar redigida.

2. Todos os cheques emitidos deveriam exigir duas assinaturas ou mais

Os cheques deveriam exigir pelos menos duas assinaturas e o carimbo da empresa. Tal como defendem Almeida (2019) e Moraes e Martins (2016), todos os cheques devem ter no mínimo duas assinaturas.

3. Sempre que o operador de caixa é substituído, os valores recebidos deveriam ser conferidos e deveriam proceder à abertura com novo fundo fixo de caixa

Quando existe alteração de operador na caixa, deveria ser aberta nova sessão e repor o fundo de caixa. Se não existir contagem dos valores na troca de operações, se se verificam incoerências no final do dia não se pode apurar responsabilidades.

4. Semanalmente são verificadas as transferências recebidas

As transferências bancárias recebidas devem ser registadas diariamente, como cita Costa (2018, p. 661) “diariamente deve ser elaborada com base nos comprovativos dos bancos, uma lista de transferências bancárias recebidas.”

4.5.Recomendações: Gestão de Pessoal

1. Apenas o André Lino é responsável pela contratação de pessoal, realiza, supervisiona e gere todas as ações referentes ao pessoal;

É importante delegar certas funções desta área a outra pessoa, de modo que exista segregação de funções que permitam prevenir conflito de interesses. Os salários não devem ser processados e pagos pela mesma pessoa. Apesar dos salários serem gerados externamente, quem confere as fichas do ponto, envia a informação, valida os salários e efetua os pagamentos é a mesma pessoa. É aconselhável delegar a função de validar os salários a outro funcionário que revele confiança para tal.

2. Não são procuradas referências das experiências anteriores;

Dependendo do currículo do funcionário, por vezes é vantajoso contactar empregadores anteriores, de modo a perceber os principais motivos do término ou não renovação do vínculo laboral;

3. Sempre que existe alteração do posto de trabalho, o trabalhador deve ser avisado por escrito;

Os funcionários devem ser previamente avisados por escrito da alteração do posto de trabalho.

4. Não existe conferência do processamento de salários por outro elemento;

Como recomendado no ponto na recomendação 1. é necessário delegar esta tarefa a outro funcionário.

5. Não são realizadas avaliações de desempenho dos funcionários.

Periodicamente deve ser realizada uma avaliação de desempenho dos funcionários

6. Os trabalhadores quando são admitidos não vão à consulta de medicina no trabalho imediatamente após a admissão.

Antes do início da prestação de trabalho, são realizados os Exames Médicos de Medicina do Trabalho de admissão, de forma a constatar se o futuro colaborador se encontra apto a exercer as funções que lhe foram propostas.

4.6. Proposta de Implementação do Sistema de Controlo Interno

Após o levantamento das medidas, processos e análise dos mesmos, foram discutidos com o André e o Sr. Fernando os resultados. Foram apresentados todos os pontos e verificados os que refletem mais importância e devem a serem implementados de imediato.

As sugestões aceites pela empresa são as seguintes:

1. Site

- O site será atualizado e estruturado de forma a ser possível a venda online de artigos viáveis;

2. Compras:

- Irá ser criar uma ligação mais próxima com os fornecedores e serão realizadas tentativas de renegociações de condições;
- A guia sugerida em apêndice para a comunicação de falta de artigos, ficará exposta num sítio estratégico no armazém e será adaptado um layout de acordo com a imagem da empresa.

3. Inventários:

- Será feita uma contagem geral de stock para acertar as quantias erradas e posteriormente serão realizadas contagens periódicas;
- Todo o armazém será reorganizado. No lado das prateleiras serão criadas placas acrílicas para identificar e separar os espaços. Serão definidas prateleiras específicas para: Artigos não conformes, Artigos defeituosos, Reserva de artigos. Serão identificadas no chão as áreas reservadas a cada loja.

4. Vendas:

- Serão definidos objetivos de vendas anuais por loja.
- Será criada uma alternativa no programa PHC para a emissão e gestão de vales de oferta;

5. Meios Financeiros Líquidos:

- Sempre que o operador encerra a sua sessão passará a fazer a contagem do caixa.
- A verificação das transferências bancárias recebidas passará a ser feita de dois em dois dias;

6. Pessoal:

- Os colaboradores serão submetidos nos primeiros três dias de trabalho à consulta da medicina no trabalho de modo a garantir a sua aptidão para o posto definido.
- Serão realizadas avaliações de desempenho anualmente.
- Os trabalhadores serão informados por escrito das alterações de posto de trabalho ou outras situações;

CONCLUSÃO

No decorrer deste projeto, verificou-se de forma objetiva e clara a importância da existência do controlo interno nas organizações, e o impacto que tem na gestão das empresas. Os controlos internos eficientes e eficazes previnem a mitigação de erros e incoerências nas atividades operacionais, fornecendo informação fidedigna que apoia na tomada de decisão. Estes controlos devem ser adaptáveis às necessidades das organizações, de modo a dar resposta às mudanças de comportamentos de mercado e riscos que poderão surgir, posto que, podem ser implementados em todas as entidades independentemente do sector de atividade e dimensão.

Em virtude da estrutura da P. Plantas, o sistema de controlo interno é fulcral para garantir que não existem falhas. É uma empresa que lida diariamente com o público em geral, mantém a atividade sete dias por semana, o que implica uma séria gestão na área do pessoal, tem de garantir que as lojas têm o material que o cliente procura, o que suscita uma redobrada atenção na área das compras e inventários, e envolve bastante dinheiro que exige uma acrescida cautela para evitar desvios de valores. Com o intuito de minimizar a probabilidade de ocorrências de falhas e deturpações, a P. Plantas preocupa-se em manter um sistema de controlo interno de qualidade.

O André Lino é o único responsável pela gestão do pessoal. Ficou decidido que não será designado outro funcionário para proceder à validação dos recibos de vencimento, nem outras funções inerentes à área de gestão de pessoal, devido à confiança depositada neste colaborador, o Sr. Fernando Bessa impugnou este ponto. Relativamente a esta área, é de salientar que a empresa vê como uma limitação o facto de não conseguir pessoal especializado na área. Os candidatos às vagas de emprego, são por norma, pessoas sem conhecimento da área ou pessoas com pouca experiência. Para contrariar esta tendência, a empresa aposta na formação interna dos colaboradores.

A política existente para a marcação dos preços nos produtos não será alterada, dado que seria necessária uma reformulação total de todas as lojas porque não estão preparadas para afixar os preços nos móveis, prateleiras e mesas de exposição.

Os cheques continuarão a ser válidos apenas com a assinatura do Sr. Fernando Bessa e carimbo da empresa, visto que é um meio de pagamento que será excluído brevemente.

Relativamente às limitações deste trabalho, reflete-se a restrição de tempo para uma análise mais profunda, a visita às outras três lojas para observação dos processos nelas implementados e entrevistas aos colaboradores.

O André Lino foi fundamental na concretização deste projeto, mostrou toda a sua disponibilidade e foi bastante prestável no que concerne ao esclarecimento de dúvidas e resposta às questões colocadas. Após terem sido mencionadas as recomendações do estudo, observou e analisou todos os pontos fortes e fracos minuciosamente e decidiu os processos já a adotar. Sendo uma pessoa especializada

em Marketing, assumiu que o facto de o site não estar atualizado é uma grande falha da empresa. É notável a responsabilidade e confiança depositada no André, já que toda a gestão operacional e praticamente todas as tomadas de decisões da empresa estão a seu cargo. Com isto, é aconselhável a segregação de funções ou pelo menos, passar o conhecimento a outros colaboradores, porque na eventualidade de ausência do André Lino, a empresa fica à “deriva”.

Para uma futura investigação, sugere-se uma análise à qualidade de forma a obter a certificação da Norma ISSO 9000, e verificar se as demonstrações financeiras refletem uma imagem verdadeira e apropriada da posição financeira da empresa. É também sugerido a implementação de um sistema de controlo interno na empresa P. Jardins.

A realização deste projeto foi construtiva para ambos os intervenientes. Como investigadora, foi oportuno integrar numa entidade em crescimento, com expectativas de expansão no mercado e bem estruturada. De notar que a P. Plantas, Lda é um modelo no seu sector de atividade, pela sua organização, comportamento e dimensão. Posto isto, foi uma mais-valia para a investigadora conseguir aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer da parte letiva do mestrado, e crescer profissionalmente com o apoio de uma empresa de referência. Na visão da empresa, foi possível corrigir algumas lacunas nos controlos já existentes e implementar medidas que tornarão a empresa mais confiante.

É importante dar continuidade à adoção de medidas corretivas e preventivas, assim como à atualização do sistema de controlo interno, de acordo com os processos que advém do avanço tecnológico e comportamento da sociedade.

REFERÊNCIAS

- Almeida, B. J. M. (2019). *Manual de Auditoria Financeira – Uma análise integrada baseada no risco*. 3ª Edição. Escolar Editora.
- Amaral, L. S. S. & Bertegani, M. C. (2018). A importância da auditoria interna nas organizações. *Revista Terra e Cultura: Cadernos de ensino e pesquisa*. Ano 33, n. 64, p. 45-58. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/91/84>
- Anderson, D., & Eubanks, G. (2015) Alavancar o COSO nas três linhas de defesa. *The Institute of Internal Auditors*. https://laflai.org/documentos/COSO_2015-3LOD-Thought-Paper-FULL_r3_PTBR.pdf
- Batista, K., & Escobar, M. A. R. (2020) The importance of visual merchandising in the consumers perception. *Revista Gestão em Análise* v. 9, n. 1, p.93-108. <file:///C:/Users/UX425/Downloads/2567-11027-1-PB.pdf>
- Bezerra, I. V., & Silva, E. L. (2016) *Campanhas de incentivo às vendas como fator de motivação organizacional. Educação Gestão e sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, ISSN 2179-9636, Ano 6, n. 22. <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162817.pdf>
- Boateng A. A., Boateng G. O., & Acquah H. (2014). A literature review of fraud risk management in micro-finance institutions in Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2014; 5(11):42-52. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/13527/14244>
- Comissão das Comunidades Europeias (2003). Recomendação da comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013) *Internal Control – Integrated Framework* Executive Summary <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Costa, C. B. (2019). *Auditoria Financeira Teoria e prática*. 12ª Edição. Lisboa: Rei dos livros.
- Custódio, J., Fukuro, T., Pavão, J., & Ferreira, J. (2019) Análise do controle interno no setor de almoxarifado de uma empresa de transporte à luz da metodologia COSO. *Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 9 (2), 1-10 <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/648>
- Eulerich, M., George, C., & Schmidt, A. (2020). *Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3330570
- Freitas, W, R.S. & Jabbour, C, J. C. (2011) Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Estudo e Debate Lajeado*, v. 18, n. 2, p. 07-22 <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/560/550>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa - Tipos fundamentais. *Revista e Administração de Empresas*. v. 35, n.3, p.20-29 <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>

- Heerdt, M. L. & Leonel, V. (2007) Metodologia científica e da pesquisa: livro didático. (5ª Edição) Palhoça: Unisul Virtual
- Hoti, A. H., & Dermaku, A. (2018). Internal auditing quality in the banking sector of Kosovo, *Audit Financial*, vol. XVI, no. 4(152)/2018, pp. 610-618 <https://ideas.repec.org/a/aud/audfin/v16y2018i152p610.html>
- Institute of International Auditors (IIA) (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf
- Institute of International Auditors (IIA) (2011). Normas Internacionais para a prática profissional de auditoria Interna. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>
- International Federation of Accountants (IFAC). (2019). Identificar e avaliar os riscos de distorção material através do conhecimento da entidade e do seu ambiente. Norma Internacional de Auditoria (ISA) 315 revista em 2019. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>
- IPAI. (2012). *O que é o IPAI?* Perguntas frequentes – O IPAI. em <https://www.ipai.pt/faq/faq.php?id=44#78>
- Koche, J. C. (2011) *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. http://www.adm.ufrpe.br/sites/www4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_Cienti%CC%81fica.pdf
- Marinho, D., Schmidt, & P. Marinho, A. (2021) Estruturação de controle interno e uma empresa brasileira de acordo com o Modelo COSO. *RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios*, v. 9, n. 2, p. 99-128 <https://www.saofranciscodeassis.edu.br/rgsn/arquivos/RGSN18/artigos/99-128.pdf>
- Martins, I., Morais, G. (2013). *Auditoria Interna função e processo*. 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Omar, N., & Bakar, K. M. A. (2012). Fraud prevention mechanisms of Malaysian government-linked companies: An assessment of existence and effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 15-31. https://www.researchgate.net/publication/255704247_Fraud_Prevention_Mechanisms_of_Malaysian_Government-Linked_Companies_An_Assessment_of_Existence_and_Effectiveness
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J. & Oláh, J. (2019) The Impact of Supply Chain Integration and Internal Control on Financial Performance in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability* 2019, 11, 1248. <https://doi.org/10.3390/su11051248>
- Portal da Auditoria. (2016). *Conceito e a importância da auditoria interna*. <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-e-importancia-da-auditoria-interna/>
- Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA. São Paulo.
- Roque, P. (2015). Auditor Forense - Contributo para a definição de uma nova profissão em Portugal. XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria. Lisboa <https://www.occ.pt/news/comcontabaudit/pdf/128.pdf>

- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131–164 <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>
- Sharma, R. B., & Senan, N. A. (2019) A Study on Effectiveness of Internal Control System in Selected Banks in Saudi Arabia. *Asian Journal of Managerial Science*, 8(1), 41–47 <https://doi.org/10.51983/ajms-2019.8.1.1449>
- Speth, C. (2023). *A análise Swot – uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais*. França:50Minutes
- Silva, L. A. (2017). *Auditoria bancária uma necessidade para manutenção de controlos internos como evidência de riscos*. <http://fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/viewFile/1056/763>
- Simões, A. J., Santos, L. L. (2016). *A implementação do sistema de controlo interno no setor público: o caso do politécnico de Leiria*. Ordem dos contabilistas certificados. <https://www.occ.pt/news/cicpublica2016/pdf/44.pdf>
- Ventura, M. M., (2007) O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Pedagogia Médica. Rev. SOCERJ*. 2007;20(5):383-386. Rio de Janeiro. http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf
- Vilelas, J. (2020). *Investigação o processo de construção do desenvolvimento*. (3º edição) Lisboa: Edições sílabo.

ANEXOS

Anexo 1 - Prémio de melhor stand



OS NOSSOS MAIS SENTIDOS PARABÉNS AO ***
PELO MAGNÍFICO STAND!**

FOTOGRAFIAS DE ANDRÉ LINO



Fonte: Associação Portuguesa de Orquidofilia

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário referente aos processos das compras

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLOS JÁ EXISTENTES P. Plantas, Lda. Área das Compras
--

	Descrição dos controlos	Sim	Não	n.a.	Observações
1.	A política de regulamentação de compras está devidamente definida e redigida?	x			Não redigida
2.	As encomendas são aprovadas e suportadas antes de serem efetuadas?		x		Apenas verificadas
3.	A pessoa que controla o stock é a mesma que efetua as compras?		x		
4.	É realizado periodicamente um estudo de mercado, de modo a garantir sempre as melhores condições de compras (prazos de entregas, preços, qualidade e modo de pagamento)?	x			
5.	São pedidos regularmente orçamentos aos fornecedores e pedidos de renegociação de condições?		x		
6.	As compras são efetuadas apenas a empresas certificadas?	x			
7.	Todas as encomendas são registadas e arquivadas?	x			Criado um dossier
8.	Existe segregação de quem faz o pedido e de quem recebe?	x			
9.	São emitidas guias de receção para cada encomenda recebida?	x			
10.	São arquivadas junto com a nota de encomenda?	x			
11.	Existe um espaço específico para materiais rececionados e não conformes?	x			
12.	Os materiais são devolvidos pela mesma pessoa os que receciona?		x		Vítor Vieira
13.	As faturas de fornecedores são controladas por quem emite os pagamentos?	x			André Lino
14.	A ordem de pagamento das faturas é da responsabilidade de quem faz a compra?	x			André Lino
15.	A guia de receção é confrontada com a fatura no momento de lançamento em stock?	x			Vítor Ferreira
16.	São efetuadas compras no estrangeiro?	x			

17.	O custo transporte é a cargo da P. Plantas?	x			
18.	É feito um estudo das melhores transportadoras e são verificadas as condições (seguros, tempos de entrega...)?	x			
19.	As guias de receção de mercadoria, são datadas e assinadas pelo funcionário que as recebe e confere?	x			
20.	A mercadoria é rececionada e conferida pela mesma pessoa?		x		
21.	Foram implementadas políticas de sustentabilidade referentes a esta área? Quais?	x			Separação de papel, plástico e outros resíduos.

Apêndice 2 – Questionário referente aos processos dos inventários e armazém

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLOS JÁ EXISTENTES P. Plantas, Lda. Área dos Inventários e Armazém
--

Descrição dos controlos	Sim	Não	n.a.	Observações
1. Está delegado um responsável de armazém?	x			Eduardo Vieira
2. O acesso ao armazém está limitado a pessoas autorizadas?	x			
3. Existe um sistema de inventário permanente?	x			
4. Os stocks em armazém estão protegidos de deterioração, garantindo as melhores condições de conservação?	x			
5. Periodicamente é realizada uma análise in loco para verificação do material?	x			
6. É função do responsável de armazém decidir quais os materiais danificados e obsoletos?		x		André Lino
7. Existe um programa de controlo de stocks?	x			PHC
8. Existe algum documento interno numerado para a quebra de stock?	x			
9. As diferenças verificadas entre os resultados das contagens e os respetivos registos são adequadamente investigadas?	x			
10. Os eventuais ajustamentos aos registos provenientes da situação anterior, são aprovados por um responsável?	x			André Lino
11. Foi definida alguma estratégia que facilite a contagem de inventário?	x			Picking
12. Cada pessoa autorizada a trabalhar no programa, tem o seu próprio utilizador?	x			
13. São realizadas promoções ou outras estratégias de forma a vender os produtos com pouca procura?	x			
14. Existe um local delineado para as entradas em armazém precedentes do exterior?	x			
15. Depois de rececionados, os artigos são separados para os diferentes centros seguindo algum critério?	x			
16. Esta função está delegada a alguém específico?	x			André Lino

17.	É emitida alguma guia que acompanha a mercadoria, a fim de controlar o stock em cada centro?	x			
18.	Estão definidos limites de stocks mínimos e máximos?	x			
19.	A reposição em loja é revista diariamente?		x		Semanalmente
20.	Todos os funcionários estão autorizados à reposição de material?	x			
21.	Existe algum controlo do material que sai do armazém para loja?	x			
22.	O preço da mercadoria é definido respeitando alguma margem fixa?	x			
23.	As etiquetas são impressas conforme a nota de encomenda, de forma a controlar as quantidades recebidas?	x			
24.	Todos os artigos expostos, têm o preço marcado?	x			
25.	Sempre que existe alteração do preço dos artigos, são atualizadas todas as etiquetas?		x		
26.	Existe controlo dos artigos enviados à consignação?			x	
27.	Quando é facultado material para exposições ou publicidade, existe contagem e acordo escrito entre as partes?	x			
28.	Os artigos incorporam algum controlo de roubo?	x			
29.	Existe periodicidade para a manutenção das plantas? (Exemplo: rega, tirar as ervas, ...)	x			
30.	É efetuada rotatividade de stock entre hortos como estratégia de venda?	x			
31.	Para cada secção existe um funcionário especializado? (Exemplo, plantas de interior, peixes, tartarugas...)	x			
32.	Os inventários estão seguros contra roubo, incêndio, catástrofes naturais e outros, por um valor adequado e periodicamente revisto?	x			
33.	Estão definidos planos de contingência e de segurança em todas as instalações?	x			
34.	O estado do equipamento de trabalho é revisto periodicamente?	x			
35.	Os equipamentos estão em pleno estado de uso?	x			
36.	É delineado um tratamento para material danificado ou que já não é necessário de maneira para ser reutilizável?	x			
37.	Foram implementadas políticas de sustentabilidade referentes a esta área?	x			
38.	Está definido um procedimento para o tratamento de resíduos?	x			

Apêndice 3 – Questionário referente aos processos das vendas

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLOS JÁ EXISTENTES P. Plantas, Lda Área de vendas

Descrição dos controlos	Sim	Não	n.a.	Observações
1. Existe uma política de regulamentação de vendas?	x			
2. Os procedimentos de vendas estão devidamente escritos e definidos?		x		Apenas defini- dos
3. Existe login para cada operador?	x			
4. Os preços de venda são revistos com periodicidade?	x			
5. Os preços estão marcados em todos os artigos?	x			
6. Existem séries de faturação diferente para vendas online?			x	
7. As vendas online, são expedidas pela mesma pessoa que recebe a encomenda que emite a fatura?			x	
8. Fazem entregas ao domicílio?	x			
9. A mercadoria enviada é conferida pela guia de transporte e fatura?	x			
10. Existem cartões de desconto de cliente?	x			
11. Há uma política devidamente redigida?		x		Apenas definida
12. Em todos os documentos de venda ficam explícitos os modos de pagamento?	x			
13. Existe um mínimo para pagamento em multibanco?	x			
14. Existe limite máximo para pagamento em dinheiro?		x		
15. No caso de resposta afirmativa nos pontos anteriores, está exposto para os clientes?	x			
16. Existe possibilidade de troca?	x			
17. Qualquer colaborador pode autorizar as trocas?		x		Responsável de loja

18. Existe prazo limite para troca?	x			15 dias
19. Existe modalidade de devolução?	x			
20. As devoluções são realizadas pelo mesmo meio de pagamento?	x			
21. São oferecidos vales de descontos? (aniversário, promoções e outros)	x			
22. Os vales são numerados e têm prazo de validade?	x			
23. Fazem-se descontos para revenda? (Jardineiros, floristas, ...)	x			
24. Existem critérios para estes descontos serem concebidos?	x			
25. Caso a resposta seja afirmativa, existe conta corrente de cliente?	x			
26. Nas vendas de artigos de grande dimensão, que não pas- sam pela caixa, existe controlo específico?	x			Bastante contro- lado
27. Existe um critério para arquivo das vendas?	x			Numeração por série
28. Existem incentivos para as vendas?		x		
29. Existem prémios de objetivos de vendas?		x		
30. Foram implementadas políticas de sustentabilidade refe- rentes a esta área?	x			

Apêndice 4 – Questionário referente aos processos dos meios financeiros líquidos

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLOS JÁ EXISTENTES P. Plantas, Lda Área de Meios Financeiros Líquidos

	Descrição dos controlos	Sim	Não	n.a.	Observações
1.	Todas as contas bancárias estão autorizadas pela direção?	x			
2.	Todas as contas bancárias têm um objetivo concreto?	x			
3.	Existem contas bancárias inativas?		x		
4.	Existe um responsável por loja para efetuar os depósitos bancários?	x			Responsável de loja
5.	Os depósitos do caixa são efetuados diariamente?	x			
6.	Quem recebe os extratos e tem acesso às contas online, também controla o caixa?	x	x		Em pedroso não e Gondomar não
7.	Os recibos são emitidos por quem tem acesso direto ao banco?		x		
8.	Quem abre o correio tem as responsabilidades da tesouraria?		x		
9.	Os cheques recebidos por correio são imediatamente cruzados e é elaborada uma lista de cheques recebidos?	x			
10.	Existe controlo dos cheques recebidos que são devolvidos pelo banco?	x			
11.	Existe algum documento para registar as transferências recebidas?	x			
12.	O registo das transferências recebidas é atualizado todos os dias?		x		Semanalmente
13.	São emitidos cheques para efetuar pagamentos?	x			Raros
14.	Há controlos para os cheques pré-datados?				
15.	Os cheques são nominativos e exigem pelo menos duas assinaturas e carimbo da empresa?			x	
16.	Existem cheques assinados em branco?		x		

17. Todos os cheques emitidos têm uma cópia?	x			
18. Inutilizam-se os cheques anulados e são mantidos em arquivo?	x			
19. Os valores das vendas ao balcão são conferidos em todas as caixas no final do dia?	x			
20. Os valores são depositados sempre no mesmo balcão?		x		
21. A empresa efetua pagamento em numerário?	x			
22. Está fixado um limite máximo para pagamentos em numerário? Qual?	x			Pequenas compras rotineiras
23. Que tipo de pagamento são efetuados em numerário?	x			
24. Existe algum documento autorizados de suporte dos pagamentos através do fundo de caixa?	x			
25. É preenchida uma folha de abertura de caixa?	x			
26. Existe um valor definido para abertura do caixa diariamente?	x			
27. É preenchida uma folha de fecho de caixa?	x			
28. Os fundos de caixa são contados diariamente por mais que uma pessoa?		x		Operador de caixa
29. A pessoa que faz as reconciliações bancárias tem acesso direto às contas bancárias?	x			

Apêndice 5 – Questionário referente à área de gestão de pessoal

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLOS JÁ EXISTENTES P. Plantas, Lda. Área de Gestão de Pessoal

Descrição dos controlos	Sim	Não	n.a.	Observações
1. Existe apenas um responsável pela contratação e despedimento de pessoal?	x			
2. Os anúncios para recrutamento, são publicados em redes com acesso ao público em geral?	x			
3. No momento da contratação, são verificados os antecedentes laborais?	x			
4. São procuradas referências acerca da experiência anterior?		x		
5. São efetuadas entrevista em grupo ou individual?	x			Individual
6. Por norma, costuma estar apenas um recrutador na entrevista?				1ª fase André Lino 2ª fase André e gerência
7. Confirmam-se informações desfavoráveis?	x			
8. Os trabalhadores são informados por escrito, da alteração de posto de trabalho e remuneração?		x		
9. Existem fichas de pessoal com todas as informações atualizadas:				
a) Dados Pessoais (Morada, contactos, cópia do CC, estado civil, nº de filhos, ...)	x			
b) Contrato de trabalho	x			
c) Categoria profissional	x			
d) Trabalho suplementar	x			
e) Gratificações	x			
f) Prémios	x			
10. O responsável pelo processamento de salários é a mesma pessoa que contrata?	x			
11. Existem registos de ponto para controlar assiduidade e pontualidade?	x			Folha de presença
12. Os recibos são processados em duplicado?	x			

13.	No momento ou após o pagamento do salário, é exigida assinatura no duplicado do recibo?	x			Original
14.	O pagamento são todos efetuados por transferência bancária?	x			
15.	Existe outro meio de pagamento? Qual?		x		
16.	O processamento de salários é realizado por base no ponto diário?	x			
17.	Existe acordo com os funcionários de banco de horas?			x	
18.	A realização de horas extraordinárias está sujeita a autorização prévia?	x			
19.	O pagamento dos salários é realizado pela mesma pessoa que os processa?	x			
20.	O controlo do ponto é feito por uma pessoa independente ao processamento de salários?		x		
21.	As folhas de remuneração são conferidas e validadas pela pessoa que processa os salários?	x			
22.	São registadas por escrito as condições de eventuais acordos entre a empresa e o funcionário?	x			Sempre
23.	É feito um levantamento acerca da formação necessária para cada trabalhador?	x			
24.	Existe um plano de formação anual?	x			
25.	É feito um registo de formação devidamente assinado pelo funcionário e formador?	x			
25.	As formações são realizadas por empresas certificadas e devidamente competentes?	x			
26.	São feitos alguns procedimentos de avaliação de desempenho do funcionário?		x		
27.	Existe subcontratação para higiene e segurança no trabalho?	x			
28.	Existe medicina no trabalho?	x			
29.	Os prazos da medicina no trabalho são cumpridos?	x			
30.	Existe registo dos acidentes de trabalho?	x			
31.	O seguro de acidentes de trabalho é revisto com regularidade?	x			Anualmente
32.	É elaborado um plano de férias devidamente divulgado, calendarizado e atualizado?	x			
33.	Anualmente é entregue o relatório único devidamente preenchido?	x			
34.	A empresa cumpre com o Regulamento Geral de Proteção de Dados no que se refere aos dados dos trabalhadores?	x			

Apêndice 6 - Comunicação de falta de artigos

Comunicação de Falta de Artigos

Data	Referência	Descrição	Quantidades

Apêndice 7 - Norma de Controlo Interno

NORMA DE CONTROLO INTERNO

P. PLANTAS, LDA

Abril, 2023
Santa Maria da Feira

NORMA DE CONTROLO INTERNO

P. PLANTAS, LDA

Abril, 2023
Santa Maria da Feira

Lista de abreviaturas

COO - *Chief Operating Office*

CT – Código do trabalho

NCI – Norma de Controlo Interno

PHC – Programa de faturação e gestão

SCI – Sistema de Controlo Interno

Índice

Capítulo I - Disposições Gerais.....	- 1 -
Artigo 1.º – Objetivo	- 1 -
Artigo 2.º - Âmbito de aplicação.....	- 1 -
Artigo 3.º - Objetivos do controlo interno.....	- 1 -
Artigo 4.º - Princípios básicos e competências	- 1 -
Artigo 5.º - Competências para aplicação de medidas	- 2 -
Artigo 6.º - Documentos de suporte	- 2 -
Artigo 7.º - Alterações.....	- 2 -
Artigo 8.º - Instalações	- 2 -
Artigo 9.º - Horários.....	- 2 -
Artigo 10.º Emissão da nota de encomenda	- 3 -
Capítulo II - Medidas e Procedimentos de Controlo Interno	- 3 -
Secção I - Compras	- 3 -
Artigo 11.º - Fornecedores	- 3 -
Artigo 12.º - Receção de mercadorias	- 3 -
Artigo 13.º Armazenagem e marcação de preços.....	- 4 -
Artigo 14.º - Artigos não conformes	- 4 -
Artigo 15.º Conferência da fatura do fornecedor	- 4 -
Artigo 16.º Pagamento	- 4 -
Artigo 17.º Arquivo das faturas de compras	- 5 -
Artigo 18.º Confirmação de saldos de fornecedores	- 5 -
Artigo 19.º - Deveres do responsável.....	- 5 -
Secção II – Inventários.....	- 5 -

Artigo 20.º - Armazém	- 5 -
Artigo 21.º - Seguro de mercadoria.....	- 5 -
Artigo 22.º - Controlo físico dos inventários.....	- 5 -
Artigo 23.º - Bens danificados e inutilizáveis	- 6 -
Artigo 24.º Distribuição de artigos.....	- 6 -
Artigo 25.º - Rotatividade de Stock.....	- 6 -
Secção III - Vendas	- 7 -
Artigo 26.º - Venda	- 7 -
Artigo 27.º - Disposição dos artigos.....	- 7 -
Artigo 28.º - Operador de caixa.....	- 7 -
Artigo 29.º - Política de cartão cliente	- 7 -
Artigo 30.º - Política de promoções	- 7 -
Artigo 31.º - Política de descontos de revenda.....	- 7 -
Artigo 32.º - Política de trocas	- 8 -
Artigo 33.º Política de devoluções	- 8 -
Artigo 34.º Objetivos de venda	- 8 -
Artigo 35.º Anulação de documentos.....	- 8 -
Secção IV - Meios Financeiros Líquidos	- 9 -
Artigo 36.º - Abertura do caixa	- 9 -
Artigo 37.º - Fundo de caixa	- 9 -
Artigo 38.º - Pagamento dos clientes	- 9 -
Artigo 39.º - Caixa	- 9 -
Artigo 40.º - Fecho de caixa.....	- 9 -
Artigo 41.º - Depósitos do valor do caixa	- 9 -
Artigo 42.º - Cofre.....	- 10 -
Artigo 43.º - Contas bancárias.....	- 10 -
Artigo 44.º - Transferências bancárias	- 10 -

Artigo 45.º - Reconciliações bancárias.....	- 10 -
Artigo 46.º - Cheques	- 10 -
Secção V - Gestão de pessoal.....	- 11 -
Artigo 47.º - Horário de trabalho.....	- 11 -
Artigo 48.º - Anúncio para vaga de emprego	- 11 -
Artigo 49.º - Análise de candidaturas.....	- 11 -
Artigo 50.º - Admissão.....	- 11 -
Artigo 51.º - Contrato de trabalho	- 12 -
Artigo 52.º Presunção de contrato de trabalho	- 12 -
Artigo 53.º - Ficha de funcionário	- 12 -
Artigo 54.º - Dossier do funcionário	- 13 -
Artigo 55.º Folgas	- 13 -
Artigo 56.º Trabalho suplementar	- 13 -
Artigo 57.º - Faltas	- 14 -
Artigo 58.º Tipos de falta	- 14 -
Artigo 59.º - Efeitos da falta justificada	- 15 -
Artigo 60.º - Efeitos da falta injustificada	- 15 -
Artigo 61.º - Comunicação de ausência	- 15 -
Artigo 62.º - Férias.....	- 16 -
Artigo 63.º - Duração do período de férias.....	- 16 -
Artigo 64.º - Ano do gozo das férias	- 16 -
Artigo 65.º - Marcação do período de férias	- 17 -
Artigo 66.º - Registo diário	- 17 -
Artigo 67.º - Processamento de Vencimentos.....	- 17 -
Artigo 68.º - Recibos de vencimento.....	- 17 -
Artigo 69.º - Pagamento de vencimentos	- 18 -
Artigo 70.º - Despedimentos	- 18 -

Artigo 71.º - Obrigações gerais	- 18 -
Artigo 72.º - Medicina no trabalho.....	- 19 -
Artigo 73.º - Seguro de acidentes de trabalho	- 19 -
Artigo 74.º - Formação.....	- 19 -
Artigo 75.º - Higiene e segurança no trabalho	- 20 -
Artigo 76.º - Avaliações de desempenho	- 20 -
 Capítulo III - Disposições finais.....	 - 21 -
Artigo 77.º - Referências	- 21 -
Artigo 78.º - Entrada em vigor	- 21 -

Capítulo I - Disposições Gerais

Artigo 1.º – Objetivo

A presente norma tem como propósito apoiar gestão da empresa P. Plantas, a atingir os objetivos de forma clara e eficaz, através de um conjunto de medidas e procedimentos de controlo interno estruturados.

Artigo 2.º - Âmbito de aplicação

A norma é aplicada aos processos operacionais das áreas das compras, inventários, vendas, meios financeiros líquidos e gestão de pessoal.

Artigo 3.º - Objetivos do controlo interno

Os métodos e procedimentos descritos na presente norma assentam nos seguintes objetivos:

- a) Aprovação e controlo de documentação;
- b) Aumento da eficácia das medidas operações;
- c) O controlo de medidas operacionais;
- d) Uma adequada gestão de riscos;
- e) A salvaguarda do património;
- f) Fiabilidade da informação;
- g) Ação preventiva, corretiva
- h) Cumprimento de leis e regulamentos.

Artigo 4.º - Princípios básicos e competências

1. Compete à administração nomear o responsável de cada área para fazer cumprir as medidas presentes.
2. Compete à administração aprovar, acompanhar e melhorar o sistema de controlo interno e zelar pelo cumprimento dos procedimentos contidos na presente norma.
3. Compete aos colaboradores a aplicação e acompanhamento das medidas adotadas assim como sugerir melhorias.
4. A presente norma deve ser sempre adaptada, às eventuais alterações de natureza legal, bem como outras alterações inerentes ao ambiente da empresa.

Artigo 5.º - Competências para aplicação de medidas

Compete à gerência a aprovação de novas medidas assim como assegurar a sua implementação e acompanhamento.

Artigo 6.º - Documentos de suporte

Os documentos necessários à execução dos processos devem estar devidamente identificados por quem os emitiu e para quem se dirigem de forma legível.

Artigo 7.º - Alterações

As disposições na presente norma podem ser alteradas por deliberação da administração e do COO, sempre que existam motivos que o justifiquem.

Artigo 8.º - Instalações

As instalações estão preparadas com planos de prevenção, emergência e medidas de proteção para clientes e funcionários, tais como sinalizadores de segurança, extintores de incêndio, kit de primeiros socorros, alarme, mantas ignífugas e corredores de evacuação.

Artigo 9.º - Horários

1. O horário dos centros é o seguinte:
 - a) Dias úteis: Abertura às 9:00 horas e fecho às 19:00 horas, a interrupção para almoço é das 13:00 horas às 14:00 horas.
 - b) Sábados: Abertura às 9:00 horas e fecho às 19:00 horas, a interrupção para almoço é das 12:30 às 14:00 horas.
 - c) Domingo e Feriados: Abertura às 9:30 e fecho às 19:00 horas, a interrupção para almoço é das 12:30 às 14:00 horas.
1. Os centros encerram no dia 1 de janeiro e 25 de dezembro.
2. Todos os centros cumprem os mesmos horários e dias de encerramento.

Capítulo II - Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Secção I - Compras

Artigo 10.º Emissão da nota de encomenda

1. O responsável de armazém comunica por escrito, ao responsável de compras que é necessário repor o stock do artigo.
2. O responsável das compras analisa a necessidade tendo em conta os artigos disponíveis, os mínimos de stock definidos e a previsão de vendas.
3. O responsável das compras escolhe o fornecedor de acordo com o material a comprar e com a lista de fornecedores aprovados.
4. As encomendas são realizadas através de e-mail, presencialmente ou em showroom. Devem conter a referência, as quantidades e a descrição dos artigos.
5. A nota de encomenda é feita em duplicado, ou no caso de e-mail é emitida uma cópia para guardar em arquivo numa pasta criada para o efeito.

Artigo 11.º - Fornecedores

1. As condições de compra deverão ser renegociadas com os fornecedores pontualmente;
2. Regularmente deverão realizados estudos e contactos a fim de encontrar novos fornecedores que surtem melhores condições.

Artigo 12.º - Receção de mercadorias

1. As mercadorias são sempre rececionadas no armazém em Sanfins pelo responsável de armazém;
2. As mercadorias devem permanecer no armazém no sítio identificado para o efeito;
3. O administrativo deve emitir a confirmação de artigos conforme a nota de encomenda;
4. Todos os colaboradores do centro de Sanfins, estão autorizados a conferir as encomendas recebidas;
5. O responsável por nomeado para conferir a encomenda, deve verificar quantitativamente todos os artigos;
6. Finalizado o processo, o colaborador deve entregar ao administrativo a folha de confirmação de artigos devidamente assinada e datada.

Artigo 13.º Armazenagem e marcação de preços

1. O administrativo anexa a confirmação de artigos à nota de encomenda;
2. O colaborador referido na alínea anterior, cria um dossier no PHC e emite as etiquetas com os preços dos produtos, na quantidade mencionada na nota de encomenda;
3. O preço é definido aplicando uma margem fixa ao preço de compra;
4. O colaborador encarregue pela aplicação das etiquetas no produto, deve fazê-lo tendo por base a nota de encomenda e a confirmação de artigos;
5. A mercadoria deve ser qualitativamente avaliada para detetar todos os artigos não conformes;

Artigo 14.º - Artigos não conformes

1. Os artigos rececionados que não estejam conformes, devem ser colocados no espaço identificado como “artigos não conformes”
2. O responsável pelas compras deve analisar os artigos mencionados na alínea anterior;
3. O administrativo deve devolver ao fornecedor, os artigos mencionados nas alíneas anteriores.

Artigo 15.º Conferência da fatura do fornecedor

1. O administrativo recebe a fatura, confirma os preços, descontos e outras condições;
2. No caso de existirem divergências, o processo é enviado para o responsável das compras para averiguar junto do fornecedor;
3. A fatura é anexa à nota de encomenda e confirmação de artigos e é criado um dossier;
4. O dossier mencionado na alínea anterior é arquivado na pasta “Pagamentos”.

Artigo 16.º Pagamento

1. Compete ao responsável das compras emitir o pagamento dentro do prazo estipulado com o fornecedor.
2. São definidos dois dias por mês para efetuar os pagamentos aos fornecedores via *homebanking*.
3. Maioritariamente os pagamentos aos fornecedores são realizados entre 60 e 90 dias após a data da fatura.
4. Realizado o pagamento, o administrativo, carimba “PAGO”, menciona a data, o valor total do pagamento e identifica o banco pelo qual foi feito o pagamento.

Artigo 17.º Arquivo das faturas de compras

1. Finalizado todo o processo, o dossier é arquivo na pasta “Compras” referente ao mês de emissão da fatura.

Artigo 18.º Confirmação de saldos de fornecedores

1. A confirmação de saldos do programa de gestão deve ser feita com os saldos da contabilidade trimestralmente.
2. Sempre que os saldos estejam discordes deve ser realizada a circularização de saldos diretamente com o fornecedor.

Secção II – Inventários

Artigo 19.º - Deveres do responsável

1. O responsável pelo armazém tem o dever de ter conhecimento e aprovação de todas as ações realizadas no armazém;
2. É função do responsável garantir a proteção de stock e as melhores condições de conservação dos artigos;

Artigo 20.º - Armazém

1. O acesso ao armazém é restrito a pessoas autorizadas;
2. O armazém encontra-se devidamente separado por áreas e estão devidamente identificados;
3. O armazém tem áreas definidas para colocar os artigos destinados a cada loja;
4. Os locais de armazenamento devem-se manter limpos e organizados.

Artigo 21.º - Seguro de mercadoria

1. Todos os materiais estão salvaguardados por seguros contra incêndios e catástrofes naturais;
2. As condições do seguro são revistas e atualizadas anualmente.

Artigo 22.º - Controlo físico dos inventários

1. A empresa adota o sistema de inventário permanente;
2. A contagem física dos bens deve ser realizada anualmente;

3. A contagem é realizada com o sistema de Picking.
4. Os dados recolhidos são comparados com as quantidades declarados no PHC.
5. Sempre que existam diferenças entre o stock informático e as contagens físicas, o COO averigua a situação.
3. Depois de analisadas as divergências são regularizados os valores no programa de gestão;

Artigo 23.º - Bens danificados e inutilizáveis

1. Os bens danificados são colocados na respetiva área destinada.
2. O COO é o responsável por avaliar o estado dos bens e decidir se podem ser reparados, aproveitados ou considerados inutilizáveis.
3. Sempre que os artigos são considerados inutilizáveis, é emitida a nota de quebra de stock.
4. O documento referido na alínea anterior é devidamente numerado e assinado.

Artigo 24.º Distribuição de artigos

1. A mercadoria é separada pelas lojas tendo em conta a dimensão do espaço, a necessidade de stock, as novas referências e o público.

Artigo 25.º - Rotatividade de Stock

1. Quando os artigos se mantêm em loja por um período alargado, é adotada a seguinte estratégia:
 - a) Alteração de disposição no centro;
 - b) Promoções apelativas;
 - c) Rotatividade do stock entre lojas.
2. A mercadoria é transportada em viaturas da empresa e acompanhadas pela guia de transporte;
3. Todos os funcionários da loja estão autorizados a colocar os artigos em exposição.

Secção III - Vendas

Artigo 26.º - Venda

1. São apenas realizadas vendas físicas ao balcão em loja;
2. É emitido fatura simplificada ou fatura em todas as vendas;
3. Todos os documentos de venda têm a identificação do operador que emite o documento.

Artigo 27.º - Disposição dos artigos

1. Os produtos devem ser expostos em loja de forma estratégica a promover as vendas.

Artigo 28.º - Operador de caixa

1. Em cada loja devem estar no mínimo duas pessoas autorizadas a realizar as vendas;
2. Todos os operadores autorizados têm o seu login pessoal;
3. O login é protegido por password pessoal.

Artigo 29.º - Política de cartão cliente

1. A empresa oferece o cartão aos clientes para acumular pontos que são convertidos em vales de desconto.
2. Cada cinco euro em compras equivale a 1 ponto em cartão.
3. Por cada 20 pontos, é oferecido um vale de 5€ de oferta a descontar na próxima compra;
4. O vale é enviado para a morada da ficha do cliente;
5. O vale só pode descontado em futuras compras;
6. Todos os vales são números e tem prazo de validade;
7. A gestão dos vales é realizada através do PHC.

Artigo 30.º - Política de promoções

1. A empresa pode realizar promoções através da cedência de vales de desconto aos clientes;
2. Os vales são descontados podem ser descontados em próximas compras;
3. Os vales são números e têm prazo de validade.

Artigo 31.º - Política de descontos de revenda

1. É atribuído desconto de revenda aos profissionais de jardinagem e floristas;
2. Para atribuição do benefício da alínea anterior, é necessário comprovar a atividade;
3. Esta política está sujeita a autorização do COO.

Artigo 32.º - Política de trocas

1. A empresa permite trocas de artigos;
2. Esta medida está sujeita a autorização do responsável de loja;
3. Não obstante o disposto na alínea anterior, têm de ser respeitados os 30 dias após a venda.

Artigo 33.º Política de devoluções

1. A empresa permite a modalidade de devoluções;
2. O valor é devolvido pelo mesmo meio do pagamento que efetuou a compra.
3. Esta medida está sujeita a aprovação pelo responsável de loja;
4. Não obstante o disposto na alínea anterior, têm de ser respeitados os 30 dias após a venda;

Artigo 34.º Objetivos de venda

1. No início do ano após delinear os objetivos anuais, é estipulado o valor a distribuir aos funcionários caso será atingido o objetivo previamente estabelecido.

Artigo 35.º Anulação de documentos

1. É emitida uma nota de crédito correspondente à fatura.
2. O documento em mencionado na alínea anterior só é permitido na necessidade de retificar erros de emissão, como valores ou entidades.
3. O documento é emitido em quatro vias.
4. O original e duplicado é enviada para o cliente para que este devolver o duplicado devidamente assinado;
5. O triplicado é para a contabilidade;
6. O quadruplicado fica em arquivo na pasta das Vendas.

Secção IV - Meios Financeiros Líquidos

Artigo 36.º - Abertura do caixa

1. No momento de abertura do caixa o funcionário deve abrir a sessão com o seu login pessoal;
2. Deve ser preenchida a folha de abertura e conferido o valor do fundo do caixa.

Artigo 37.º - Fundo de caixa

1. A existência do fundo de caixa é obrigatória;
2. É competência do COO definir um valor fixe;

Artigo 38.º - Pagamento dos clientes

1. Todos documentos de venda referem o meio de pagamento;
2. São permitidos pagamento em dinheiro, multibanco, transferência bancária ou cheque.
3. Não obstante o disposto na alínea anterior, as seguintes regras:
 - a) Não existem limites para pagamento em dinheiro;
 - b) Só são aceites pagamentos em multibanco superiores a 5€;
 - c) As transferências bancárias são aceites nas compras de valores altos;
 - d) Os cheques são aceites até 150€.

Artigo 39.º - Caixa

1. A empresa só deve pagar em numerário pequenas despesas inferiores a 100€.
2. É preenchido um registo diário destes pagamentos que deve ser mantido junto com o apuro diário.
3. Os valores do fundo do caixa são guardados no cofre no final do dia pelo responsável de loja.

Artigo 40.º - Fecho de caixa

1. Sempre que feita troca de operador deve ser feito contado o valor do caixa e preenchida a folha de fecho de caixa;
2. No fecho do final do dia deve ser feito o fecho do sistema de pagamento por multibanco;
3. Todos os valores recebidos devem ser confirmados com o total da faturação.

Artigo 41.º - Depósitos do valor do caixa

1. Os depósitos dos valores em cofre devem ser efetuados pelo responsável de cada loja.

Artigo 42.º - Cofre

1. Cada centro tem um cofre;
2. Só tem acesso ao cofre de centro o responsável de loja e o funcionário destacado para o depósito dos valores;
3. No cofre do COO são guardados:
 - a) Livro de cheques;
 - b) Cheques anulados;
 - c) Códigos de acesso às contas bancárias;

Artigo 43.º - Contas bancárias

1. É competência da gerência a abertura e encerramento das contas bancárias;
2. Todas as contas bancárias têm um propósito definido;
3. Apenas o COO e a gerência têm acesso às contas bancárias por *homebanking*;
4. Não são permitidos débitos diretos;

Artigo 44.º - Transferências bancárias

1. Todos os pagamentos por transferência bancária são realizados pelo COO.
2. De dois em dois dias são verificadas as transferências bancárias recebidas;
3. É responsabilidade do COO emitir os recibos de clientes.

Artigo 45.º - Reconciliações bancárias

1. Compete COO a realização das reconciliações bancárias;
2. As reconciliações bancárias devem ser realizadas mensalmente;
3. Devem ser alvo de reconciliação as contas ativas.

Artigo 46.º - Cheques

1. Todos os cheques emitidos têm autocopiado ou cópia;
2. Os cheques anulados são devidamente inutilizados e guardados no cofre pelo COO;
3. Não é permitido a emissão de cheque pré-datadas;
4. É totalmente proibido assinar cheques em branco;
5. Os cheques são nominativos;
6. É exigida a assinatura do sócio-gerente e o carimbo da empresa;
7. Os cheques são emitidos apenas em caso muito específicos e necessários.

Secção V - Gestão de pessoal

Artigo 47.º - Horário de trabalho

1. O período normal de trabalho diário tem a duração de 8 horas, sem prejuízo de regimes de trabalho especiais legalmente previstos;
2. Os dias de trabalho são definidos no momento da contratação;
3. Sempre que existem alterações de horários são acordadas entre o responsável da área e o trabalhador;
4. São considerados dias normais de trabalho de segunda a domingo;
5. Os feriados não são considerados dias normais de trabalho.

Artigo 48.º - Anúncio para vaga de emprego

1. O anúncio de vaga de emprego é publicado nas redes sociais para acesso ao público geral;
2. O anúncio é composto pela identificação da empresa, a função a desempenhar e outras informações relevantes;

Artigo 49.º - Análise de candidaturas

1. As candidaturas são avaliadas pelo responsável da área.
2. São definidas duas fases de candidaturas:
 - a) Primeira fase: Os candidatos que apresentam os requisitos necessários, são separadas e chamados para uma primeira entrevista individual;
 - b) Segunda fase: Os candidatos que passam a primeira fase, são convocados para uma segunda e última entrevista;
3. A fase disposta na alínea a) do n.2. é da responsabilidade do responsável pela área;
4. A fase disposta na alínea b) do n.2 é realizada com a presença da administração e o responsável da área.
5. A negociação das condições do trabalho compete ao responsável da gestão do pessoal.

Artigo 50.º - Admissão

1. O candidato selecionado é informado através de chamada telefónica.
2. O candidato fornece as informações necessários à entidade empregadora para elaboração do contrato de trabalho;
3. No momento da admissão, é assinado o contrato de trabalho e fornecidas informações necessárias à execução da função.

4. O trabalhador é informado da política de horários de trabalho rotativos.

Artigo 51.º - Contrato de trabalho

1. Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas.
2. O contrato de trabalho está sujeito, em especial, aos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho, assim como aos usos laborais que não contrariem o princípio da boa-fé.

Artigo 52.º Presunção de contrato de trabalho

1. Presume-se a existência de contrato de trabalho quando, na relação entre a pessoa que presta uma atividade e outra ou outras que dela beneficiam, se verifiquem algumas das seguintes características:
 - a) A atividade seja realizada em local pertencente ao seu beneficiário ou por ele determinado;
 - b) Os equipamentos e instrumentos de trabalho utilizados pertençam ao beneficiário da atividade;
 - c) O prestador de atividade observe horas de início e de termo da prestação, determinadas pelo beneficiário da mesma;
 - d) Seja paga, com determinada periodicidade, uma quantia certa ao prestador de atividade, como contrapartida da mesma;
 - e) O prestador de atividade desempenhe funções de direção ou chefia na estrutura orgânica da empresa.
3. Está expressamente proibida a prestação de trabalho, aparentemente autónoma, em características de contrato de trabalho.

Artigo 53.º - Ficha de funcionário

1. Todos os trabalhadores da empresa têm ficha de funcionário;
2. O documento mencionado na alínea anterior, é composto pelos seguintes pontos:
 - a) Nome completo, morada, contacto telefónico, e-mail, número de identificação fiscal, número de segurança social, número e validade do cartão de cidadão;
 - b) Estado civil e número de dependentes;
 - c) Habilitações literárias, categoria profissional e profissão.
3. No início do ano é entregue aos funcionários uma ficha para atualização de dados;

4. Os dados devem estar sempre atualizados.

Artigo 54.º - Dossier do funcionário

1. É obrigatório existe um dossier para cada funcionário.
2. O disposto na alínea anterior, é composto pelos seguintes documentos:
 - a) Ficha do funcionário;
 - b) Currículo;
 - c) Cópia do cartão de cidadão (caso tenha sido facultado);
 - d) Contrato de trabalho;
 - e) Folhas de controlo de assiduidade;
 - f) Relatório da medicina no trabalho;
 - g) Relatórios de acidentes de trabalho;
 - h) Avaliações de desempenho;
 - i) Registo de formação;
 - j) Justificações de faltas;
 - k) IBAN;
 - l) Outros documentos relevantes.

Artigo 55.º Folgas

1. O funcionário tem direito a um dia de folga semanal fixa, definido no momento da candidatura;
2. Os funcionários têm direito a dois fins de semana completos e intercalados por mês.

Artigo 56.º Trabalho suplementar

1. O trabalho suplementar é registado e acordado entre o responsável de gestão de pessoal e o funcionário.
2. O trabalho suplementar até 100 horas anuais é pago pelo valor da retribuição horária com os seguintes acréscimos:
 - a) 25 % pela primeira hora e 37,5 % por hora subsequente, em dias de trabalho normal;
 - b) 50 % por cada hora nos feriados.
3. O trabalho suplementar superior a 100 horas anuais é pago pelo valor da retribuição horária com os seguintes acréscimos:
 - a) 50 % pela primeira hora e 75 % por hora ou fração subsequente em dias de trabalho normal;
 - b) 100 % por cada hora nos feriados.

4. É exigível o pagamento de trabalho suplementar cuja prestação tenha sido prévia e expressamente determinada, ou realizada de modo a não ser previsível a oposição do empregador.
5. A empresa não opera com o banco de horas.

Artigo 57.º - Faltas

1. Considera-se falta a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário.
2. Em caso de ausência do trabalhador por períodos inferiores ao período normal de trabalho diário, os respetivos tempos são adicionados para determinação da falta.

Artigo 58.º Tipos de falta

1. A falta pode ser justificada ou injustificada.
2. São consideradas faltas justificadas motivadas:
 - a) Na altura do casamento durante 15 dias seguidos;
 - b) Por falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251.º do Código do Trabalho;
 - c) Prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91.º do CT;
 - d) Pela impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;
 - e) Para prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos dos artigos 49.º, 50.º ou 252.º, respetivamente do CT;
 - f) Para acompanhamento de grávida que se desloque a unidade hospitalar;
 - g) Por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada filho;
 - h) Por luto gestacional, nos termos do artigo 38.º-A do CT;
 - i) Pelo candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;
 - j) Por autorizada ou aprovada pelo empregador pelo que por lei seja como tal considerada.
3. É considerada injustificada qualquer falta não prevista no número anterior.

Artigo 59.º - Efeitos da falta justificada

1. A falta justificada não afeta qualquer direito do trabalhador.
2. Sem prejuízo de outras disposições legais, determinam a perda de retribuição as seguintes faltas justificadas:
 - a) Por motivo de doença, desde que o trabalhador beneficie de um regime de segurança social de proteção na doença;
 - b) Por motivo de acidente no trabalho, desde que o trabalhador tenha direito a qualquer subsídio ou seguro;
 - c) A autorizada ou aprovada pelo empregador.

Artigo 60.º - Efeitos da falta injustificada

1. A falta injustificada constitui violação do dever de assiduidade e determina perda da retribuição correspondente ao período de ausência, que não é contado na antiguidade do trabalhador;
2. A falta injustificada a um ou meio período normal de trabalho diário, imediatamente anterior ou posterior a dia ou meio-dia de descanso ou a feriado, constitui infração grave;
3. Na situação referida na alteração anterior, o período de ausência a considerar para efeitos da perda de retribuição prevista no n.º 1 abrange os dias ou meios-dias de descanso ou feriados imediatamente anteriores ou posteriores ao dia de falta;
4. No caso de apresentação de trabalhador com atraso injustificado:
 - a) Sendo superior a sessenta minutos e para início do trabalho diário, o empregador pode não aceitar a prestação de trabalho durante todo o período normal de trabalho;
 - b) Sendo superior a trinta minutos, o empregador pode não aceitar a prestação de trabalho durante essa parte do período normal de trabalho.

Artigo 61.º - Comunicação de ausência

1. A ausência, quando previsível, deve ser comunicada ao empregador, acompanhada da indicação do motivo justificativo, com a antecedência mínima de cinco dias;
2. Caso a antecedência prevista no número anterior não possa ser respeitada, nomeadamente por a ausência ser imprevisível com a antecedência de cinco dias, a comunicação ao empregador é feita logo que possível;
3. O incumprimento do disposto neste artigo determina que a ausência seja injustificada.

Artigo 62.º - Férias

1. O trabalhador tem direito, em cada ano civil, a um período de férias retribuídas, que se vence em 1 de janeiro;
2. O direito a férias, em regra, reporta-se ao trabalho prestado no ano civil anterior, mas não está condicionado à assiduidade ou efetividade de serviço;
3. O direito a férias é irrenunciável e o seu gozo não pode ser substituído, ainda que com o acordo do trabalhador, por qualquer compensação, económica ou outra;
4. O direito a férias deve ser exercido de modo a proporcionar ao trabalhador a recuperação física e psíquica, condições de disponibilidade pessoal, integração na vida familiar e participação social e cultural.

Artigo 63.º - Duração do período de férias

1. O período anual de férias tem a duração de 22 dias úteis;
2. Para efeitos de férias, são úteis os dias da semana de segunda-feira a sexta-feira, com exceção de feriados;
3. Caso os dias de descanso do trabalhador coincidam com dias úteis, são considerados para efeitos do cálculo dos dias de férias, em substituição daqueles, os sábados e os domingos que não sejam feriados.

Artigo 64.º - Ano do gozo das férias

1. As férias são gozadas no ano civil em que se vencem, sem prejuízo do disposto nos números seguintes;
2. As férias podem ser gozadas até 30 de abril do ano civil seguinte, em cumulação ou não com férias vencidas no início deste, por acordo entre empregador e trabalhador ou sempre que este as pretenda gozar com familiar residente no estrangeiro;
3. Pode ainda ser cumulado o gozo de metade do período de férias vencido no ano anterior com o vencido no ano em causa, mediante acordo entre empregador e trabalhador.

Artigo 65.º - Marcação do período de férias

1. O período de férias é marcado por acordo entre empregador e trabalhador.
2. Na falta de acordo, o empregador marca as férias, que não podem ter início em dia de descanso semanal do trabalhador;
3. O empregador só pode marcar o período de férias entre 1 de maio e 31 de outubro, a menos que o instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou o parecer dos representantes dos trabalhadores admita época diferente.
4. Em caso de cessação do contrato de trabalho sujeita a aviso prévio, o empregador pode determinar que o gozo das férias tenha lugar imediatamente antes da cessação.
5. Os cônjuges, bem como as pessoas que vivam em união de facto ou economia comum nos termos previstos em legislação específica, que trabalham na mesma empresa ou estabelecimento têm direito a gozar férias em idêntico período;
6. O gozo do período de férias pode ser interpolado, por acordo entre empregador e trabalhador, desde que sejam gozados, no mínimo, 10 dias úteis consecutivos.
7. O empregador elabora o mapa de férias, com indicação do início e do termo dos períodos de férias de cada trabalhador, até 15 de abril de cada ano e mantém-no afixado nos locais de trabalho entre esta data e 31 de outubro.

Artigo 66.º - Registo diário

1. Os funcionários deveram assinar as folhas de presença, mencionando a hora de entrada e saída do local de trabalho.

Artigo 67.º - Processamento de Vencimentos

1. O processamento de salários é realizado no último mês do dia do mês;
2. O processamento é realizado tendo em conta as férias, faltas, horas extraordinárias e outras situações que poderão gerar alterações no recibo;
3. É competência do responsável da gestão de pessoal a dita função;

Artigo 68.º - Recibos de vencimento

1. Os recibos de vencimento devem conter a seguinte informação:
 - a) Nome completo do colaborador;
 - b) Número de beneficiário da Segurança Social;
 - c) Número de Identificação Fiscal do trabalhador;
 - d) Categoria profissional e profissão do trabalhador;

- e) Período a que diz respeito a retribuição;
 - f) Número da apólice de seguro;
 - g) Discriminação das remunerações;
 - h) Discriminação dos descontos e deduções efetuadas;
 - i) Valor líquido a receber.
2. A contabilidade processa os recibos de vencimento, mediante instruções mencionadas no artigo anterior.
 3. O responsável pelo processamento é também responsável pela conferência dos recibos.
 4. O funcionário assina o original do recibo que permanece em arquivo na pasta destinada para o efeito.
 5. O duplicado do recibo é entregue ao trabalhador.

Artigo 69.º - Pagamento de vencimentos

1. O pagamento dos vencimentos é realizado no primeiro dia do mês seguinte ao mês trabalhado;
2. O pagamento é feito obrigatoriamente por transferência bancária;
3. É competência do responsável da área efetuar o pagamento;

Artigo 70.º - Despedimentos

3. É competência do responsável da área a demissão do pessoal.
4. No caso de não renovação ou cessação do contrato de trabalho ou demissão, a carta de aviso prévio é sempre enviada respeitando os prazos estipulados nos artigos 344º e 400º respetivamente do código do trabalho.

Artigo 71.º - Obrigações gerais

1. O responsável pela gestão de pessoal deverá afixar, dentro do prazo legal, o mapa de férias de todos os funcionários da empresa, depois de aprovado pela gerência.
2. Sempre que existam alterações ao código do trabalho que seja relevante para os colaboradores do responsável pela gestão de pessoal deverá afixar um comunicado interno com a informação.
3. O relatório único deve ser entregue devidamente preenchido e dentro do prazo estipulado.
4. Deverá ser garantido o cumprimento das disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados.
5. Sempre que existe alteração do posto de trabalho, o trabalhador deve ser avisado por escrito.

6. O pagamento das contribuições e quotizações à Segurança Social, são obrigatoriamente pagos até ao dia 20 do mês seguinte, relativamente ao mês de processamento.
7. Todas as retenções na fonte do Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares são obrigatoriamente pagos até dia 20 do mês seguinte, em relação ao mês de processamento.
8. A informação sobre a legislação referente ao direito de parentalidade e aos direitos e deveres em matéria de igualdade e não discriminação, estão expostos de forma visível para todos os funcionários.
9. A informação mencionada no número anterior é sempre atualizada conforme a lei em vigor.

Artigo 72.º - Medicina no trabalho

1. Os novos colaboradores são convocados para os exames exigidos pela medicina no trabalho nos primeiros dias após a admissão;
2. As consultas de medicina do trabalho são obrigatórias e anuais;
3. O responsável da área analisa e assina todos os relatórios;
4. Os relatórios são arquivados no dossier individual do trabalhador.

Artigo 73.º - Seguro de acidentes de trabalho

1. É obrigatório todos os colaboradores estarem cobertos pelo seguro de acidentes de trabalho;
2. No momento da admissão de novos colaboradores é ativo o seguro;
3. Nenhum trabalhador inicia funções sem estar devidamente segurado;
4. Todos os acidentes de trabalho são registados e relatórios guardados em arquivo.

Artigo 74.º - Formação

1. Anualmente e criado um mapa de formação;
2. A formação é sempre realizada com empresas certificadas.
3. Todos os participantes têm direito a receber diploma de formação.
4. O trabalhador tem direito a quarenta horas de formação contínua ou ao proporcional do período do contrato.
5. A formação deve ser regulada e atualizada conforme o disposto nos artigos 130º a 134º do código do trabalho.

Artigo 75.º - Higiene e segurança no trabalho

1. A empresa deve contratar serviços de higiene e segurança no trabalho.
2. As recomendações e medidas sugeridas pelos serviços de higiene e segurança devem ser implementadas.
3. Os colaboradores devem dispor do equipamento necessário para o desenrolar das suas atividades.
4. O fornecimento do material ceto no ponto anterior é competência da gerência.

Artigo 76.º - Avaliações de desempenho

1. Devem ser realizadas avaliações de desempenho anualmente.

Capítulo III - Disposições finais

Artigo 77.º - Referências

O disposto nesta norma tem por base os procedimentos e resultados do trabalho ao qual este manual é anexo e o código do trabalho aditado pelo/a Artigo 13.º do/a Lei n.º 13/2023 - Diário da República n.º 66/2023, Série I de 2023-04-03, em vigor a partir de 2023-05-01.

Artigo 78.º - Entrada em vigor

O presente manual entra em vigor no dia imediatamente a seguir ao da sua aprovação e publicação.