



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

**SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO
POR GROSSO DE TABACO: ANTÓNIO CARLOS FERREIRA NUNES, LDA**

Tomé Carlos Pestana Poiarez

Coimbra, outubro de 2019



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

**SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO
POR GROSSO DE TABACO: ANTÓNIO CARLOS FERREIRA NUNES, LDA**

Tomé Carlos Pestana Poiarez

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública, realizado sob a orientação da Professora Doutora Georgina Morais.

Coimbra, outubro de 2019

Declaro ser o autor deste Trabalho de 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 Trabalho de Projeto.

Agradecimentos

Aqui deixo os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas e instituição que de alguma forma contribuíram para que este percurso chegasse ao fim e este objetivo fosse alcançado.

O meu muito obrigado...

...ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

...a todos os Docentes do Mestrado por todos os conhecimentos que transmitiram, em especial à Professora Doutora Georgina Morais pela orientação do presente Trabalho de Projeto.

...aos meus pais, padrinhos, namorada e amigos por estarem sempre presentes nos momentos mais importantes.

...à gerência da António Carlos Ferreira Nunes, Lda pelo tempo e informações disponibilizadas para que a realização deste Trabalho de Projeto fosse possível.

Resumo

A globalização e o desenvolvimento tecnológico tornam o mercado cada vez mais competitivo e rigoroso, algo que exige às organizações uma forte capacidade de resposta. Deste modo, a implementação de mecanismos de controlo interno que permitam identificar, prevenir e controlar os riscos, transformou-se numa necessidade para as empresas, de forma a garantir o cumprimento das políticas e práticas implementadas pela gestão. É muito importante que a informação circule de forma segura, fiável e em tempo útil.

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), controlo interno é um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com os objetivos de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: Eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação e o cumprimento de normas e regulamentos. Neste sentido, o COSO desenvolveu uma *framework* para ajudar as organizações no desenvolvimento e manutenção do seu Sistema de Controlo Interno (SCI), designada por *Internal Control Integrated Framework* (ICIF).

Os objetivos deste Trabalho de Projeto passam por efetuar o levantamento do SCI utilizado na empresa António Carlos Ferreira Nunes, Lda., ao nível dos processos de compra, receção, armazenamento, expedição e venda dos produtos, gestão das disponibilidades (caixa e depósitos bancários), bem como identificar os fatores de maior risco que importa manter controlados em cada uma das áreas, neste setor tão específico que é o comércio por grosso de tabaco. Para que os objetivos definidos sejam alcançados, é vital realizar entrevistas com o gestor da entidade, e observar os procedimentos utilizados, de forma a identificar possíveis falhas nos controlos ou a falta deles, utilizando para o efeito o modelo do ICIF. Em resposta às desconformidades apontadas durante o estudo, apresentam-se propostas de novos procedimentos para que se consiga a melhoria do sistema de controlo interno da empresa.

Palavras-chave: Controlo interno, Eficácia, Procedimentos, Processos, Riscos.

Abstract

Globalization and technological development make the market increasingly competitive and rigorous, making organizations to have stronger responsive skills. Therefore, the implementation of internal control mechanisms to identify, prevent and control risks has become a necessity for companies to ensure compliance with the policies and practices implemented by management. It is very important that information circulates securely, reliable and timely.

According to the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), internal control is a process carried out by the Board of Directors, the Board and other entity's members with the aim of providing a reasonable degree of confidence in achieving the following objectives: Effectiveness and resource efficiency, information reliability and compliance with rules and regulations. For such purpose, COSO has developed a framework to assist organizations in developing and maintaining their Internal Control System (ICS), called the Internal Control Integrated Framework (ICIF).

The objectives of this project work are to make the survey of the SCI used in the company António Carlos Ferreira Nunes, Lda., embracing the processes of purchase, reception, storage, shipping and sale of products, cash management (cash and bank deposits), as well as identify the highest risk factors that must be kept under control in each area, in this sector so specific that is the wholesale trade of tobacco. In order to achieve the defined goal, it is vital to conduct interviews with the entity manager, and observe the procedures used, in order to identify possible failures in controls or the lack of them, using the ICIF model. In response to the non-conformities pointed out during the study, proposals for new procedures are presented to improve the company's internal control system.

Keywords: Internal Control, Effectiveness, Procedures, Processes, Risks

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 Controlo Interno	3
1.1.1 Definição	3
1.1.2 Tipos de Controlos	6
1.1.3 Métodos de Controlo Interno.....	6
1.1.4 Objetivos e Componentes do Controlo Interno	7
1.1.5 Princípios Básicos do Sistema de Controlo Interno	11
1.1.6 Limitações do Sistema de Controlo Interno	12
1.1.7 Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	13
1.2 Auditoria Interna.....	15
1.2.1 Definição	15
1.2.2 Evolução Histórica	16
1.2.3 Código de Ética	18
1.2.4 Objetivos da Auditoria Interna	21
1.2.5 Funções da Auditoria Interna	22
1.2.6 Princípios e práticas no desempenho da função	24
CAPÍTULO 2 – SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO POR GROSSO DE TABACO: ANTÓNIO CARLOS FERREIRA NUNES, LDA.....	27
2.1 Enquadramento da entidade.....	27
2.1.1 Apresentação da entidade	27
2.1.2 Setor em que está inserida	30
2.2 Levantamento do Sistema de Controlo Interno	36
2.2.1 Metodologia.....	36

2.2.2 Compras.....	37
2.2.3 Gestão do Armazém	39
2.2.4 Vendas	45
2.2.5 Tesouraria	47
2.2.6 Recursos Humanos	48
2.2.7 Gestão de Ativos.....	49
2.3 Recomendações à Gestão do Sistema de Controlo Interno	50
2.3.1 Compras.....	52
2.3.2 Gestão do Armazém e Imobilizado	54
2.3.3 Vendas	60
2.3.4 Tesouraria	61
2.3.5 Recursos Humanos	63
CONCLUSÃO.....	65
BIBLIOGRAFIA	67
APÊNDICES	71
Apêndice 1 – Questionário sobre o Sistema de Controlo Interno da ACFN.....	71
ANEXOS	74
Anexo 1 – Acordo	74

Índice de Figuras

Figura 1: Componentes do Controlo Interno	8
Figura 2: Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional.....	10
Figura 3: Funções da atividade de Auditoria Interna	23
Figura 4: Máquina para venda de tabaco	29
Figura 5: Sistema de rastreabilidade dos produtos de tabaco	35
Figura 6: Áreas funcionais da ACFN, Lda	36
Figura 7: Fluxograma das compras	38
Figura 8: Fluxograma da receção e conferência da mercadoria	40
Figura 9: Fluxograma da saída da mercadoria do armazém central	42
Figura 10: Guia de transferência	44
Figura 11: Fluxograma das vendas	46
Figura 12: Ótica do Auditor no Modelo ICIF.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1: Codificação dos conceitos em 17 princípios	9
Tabela 2: Componentes do Código de Ética do IIA.....	20
Tabela 3: Competências do auditor interno	24
Tabela 4: Outros produtos comercializados pela ACFN.....	28
Tabela 5: Análise SWOT da ACFN	33

Glossário de Siglas e Abreviaturas

ACFN – António Carlos Ferreira Nunes, Lda

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technologies*

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

ECI – Estrutura de Controlo Interno

ECIIA – *European Confederation of Institutes of Internal Auditing*

ERM – *Environmental Resources Management*

FIFO – *First In, First Out*

GPS – *Global Positioning System*

ICIF – *Internal Control - Integrated Framework*

ID – Número de Identificação

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institutes of Internal Auditing*

INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – *International Standards on Auditing*

IU – Identificador Único

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

PDA – *Personal Digital Assistant*

SCI – Sistema de Controlo Interno

SOX – *Sarbanes-Oxley Act*

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

A globalização, associada ao desenvolvimento tecnológico, torna o mercado cada vez mais competitivo e rigoroso, exigindo às empresas e entidades uma forte capacidade de adaptação e resposta, bem como atenção permanente às alterações diárias que possam surgir no seu setor de negócio. Estas mudanças constantes, levam a que as organizações se vejam obrigadas a desenvolver estratégias que lhes permitam trabalhar de forma coordenada, eficaz e eficiente, e estar preparadas para todas e quaisquer ameaças que possam surgir.

Uma das melhores formas de qualquer organização conseguir evitar que dificuldades surjam, e chegar ao sucesso, é estar constantemente atualizada e ter processos de trabalho bem definidos e implementados, de forma a reduzir ao máximo as probabilidades de que erros ou até mesmo fraudes surjam. Para tal, as organizações devem desenvolver mecanismos de auditoria interna, como tal, ter processos de controlo interno bem definidos para todas as áreas da empresa, para que seja possível mitigar permanentemente, tanto o risco de controlo, como o risco inerente.

O controlo interno é, assim, um mecanismo desenvolvido pelas empresas, que procuram, através da sua aplicação, garantir o cumprimento das suas boas práticas e políticas. Deste modo, o controlo interno apresenta-se como um conjunto de métodos e procedimentos que visam a salvaguarda de ativos, que promove a eficiência e eficácia operacional, e que contribui para que a informação financeira e não financeira da empresa seja o mais fiável e fidedigna possível, algo que contribui diretamente para uma melhor tomada de decisão por parte do gestor. Importa, no entanto, realçar que tudo isto só é útil se o fluxo de informação for seguro, fiável e tempestivo, e que é imprescindível que o controlo interno represente um custo efetivo que se traduza numa vantagem competitiva.

A realização do presente trabalho de projeto acerca deste tema, deve-se ao interesse crescente que a temática do controlo interno desperta nos dias que correm, sendo fundamental que as organizações conheçam todos os processos que praticam, de forma a otimizá-los ao máximo e avaliar os riscos inerentes em cada processo, para que consigam mitigá-los independente da sua natureza.

O desenvolvimento do presente trabalho de projeto contou com a colaboração da empresa António Carlos Ferreira Nunes, Lda, uma pequena empresa que tem como atividade principal a comercialização por grosso de produtos alimentares não especificados e

tabaco. Embora a empresa venda vários tipos de produtos, este trabalho vai focar-se essencialmente na venda de tabaco através das máquinas, pois é o grosso do negócio com controlos mais exigentes, uma vez que, pelos valores envolvidos, o risco é maior.

Os principais objetivos deste trabalho de projeto passam por efetuar o levantamento do Sistema de Controlo Interno (SCI) utilizado na empresa António Carlos Ferreira Nunes, Lda., ao nível dos processos de compra, receção, armazenamento, expedição e venda dos produtos, gestão das disponibilidades (caixa e depósitos bancários), bem como identificar os fatores de maior risco que importa manter controlados em cada uma das áreas, neste setor tão específico que é o comércio por grosso de tabaco, e ainda, pela sensibilização da António Carlos Ferreira Nunes, Lda para a importância do SCI.

A metodologia seguida na realização deste trabalho de projeto passa numa primeira parte pela revisão de literatura, de forma a aprofundar conhecimentos sobre o tema em estudo e sobre o negócio da empresa, e numa segunda parte que consiste na análise do atual sistema de controlo interno implementado na António Carlos Ferreira Nunes, Lda, analisando os riscos existentes e sugerindo formas de mitigar esses mesmos riscos. Esta análise passa pelo levantamento do sistema de controlo interno existente, verificando a eficácia e eficiência do mesmo, através de entrevistas com o gestor da entidade, de forma a identificar possíveis falhas nos controlos utilizados, apresentando recomendações e ajustamentos ao sistema de controlo interno.

O presente Trabalho de Projeto encontra-se dividido em dois capítulos. A primeira parte refere-se à revisão de literatura, com um enquadramento teórico acerca do tema abordado, com especial foco para a Auditoria Interna, sua evolução, objetivos, função e princípios, e para o Controlo Interno, sua definição, tipos, métodos, objetivos, componentes, princípios, limitações e formas de avaliação. A segunda parte é constituída, numa primeira fase pela apresentação da entidade do Projeto, numa segunda fase pelo levantamento do sistema de controlo interno, e numa terceira fase por uma análise global dos riscos associados a cada área funcional e respetivos procedimentos de controlo.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Controlo Interno

1.1.1 Definição

A rápida evolução do ambiente económico e competitivo, aliada às constantes exigências e mudanças dos *stakeholders*, obrigam a que qualquer organização se prepare e se adapte de forma a assegurar o futuro. Para tal, a organização, mais propriamente os seus gestores, precisam de tomar decisões constantemente. A tomada de decisão deve ter por base informação, devendo esta ser fiável e credível. Todas estas mudanças e decisões envolvem riscos que devem ser minimizados, adotando um adequado Sistema de Controlo Interno. Importa sempre analisar a relação custo – benefício, mas é imprescindível que o controlo interno represente um custo efetivo que se traduza numa vantagem competitiva.

Existem várias definições de controlo interno, emitidas por diversas organizações e autores. Todas as definições são diferentes entre si, mas na sua essência são equivalentes, o que faz com que não haja qualquer conflito entre elas, permitindo, assim, que as diversas definições existentes se complementem.

Morais e Martins (2013), tendo por base a definição de controlo interno do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), defendem que “o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.”

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) entende por controlo interno “qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados.”

A *International Standards on Auditing* (ISA) 315, do *International Federation of Accountants* (IFAC), define controlo interno como “o processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade

com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno”.

Os autores Koontz e O’Donnel (1976) afirmam que “o controlo consiste em verificar se tudo corre em conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar a sua reincidência”.

Por sua vez, Franco e Marra (2001) descrevem o controlo interno como “todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu património”.

O Tribunal de Contas, através do “Manual de Auditoria – Volume I”, define controlo interno como “uma forma de organizações que pressupõem a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere”.

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* (1992) o controlo interno é “um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.”

Com esta definição, apesar de já ter sido atualizada em 2013, verificou-se pela primeira vez, um consenso entre os vários profissionais, passando também a existir pela primeira vez um documento com uma visão integrada sobre esta temática.

Alguns elementos fundamentais da definição emitida pelo COSO para o conceito de controlo interno são:

- Processo – o objetivo é de transmitir que o controlo interno é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo, constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades, processos e tarefas da entidade.

- Efetuado por pessoas – o objetivo é transmitir que o controlo interno não somente um manual de políticas e documentos, mas também de pessoas em cada nível da entidade. O SCI é concebido e implementado por pessoas, efetuando a atuação de todos os membros da entidade.
- Confiança razoável – significa que, por mais que o sistema de controlo interno esteja bem concebido, apenas poderá proporcionar um grau de segurança aceitável, a segurança nunca será total, uma vez que o sistema controlo interno não consegue eliminar a totalidade dos riscos, mas apenas minimiza-los.
- Concretização dos objetivos – permite que o controlo interno seja concebido de forma a atingir os objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias e que devem ser consistentes e coerentes.

O *Framework* de 1992 é, assim, uma referência, uma vez que contém linhas gerais que servem de base para a implementação e avaliação dos sistemas de controlo interno.

Também o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) apresenta uma definição de controlo interno, sendo este definido como “as políticas, procedimentos, práticas e estruturas da organização desenhadas de forma a proporcionar uma segurança razoável para que os objetivos do negócio sejam atingidos e que factos não desejáveis sejam prevenidos ou detetados e corrigidos”. COBIT (2004)

Para Caiado (2005), “o SCI deve assegurar na organização a conformidade, a integridade, a eficácia e a qualidade da informação; a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos; a salvaguarda de ativos; a utilização económica e suficiente dos recursos; a realização dos objetivos estabelecidos para as operações e programas; a legalidade e regularidade das operações; a integridade e exatidão dos registos contabilísticos; a imagem verdadeira e apropriada das demonstrações financeiras, incluindo a execução orçamental”.

Deste modo, de uma forma geral, pode afirmar-se que em todas as definições apresentadas, o controlo interno visa essencialmente garantir a eficácia e a eficiência das operações, o cumprimento de leis e regulamentos existentes, bem como a fiabilidade das demonstrações financeiras.

1.1.2 Tipos de Controlos

De acordo com Morais, e Martins (2013), “Qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados”. Assim, qualquer entidade deve implementar vários tipos de controlos, tais como:

- Preventivos – de modo a impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos à priori, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis de processem;
- Detetivos – de modo a detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos à posteriori;
- Diretivos ou orientativos – de modo a provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos ‘positivos’, porque as boas orientações previnem que as más aconteçam;
- Corretivos – de modo a retificar problemas identificados;
- Compensatórios – de modo a compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

1.1.3 Métodos de Controlo Interno

Em relação aos métodos de controlo interno, Morais e Martins (2013) afirmam que existem cinco métodos de controlo interno, sendo eles:

- Controlos administrativos: exercício de autoridade, estrutura orgânica, poder de decisão e descrição de tarefas;
- Controlos operacionais: Planeamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas e procedimentos e métodos;
- Controlos para a gestão dos recursos humanos: recrutamento e seleção, orientação, formação e desenvolvimento, e supervisão;
- Controlos de revisão e análise: avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros;
- Controlos das instalações e equipamentos: inspeção das instalações e equipamentos.

1.1.4 Objetivos e Componentes do Controlo Interno

Acerca dos objetivos de controlo interno, D'Avila e Oliveira (2002) descrevem que “o alcance dos objetivos de controlo interno é fundamental para a salvaguarda dos ativos, alavancagem da lucratividade das operações e minimização do risco de incumprimento das normas que regulam a atividade”.

Segundo o Tribunal de Contas Português (1999), os SCI devem permitir:

- Identificar os tipos de operações mais relevantes;
- Identificar os principais fluxos de processamento das operações das áreas-chave de controlo;
- Fazer uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos de modo a conhecer os pontos fortes e fracos do controlo;
- Determinar o grau de confiança, avaliando a segurança e fiabilidade de informação e a sua eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades;
- Determinar a profundidade de eventuais testes de auditoria.

No modelo COSO *Internal Control* (1994), o SCI é constituído por cinco componentes, estando estas relacionadas entre si, e integradas no processo de gestão. As componentes são ambiente de controlo, avaliação de riscos, atividades de controlo, informação e comunicação, e, supervisão. Estas caracterizam-se da seguinte forma:

1. Ambiente de Controlo – o núcleo do negócio é o seu pessoal (as suas qualidades pessoais, incluindo a integridade, os valores éticos e o profissionalismo) e o ambiente em que trabalha. Os empregados são o motor que impulsiona a organização e os alicerces da mesma.
2. Avaliação de Riscos – a organização deve ter consciência dos riscos inerentes com os quais a sua atividade pode deparar. Terá que fixar objetivos, integrados em atividades de vendas, produção, comercialização, financeiros, e outros, para que a organização funcione de forma coordenada. Terá de estabelecer também, mecanismos para identificar, tratar e analisar os riscos inerentes a cada operação\atividade.
3. Atividades de Controlo – devem estabelecer-se e executar-se políticas e procedimentos que ajudem a execução dos objetivos da gestão, minimizando o risco. As atividades de controlo envolvem diversos tipos de controlo, tais como, de prevenção, deteção, orientação, correção, de compensação, informáticos.

4. Informação e Comunicação – a troca de informação e partilha dentro da organização sobre as atividades ocorridas, permite a todos os intervenientes terem identificadas as suas responsabilidades identificadas por forma as levarem a cabo, e para que as mesmas sejam devidamente controladas e identificadas por todos.
5. Supervisão – todo o processo de controlo deve ser supervisionado, introduzindo as alterações necessárias, quando necessário e oportuno, desta forma o sistema pode reagir agilmente e adaptar-se de acordo as circunstâncias. É um dos principais papéis do Auditor interno efetuar essa supervisão de todo o sistema de controlo.

Figura 1: Componentes do Controlo Interno



Fonte: *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (1994) – “Internal Control –Integrated Framework”, COSO*

Neste sentido, a figura 1 representa a relação entre as cinco componentes do sistema de controlo interno, na qual o ambiente de controlo demonstra ser a componente base no meio em que todas as outras componentes se relacionam.

A este respeito importa salientar que as atualizações efetuadas ao *COSO Internal Control* em 2013 vieram melhorar uma série de aspetos, tais como: a codificação dos conceitos relacionados com sistemas de controlo interno, já que para as cinco componentes já descritas anteriormente foram definidos e associados dezassete princípios, tal como representado na tabela 1, e para estes foram também definidos e associados oitenta e sete atributos; o alargamento do âmbito de reporte, passando a incluir o reporte interno e

externo, financeiro e não financeiro; reforça de forma clara que a definição de objetivos não é uma parte do SCI, mas sim um processo de gestão e um pré-requisito do SCI; inclui explicitamente um princípio no qual a gestão deve considerar o potencial de fraude na avaliação de risco; e tem maior preocupação com conceitos de *Governance* (processo, políticas e regulamentos que regulam a forma como a entidade é administrada, dirigida ou controlada).

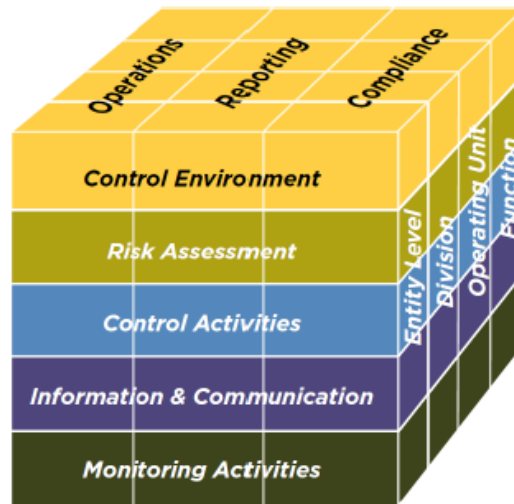
Tabela 1: Codificação dos conceitos em 17 princípios

Componentes	Princípios
Ambiente de Controlo	1 - Demonstrar compromisso com a integridade e valores éticos
	2 - Exercer a responsabilidade da supervisão
	3 - Definir a estrutura, autoridade e responsabilidade
	4 - Demonstrar compromisso com a competência
	5 - Reforçar a responsabilização
Avaliação de Risco	6 - Especificar os objetivos relevantes
	7 - Identificar e analisar riscos
	8 - Avaliar o risco de fraude
	9 - Identificar e analisar alterações significativas
Atividades de Controlo	10 - Selecionar e desenvolver atividades de controlo
	11 - Selecionar e desenvolver controlos gerais sobre a tecnologia
	12 - Implementar através de políticas e procedimentos
Informação e Comunicação	13 - Utilizar informação relevante
	14 - Comunicar internamente
	15 - Comunicar externamente
Supervisão	16 - Selecionar, conceber e realizar avaliações contínuas e/ou autónomas
	17 - Avaliar e comunicar eventuais deficiências detetadas

Fonte: Adaptado de COSO - *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*. 2013

Este modelo do COSO considera que os objetivos, as componentes e a estrutura organizacional, estão relacionados entre si e interligam-se em todas as suas dimensões, tal como nos demonstra a figura 2.

Figura 2: Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional



Fonte: COSO - *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*. 2013

Tendo em conta a figura 2, é facilmente perceptível que o cubo que tão bem define o modelo COSO *Internal Control* (2013) foi também ele atualizando, espelhando assim as melhorias implementadas aquando da atualização do referido modelo.

Assim, confirma-se que, além das já referidas e explicadas cinco componentes do sistema de controlo interno (ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo, informação e comunicação e supervisão), este modelo faz com que estas interajam diretamente com os objetivos, sendo estes definidos pela gestão, e alinhados com a sua visão, missão e estratégia. Deste forma, os objetivos deverão ser agrupados em três categorias:

1. Operações – eficácia e eficiência das operações, incluindo desempenho financeiro, operacional e proteção contra perdas de ativos.
2. Relato – relato de informação financeira e não financeira, interna e externamente. Considera aspetos de fiabilidade, tempestividade, transparência e outras características relevantes.
3. Conformidade – aderência a leis e regulamentação à qual a organização está sujeita.

Deste modo, o COSO *Internal Control – Integrated Framework* assume-se como um importante modelo para implementação e organização de sistemas de controlo interno,

uma vez que é adaptável a qualquer tipo de organização, seja ela grande ou pequena, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

1.1.5 Princípios Básicos do Sistema de Controlo Interno

Segundo o Tribunal de Contas (1999), “um sistema de controlo interno alicerça-se num conjunto de princípios básicos que dão consistência e que são:

- Segregação de funções;
- Controlo das operações;
- Definição de autoridade e Responsabilidade;
- Pessoal qualificado, competente e responsável;
- Registo metódico dos factos”.

Segregação de funções

A finalidade da segregação ou divisão de funções é evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções que se relacionem com o objetivo de impedir, ou pelo menos dificultar, a prática de erros ou irregularidades ou a sua dissimulação.

Este controlo baseia-se fundamentalmente na separação de funções incompatíveis entre si. No ciclo de uma operação que abrange o conjunto dos atos compreendidos entre o início e o seu termo, é de toda a conveniência que seja atribuída a uma pessoa uma tarefa específica da qual é a única responsável. A observância deste princípio justifica que a função contabilística deve estar separada da função operativa tendente a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controlo físico dos ativos e pelo seu registo contabilístico, situação que lhe permitiria facilmente cometer irregularidades.

O controlo das operações

O controlo das operações consiste na sua verificação ou conferência que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser feita por pessoa ou pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo.

Podem citar-se, a título exemplificativo, os seguintes controlos:

1. As contagens físicas periódicas de bens do ativo e a sua comparação com os registos contabilísticos;
2. A análise periódica da liquidez;

3. As conciliações bancárias;
4. A realização de inventários periódicos das existências.

Definição de autoridade e de responsabilidade

A definição de autoridade e de responsabilidade assenta num plano organizativo onde se definem, com rigor, os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação.

O plano deve conter uma distribuição funcional da autoridade e da responsabilidade, e deve tender para a fixação e delimitação, dentro do possível, das funções de todo o pessoal.

Pessoal qualificado, competente e responsável

Este princípio determina que o pessoal deve ter as habilitações literárias e técnicas necessárias e a experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas. Deste modo, este princípio determina que o pessoal seja devidamente selecionado.

Registo metódico dos factos

O registo metódico dos factos relaciona-se com a forma como as operações são relevadas na contabilidade que deve ter em conta a observância das regras contabilísticas aplicáveis e os comprovantes ou documentos justificativos. Estes devem ser numerados de forma sequencial, devendo ser possível efetuar um controlo dos comprovantes ou documentos que se inutilizem ou anulem. Também se destina a assegurar uma conveniente verificação da ligação entre os diferentes serviços, a acelerar o processo de registo das operações e a fornecer com rapidez, precisão e clareza aos responsáveis os elementos informativos de que carecem no exercício da sua atividade gestora.

1.1.6 Limitações do Sistema de Controlo Interno

A implementação de sistemas de controlo interno por si só não garante que tudo vá correr como planeado e que não vá haver erros ou irregularidades dentro das organizações. Qualquer sistema de controlo interno, por mais desenvolvido que seja, apresenta limitações, não conseguindo assim oferecer uma segurança absoluta, apenas minimizar os riscos.

O Tribunal de Contas (1999) enumera diversas limitações dos sistemas de controlo interno, tais como:

- A segregação de funções dificulta, mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;
- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua seleção e formação;
- A própria direção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;
- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais;
- Por último, a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é desproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir.

Da mesma opinião são Coopers & Lybrand (1997) que afirmam que “um sistema de controlo interno, por muito bom que seja a sua projeção e funcionamento, apenas proporciona uma segurança razoável à direção e à administração, no que respeita à execução dos objetivos da entidade. A possibilidade de atingir os respetivos objetivos é afetada por limitações inerentes a todo o sistema de controlo interno, que incluem julgamentos errados na tomada de decisões, ou ineficiências devido a falhas humanas ou a simples erros. Por outro lado, duas ou mais pessoas podem conspirar, estar em conluio, para lograr os controlos e a direção, sempre que tenham possibilidade de iludir o sistema de controlo interno. Finalmente outra limitação é a necessidade de considerar a relação de custo/benefício, relativos a cada controlo a implementar”.

1.1.7 Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Avaliar o controlo interno é determinar o seu grau de confiança, algo que se consegue examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades. A avaliação do controlo interno tem

também como objetivo determinar a profundidade dos procedimentos que o auditor deve adotar na condução dos seus trabalhos (Tribunal de Contas, 1999).

A avaliação preliminar do controlo interno inicia-se na fase do planeamento global com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo.

A avaliação definitiva do controlo interno só é possível depois de o auditor ter ao seu dispor uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos que lhe permitam conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objetivos específicos do controlo interno foram atingidos.

O Tribunal de Contas (1999) adianta ainda que os pontos fortes dos dispositivos do controlo são os que asseguram, no caso de auditorias financeiras, a validade das operações e a exatidão e integralidade do seu processamento ou, no caso de auditorias de resultados, o funcionamento eficaz do organismo. A validade das operações está assegurada se as mesmas forem autorizadas de acordo com os critérios legais e os regulamentos internos estabelecidos pela Direção. A exatidão e integralidade do processamento estão satisfeitas se as operações estão corretamente classificadas, valorizadas e contabilizadas no período a que respeitam.

Os pontos fracos são os que podem originar, no caso de auditorias financeiras, o risco do aparecimento de erros e irregularidades e, no caso de auditorias de resultados, debilidades na economia, eficiência ou eficácia.

A este respeito, a ISA 315 do IFAC refere, nos seus parágrafos 12 e 13, que:

“12 - O auditor deve obter uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria. Se bem que a maior parte dos controlos relevantes para a auditoria se relacionam provavelmente com o relato financeiro, nem todos os controlos que se relacionam com o relato financeiro são relevantes para a auditoria. É uma matéria de julgamento profissional do auditor se um controlo, individualmente ou em combinação com outros, é relevante para a auditoria.

13 - Quando obtiver uma compreensão dos controlos que são relevantes para a auditoria, o auditor deve avaliar a conceção desses controlos e determinar se foram implementados, executando procedimentos para além de indagar junto do pessoal da entidade.”

A auditoria é uma função de supervisão (controlo *ex-post*), enquanto que o controlo interno tem um carácter preventivo (*ex-ante*). Desta forma, e de acordo com o modelo ICIF, do COSO, o auditor deve percorrer o caminho inverso em relação ao da organização que vai avaliar. Por um lado, a organização estabelece objetivos a atingir, os quais têm riscos associados, pelo que são definidos controlos de forma a mitigar esses mesmos riscos. Por outro lado, o auditor avalia se os controlos implementados mitigam os riscos identificados, de forma a permitir que a organização atinja os seus objetivos. Assim, a auditoria interna assume-se como função de monitorização do controlo interno, fazendo parte integrante do modelo do ICIF.

1.2 Auditoria Interna

1.2.1 Definição

Historicamente, a palavra auditoria tem origem na expressão latina “*audire*” que significa ouvir, sendo o auditor, segundo esta expressão, conhecido como aquele que ouve, uma vez que, nos primeiros tempos da auditoria, as conclusões dos auditores fundamentavam-se principalmente nas informações verbais que lhes eram transmitidas. No entanto, com a tradução do verbo “*to audit*”, da língua inglesa, o conceito ganha outros significados, tais como, examinar, corrigir, ajustar, certificar.

Com o passar do tempo, e refletindo a evolução que se verifica em todas as organizações, o termo auditoria tem sido definido de várias formas, existindo na atualidade vários conceitos e tipos de auditoria, entre os quais se encontra a auditoria interna.

O IIA, traduzido pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), 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 a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”.

De acordo com a NP EN ISO 19011:2019 (assim designada após a adoção da respetiva norma europeia por Portugal), auditoria é um “processo sistemático, independente e documentado para obter evidência de auditoria (registos, afirmações factuais ou outra informação, que sejam verificáveis e relevantes para os critérios de auditoria – qualitativa

ou quantitativa) e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria (conjunto de políticas, procedimentos ou requisitos) são satisfeitos”.

Segundo o *Auditing Concepts Committee* (1972), auditoria é “o processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios pré-estabelecidos, assim como, comunicar conclusões aos interessados”.

A auditoria interna apresenta-se como uma atividade de carácter contínuo, e é assim um processo sistemático, uma vez que consiste numa sequência de procedimentos lógicos e organizados, tendo na recolha da prova a essência da auditoria. Auditar é testar a conformidade das informações, ou procedimentos, tendo por base os critérios pré-estabelecidos pela administração, ou por normas e regulamentos.

1.2.2 Evolução Histórica

Tal como mencionado no ponto anterior, devido às constantes alterações ocorridas nas organizações, a auditoria interna tem evoluído de forma considerável ao longo dos tempos, particularmente nas últimas décadas. Devido a isto, e de forma a aumentar a confiança nas organizações, tornou-se necessário acompanhar de mais perto as operações das mesmas. Para tal, foi necessário arranjar pessoas da confiança da entidade para exercer as funções de auditoria interna.

Segundo *Morais e Martins* (2013), foi com o impacto da revolução industrial, princípio do século XIX, que o que a figura do auditor surgiu mais aproximada da atual. Nesta altura, era apenas considerado um trabalho de vigilância, dado que o seu intuito era apenas a deteção de erros, fraudes e irregularidades. Com o passar dos anos, tanto a auditoria, como os objetivos da mesma, alcançaram outros patamares, o que tornou necessária a implementação de sistemas mais rigorosos e de controlos mais complexos.

Com isto, a auditoria interna não colocou de parte o seu trabalho inicial, referido no parágrafo anterior, e passou também a desempenhar funções no que aos controlos administrativos diz respeito (*Morais e Martins*, 2013).

Em 1941 foi criado o IIA, nos Estados Unidos da América. O IIA surgiu com o intuito de se tornar a organização responsável pela promoção e divulgação de melhores práticas e de auditoria interna. Passado alguns anos, o âmbito da auditoria foi alargado, e passou a

abranger, além das áreas económico-financeiras, também as áreas operacionais (Morais e Martins, 2013).

Mais tarde, em 1978, com a aprovação dos *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* – normas orientadoras do exercício da profissão de auditoria interna, foi dado um grande passo para a auditoria interna se cimentar a nível mundial (Marques, 1997).

Em 1982 surgiu o *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA) que teve por intuito agregar todos os membros europeus. Apenas 10 anos mais tarde, em 1992, surgiu em Portugal o IPAI que definiu como objetivos:

- Defender os interesses dos profissionais de Auditoria Interna;
- Promover os princípios éticos no desempenho da Auditoria Interna;
- Contribuir para a formação em metodologias, conhecimentos, e práticas da Auditoria Interna atualizados, permitindo uma evolução permanente;
- Desenvolver atividades associativas, de forma a estabelecer relações entre os membros;
- Organizar debates e conferências, e ainda estabelecer uma biblioteca relativa a auditoria e a matérias relacionadas.

De acordo com Morais e Martins (2013), o IPAI surgiu com o intuito de “representar, defender e atualizar permanentemente aqueles profissionais”. Referem as mesmas autoras, que em 1999 o conceito de auditoria interna foi atualizado de forma a abranger todas as funções que já estavam então a encargo do auditor interno.

Em 1992, após uma iniciativa conjunta de cinco entidades, sendo elas a *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants*, *Financial Executives International*, *Institute of Management Accountants*, e *The Institute of Internal Auditors*, surgiu o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, que tinha como objetivo criar orientações através do desenvolvimento de modelos e guias sobre gestão de risco empresarial, controlo interno, e deteção e prevenção da fraude. Foi assim que surgiu o modelo *Internal Control*.

Já no século XX, em 2002, a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), veio também reforçar o papel e importância da auditoria interna através da aplicação da seção 404, a qual determina a avaliação anual dos controlos e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros. Maia [et al] (2005) defendem que a SOX “visava reparar a perda da

confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar a importância dos padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores”.

Pouco depois, em 2004, através do COSO, surgiu o conceito de *Enterprise Risk Management* (ERM), ou seja, gestão de risco empresarial. O ERM é um processo que tem por objetivo identificar potenciais contextos que possam vir a afetar a entidade, bem como gerir os riscos, de acordo com a sua lógica de assunção de riscos, de modo a facultar uma adequada garantia na prossecução dos objetivos da entidade. Mais à frente neste trabalho este modelo irá ser aprofundado.

Em 2013, foi levada a cabo uma revisão e atualização do COSO *Internal Control*. Esta revisão foi necessária porque o modelo de 1992 era já uma estrutura com cerca de 20 anos, os negócios e operações tinham já um maior grau de complexidade e globalização, a atividade das organizações estava cada vez mais suportada nas novas tecnologias, os *stakeholders* tinham maior exigência sobre a integridade dos sistemas de controlo interno, e houve um considerável aumento da regulação.

1.2.3 Código de Ética

O IIA criou um Código de Ética que se aplica, quer às entidades, quer aos indivíduos, que prestem serviços de auditoria interna, ou seja, é aplicável a todo aquele que seja membro, detentor e candidato a certificações profissionais do referido Instituto, e outras entidades, que exerçam serviços abrangidos pela definição de auditoria interna. No caso de incumprimento, o infrator é avaliado e sancionado de acordo com os Estatutos, além de que, apesar de uma determinada conduta poder não estar referida nas normas, não a impede de ser considerada inaceitável ou desonrosa, algo que pode fazer com que haja lugar a ação disciplinar.

Tal como é defendido por Morais e Martins (2013), a profissão de auditoria interna, fundamentada na fiabilidade da governação, gestão de risco e controlo, tem como pilar o código de ética, que tem por objetivo promover uma cultura ética na profissão de auditoria interna.

O Código de Ética do IIA ultrapassa a mera definição de auditoria interna, para incluir duas componentes essenciais:

1. Princípios relevantes para a profissão e prática de auditoria interna;

2. Normas de conduta que regem o comportamento que se espera dos auditores internos. Tais normas são uma ajuda na interpretação dos Princípios em aplicações práticas e destinam-se a orientar a conduta ética dos auditores internos.

Na tabela 2 podemos observar estas duas componentes essenciais do Código de Ética:

Tabela 2: Componentes do Código de Ética do IIA

Princípios	Regras de Conduta
Integridade	<p>Os auditores internos deverão executar o seu trabalho com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidade; • Diligência; • Responsabilidade; • Respeitar os objetivos legítimos e éticos da entidade; • Respeitar as leis e divulga-las <p>Não deverão, em consciência, participar em atividades ilegais, ou em atos que desacreditem a profissão de auditoria interna ou a entidade.</p>
Objetividade	<p>Os auditores internos não deverão:</p> <p>Participar em qualquer atividade ou manter uma relação que prejudique ou aparente prejudicar a sua imparcialidade – inclui todas as relações ou atividades que possam estar em conflito com os interesses da entidade;</p> <p>Aceitar nada que possa prejudicar ou aparente prejudicar o seu julgamento profissional.</p> <p>Deverão divulgar todos os factos materiais que tenham conhecimento, cuja não divulgação possa distorcer a informação das atividades em análise.</p>
Confidencialidade	<p>Os auditores internos deverão ser prudentes na utilização e proteção da informação obtida no desempenho das suas atividades.</p> <p>Não deverão utilizar a informação para qualquer benefício próprio ou que de outra maneira estaria em desacordo com as leis ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da entidade.</p>
Competência	<p>Os auditores internos deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceitar apenas serviços para os quais possuam necessário conhecimento, proficiência e experiência; • Aperfeiçoar continuamente a sua proficiência, eficiência e qualidade dos seus serviços; • Desempenhar os serviços de auditoria interna de acordo com as NIPPAL.

Fonte: Código de Ética do IIA, citado por Morais, G. e Martins, I. (2013)

Resumindo, os princípios são os pilares para a estrutura da profissão, enquanto que as regras de conduta são um conjunto de deveres aplicados ao exercício da função que levam ao cumprimento dos princípios éticos.

1.2.4 Objetivos da Auditoria Interna

Citando Morais e Martins (2013), “a auditoria interna visa assegurar, permanentemente, que a entidade executa as políticas, diretrizes e procedimentos emanados da Direção, detetando as áreas organizacionais onde se produzem, ou podem vir a produzir, distorções, assim como, avaliar para melhorar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *Governance*”.

As referidas autoras defendem que a auditoria interna apresenta objetivos a dois níveis, isto é, tem um objetivo principal, e tem vários objetivos secundários, embora estejam todos eles ligados entre si. Assim sendo, o objetivo principal da auditoria interna é incentivar o cumprimento dos objetivos da entidade, de forma a acrescentar valor para a entidade. Por sua vez, os objetivos secundários a cumprir para que se atinja o objetivo principal são os que se apresentam de seguida:

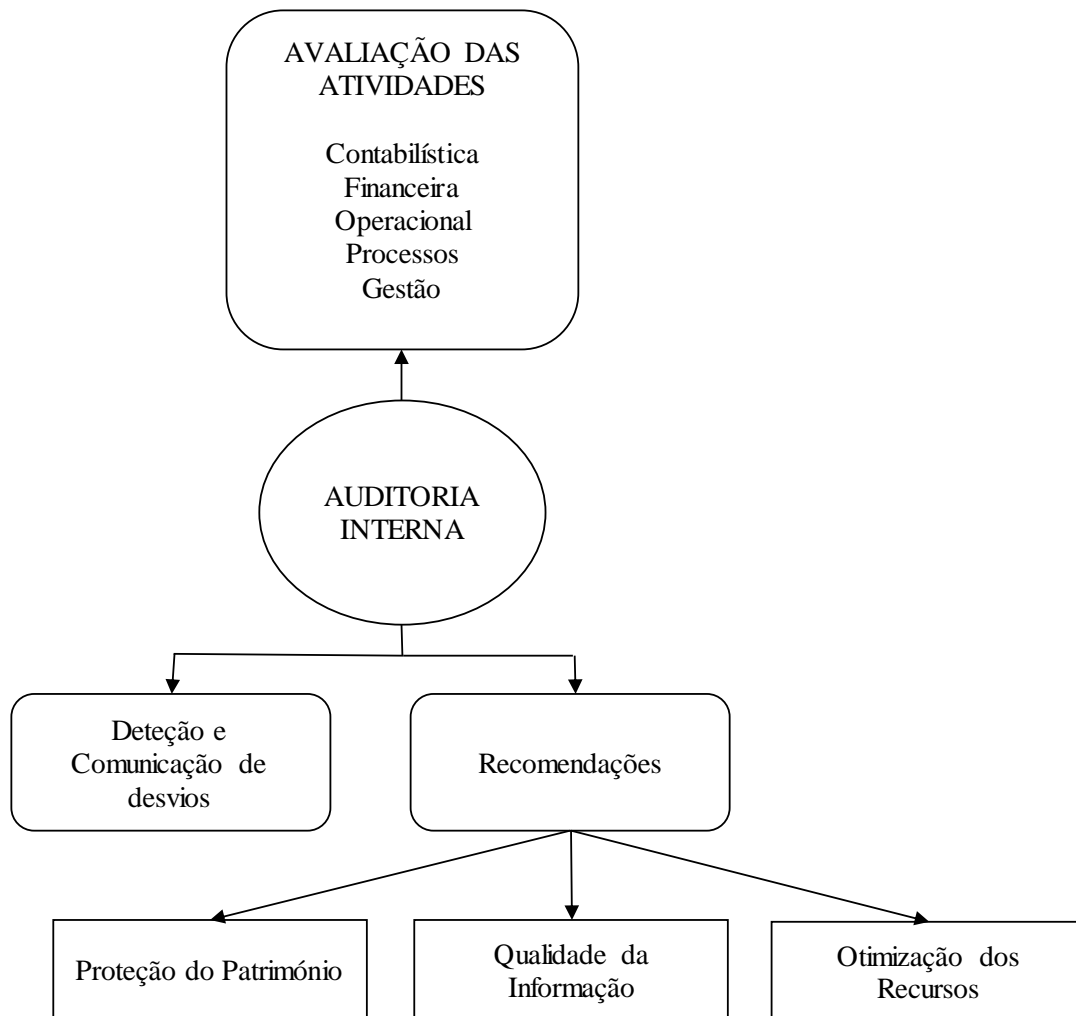
- Avaliar o controlo interno da entidade, quer na vertente financeira quer operacional, com o objetivo de assegurar a fiabilidade da informação, financeira e não financeira, a eficácia e eficiência dos recursos e o cumprimento das normas e regulamentos;
- Analisar os ativos da entidade considerando possível a sua incorreta utilização. Este objetivo de Auditoria Interna apresenta os aspetos contabilístico e operacional, desde o registo nas contas até à verificação física da sua existência, bem como a eficiência, eficácia e economicidade. Há ainda que comprovar a existência ou não de controlos que permitam minimizar os riscos, protegendo e salvaguardando esses ativos;
- Analisar a fiabilidade do sistema de informação da entidade, determinar a correta obtenção da informação utilizada nas operações. A atividade de Auditoria Interna avalia se os dados (base da informação) estão devidamente registados. É ainda função da Auditoria Interna assegurar que a informação tratada chega ao órgão a que respeita e no momento adequado;

- Considerar o cumprimento, por parte da estrutura organizacional, das políticas emanadas da Direção. A este objetivo corresponde a área de organização, isto é, assegurar que a entidade conta com os controlos operacionais e, ou, administrativos indispensáveis, para que os procedimentos, normas e políticas emanadas da Direção sejam cumpridas;
- Analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhor utilização e efetuando as recomendações oportunas. Este objetivo permite que a Auditoria Interna funcione como assessoria da Direção, exigindo-se que seja um especialista em organização. Nas equipas de Auditoria Interna podemos encontrar especialistas nas diferentes áreas para além das tradicionais contabilidade e finanças.

1.2.5 Funções da Auditoria Interna

A auditoria interna caracteriza-se por ser uma função de avaliação independente para análise das operações como um serviço de apoio à empresa, sem nunca esquecer os *stakeholders*. Citando Pinheiro (2014), “a auditoria interna é o controlo dos controlos, instituído numa empresa ou organização e visa contribuir para a promoção da economia, eficácia e eficiência das operações desenvolvidas”.

Figura 3: Funções da atividade de Auditoria Interna



Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Como se observa na figura 3, e de acordo com Morais e Martins (2013) são funções da atividade de auditoria interna:

- Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros, operacionais, processos e de gestão, promovendo um controlo eficaz a um custo razoável – relação custo/benefício, com base na avaliação do risco;
- Verificar até que ponto os ativos da entidade estão justificados e livres de ónus e se os processos de *Governance* são adequados;
- Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores;
- Recomendar melhorias no sistema.

É importante que o auditor interno atue como ‘olhos’ e ‘ouvidos’ da direção, verificando o controlo das operações, profunda e pormenorizadamente, dado que as suas análises e recomendações são uma preciosa ajuda para a direção. Para isso, é importante que as responsabilidades da auditoria interna sejam claramente definidas pela direção.

Para que a tarefa de auditoria interna seja bem executada, o auditor interno tem de adquirir uma série de competências tanto comportamentais, como técnicas. Abdolmohammadi, Burnaby e Hass (2007) afirmam que o auditor interno deve possuir as competências que se seguem na tabela 3:

Tabela 3: Competências do auditor interno

Competências Comportamentais	Competências Técnicas
Confidencialidade	Levantamento e análise de dados
Liderança	Identificação dos tipos de controlos
Objetividade	Entrevistas
Trabalho de equipa	Análise de riscos
Independência	Conhecimento do negócio
Trabalho com todos os níveis de gestão	Uso das tecnologias de informação

Fonte: Adaptado de Abdolmohammadi, Burnaby e Hass (2007)

1.2.6 Princípios e práticas no desempenho da função

Os auditores internos devem seguir um conjunto de princípios fundamentais para que as ações por eles realizadas tenham sucesso, quer na empresa, quer junto dos operacionais responsáveis pelo exercício quotidiano de tarefas essenciais para o sucesso da empresa.

Pinheiro (2014), citando Lawrence B. Sawyer, defende que “os auditores internos devem observar alguns “mandamentos” fundamentais, na perspetiva de que são, igualmente, importantes para a empresa e com o objetivo de fornecer valor”. Assim, dez princípios fundamentais que os auditores internos devem seguir no desempenho das suas atividades são:

- Conhecer os objetivos da ação e da atividade a auditar
 - O auditor interno deverá conhecer os objetivos e a estratégia definida pela organização, na atividade que tem por finalidade avaliar. Assim permite efetuar auditorias no sentido de avaliar o cumprimento dos mesmos.

- Conhecer a estrutura de controlo interno (ECI)
 - O auditor interno deverá ser conhecedor das políticas, regulamentos, normativos e procedimentos implementados na organização. Deverá saber identificar os controlos-chave das diversas atividades e os sistemas de informação estratégicos para a consecução das diversas operações.
- Conhecer os padrões
 - O auditor interno deve conhecer os padrões de forma a efetuar as análises comparativas, estabelecidas na organização ou em organizações congéneres. Caso não existe padrões estabelecidos, os auditores internos deverão implementar os padrões adequados para a atividade a auditor e dar conhecimento aos gestores operacionais.
- Conhecer os factos
 - O trabalho do auditor interno deve ser baseado em factos devidamente comprovados, segregados por importância, tendo em consideração os riscos e devidamente fundamentados nos papéis de trabalho elaborados aquando do trabalho de campo.
- Conhecer as causas
 - Apenas sendo conhecedor das causas é que se poderão elaborar as propostas de recomendações adequadas para superar o problema e persuadir o auditado a implementar as propostas de forma a contribuir para uma melhor performance da organização.
- Conhecer os efeitos
 - Apurar os efeitos dos problemas diagnosticados é condição essencial para convencer o responsável auditado. Deverá ter em linha de conta a materialidade dos valores envolvidos de forma a realçar o problema identificado e o custo da implementação.
- Conhecer as pessoas
 - As pessoas são os elementos indispensáveis numa organização. O auditor interno deverá ser conhecedor do ambiente organizacional de modo a criar um bom relacionamento no decorrer da auditoria, para o qual deverá manter um comportamento ético exemplar.
- Conhecer os meios de comunicações dos resultados

- Uma comunicação adequada dos resultados da auditoria é essencial para que as pessoas partilhem a informação e consigam em conjunto elaborar as recomendações necessárias à superação dos problemas identificados. Um relatório equilibrado deverá ser elaborado no final da ação de auditoria e incluir os comentários da gestão.
- Conhecer os processos e os riscos críticos
 - O planeamento das ações de auditoria deverá ser efetuado sempre em função de uma matriz de riscos, que deverá estar devidamente atualizada.
- *Follow-up's* (Monitorização ou acompanhamento)
 - Acompanhar e avaliar a implementação das recomendações críticas ou de prioridade elevada, conducentes a melhoria dos processos de controlo interno visando a mitigação do risco.

É fundamental ter em atenção que a auditoria interna é uma função de avaliação independente, estabelecida numa organização, para examinar e avaliar as suas atividades, como um serviço à própria organização de auxílio aos membros da organização no cumprimento eficaz das suas responsabilidades.

De acordo com Pinheiro (2014), o auditor interno deverá influenciar positivamente o comportamento do resto da organização, não só pela aceitação do código de ética formalmente estabelecido, mas, e sobretudo, pelo exemplo demonstrado no desenvolvimento das ações de auditoria, sabendo ouvir, respeitando as opiniões dos intervenientes, sem nunca perder de vista a responsabilidade de opinião e das recomendações que deverá formular sobre o trabalho realizado.

Ao auditor interno compete avaliar o sistema de controlo interno, começando por efetuar o levantamento do que existe numa entidade, avaliando riscos que afetam os objetivos e recomendando procedimentos de controlo adequados.

CAPÍTULO 2 – SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO POR GROSSO DE TABACO: ANTÓNIO CARLOS FERREIRA NUNES, LDA

2.1 Enquadramento da entidade







2.1.1 Apresentação da entidade

A empresa António Carlos Ferreira Nunes, Lda, à frente denominada ACFN, é uma sociedade por quotas, constituída no ano de 2001, na freguesia de Escalhão, concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, distrito da Guarda. O seu capital social é de €25.000, sendo este repartido pelos seus dois sócios, pertencendo a percentagem de 75% a um dos sócios e os restantes 25% da participação na empresa ao outro sócio. Em 31 de dezembro de 2018, teve um volume de negócios de €8.800.933, totalizava um ativo de €1.332.597, e tinha quatro colaboradores o que faz com que se trate de uma pequena empresa, por ultrapassar dois dos três limites definidos pelo Decreto-Lei n.º 98/2015. Os quatro funcionários da empresa são três vendedores e o sócio maioritário (gerente), responsável por todas as áreas da empresa. Nesta mesma data apresentava uma autonomia financeira (Cap. Próprio/Ativo) de 73%.

Ambos os sócios consideraram oportuno investir nesta região do país, tendo em conta a forma como a economia e o mercado locais se apresentavam à data. Assim, os sócios fundadores viram uma oportunidade para, com esforço e dedicação, criar e fazer crescer esta empresa ao longo dos anos num mercado competitivo como é o do comércio por grosso de produtos alimentares não especificados e tabaco. A competitividade deste setor é tão elevada que os dados seguintes são bem ilustrativos disso: em 2001, quando a ACFN iniciou atividade, havia sete empresas deste setor no distrito da Guarda. Passados todos estes anos, três dessas empresas desapareceram, tendo apenas ‘sobrevivido’ quatro, entre as quais se destaca a ACFN.

Numa fase inicial, a ACFN foi angariando clientes, tanto no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo, como nos concelhos ‘vizinhos’, fazendo a distribuição com uma carrinha, a primeira da empresa. Nesta fase a distribuição era feita por um dos sócios. Aos poucos, foi também sendo comercializado outro tipo de produtos, que se podem observar na tabela 4.

Tabela 4: Outros produtos comercializados pela ACFN

Outros produtos comercializados pela ACFN	
Tabaco de enrolar	
Chocolates	
Gomas	
Rebuçados	
Pastilhas	
Amendoins	
Torresmos	
Tremoços	

Fonte: Elaboração própria

No ano em que iniciou atividade (2001), a empresa adquiriu também as primeiras máquinas para venda de tabaco, idênticas à que se pode observar na figura 4. Foram adquiridas 24 máquinas, algo que veio impulsionar o negócio. Assim, a empresa acompanhou este investimento com outros investimentos, como a contratação de pessoal, e aquisição de mais duas carrinhas.

Figura 4: Máquina para venda de tabaco



Fonte: António Carlos Ferreira Nunes, Lda

Com o passar dos anos, e com a boa gestão que vinha sendo feita, a ACFN continuou a investir e a crescer, tendo contratado pessoal, e adquirido mais carrinhas para distribuição e máquinas para venda de tabaco. Hoje, a ACFN conta com quatro colaboradores nos seus quadros, um dos quais é o sócio maioritário, sendo os restantes vendedores, os quais fazem distribuição diária de tabaco, havendo para isso, três carrinhas. Assim, todos os dias os três colaboradores responsáveis pela distribuição carregam as carrinhas no armazém principal da empresa, para posteriormente o distribuírem pelas 260 máquinas

que a empresa tem à data de hoje em clientes dos diversos concelhos ‘vizinhos’, tais como Pinhel, Almeida, Mêda, Vila Nova de Foz Côa, Freixo Espada à Cinta, Torre de Moncorvo e São João da Pesqueira.

2.1.2 Setor em que está inserida

A grande ‘fatia’ do negócio da ACFN é a revenda de tabaco, como tal, importa contextualizar este tipo de negócio no nosso país. Ao contrário do que se possa pensar, não existe legislação específica para a abertura de uma empresa cujo objeto principal do negócio seja a revenda de tabaco. Existe sim, muita legislação à volta do setor, depois da empresa iniciar atividade.

Em Portugal, o tabaco é um dos produtos que mais impostos especiais suporta sendo assim, muito provavelmente, o que detém a mais alta carga fiscal. No caso específico dos cigarros, o imposto sobre o tabaco representa cerca de 80% do preço final dos mesmos, tendo em conta o imposto especial sobre o consumo. É uma percentagem significativa quando comparada com outros produtos que também são sujeitos à fiscalidade indireta. Por exemplo, segundo dados fornecidos pela Entidade Nacional para o Mercado de Combustíveis e pela Direção Geral de Energia e Geologia, e tratados pela Autoridade da Concorrência, os impostos representaram cerca de 63% do preço da gasolina e 56% do preço gasóleo.

Tal como o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), o imposto especial sobre o tabaco é harmonizado. Quer isto dizer que a sua estrutura de base é fixada por uma diretiva comunitária (Diretiva n.º 2011/64/UE, do Conselho, de 16 de dezembro), sendo os Estados-Membros responsáveis pela sua transposição para a legislação nacional. Em Portugal, a referida Diretiva está transposta por intermédio do Código dos Impostos Especiais sobre o Consumo, que através do n.º 1 do artigo 101.º, incide sobre o tabaco e produtos similares.

O imposto especial sobre o tabaco tem um duplo objetivo financeiro. Se por um lado, e tal como outros impostos, tem a finalidade de obtenção de receita, por outro, é usado para penalizar o consumo de um determinado produto, neste caso o consumo de tabaco.

É o próprio Código dos Impostos Especiais sobre o Consumo que justifica esta avaliação, observando que o consumo dos bens que estão sujeitos a estes impostos, como o tabaco

e o álcool, gera custos sociais que não são tidos em conta na fixação dos seus preços pelos agentes económicos privados, mas que devem ser suportados pelos respetivos consumidores. Assim, este imposto serve um propósito extrafiscal, sendo um instrumento de políticas setoriais, nomeadamente das áreas da saúde, energia, transportes e ambiental. A tributação do tabaco tem dois elementos: específico e *ad valorem*. E para além disso, o valor de imposto apurado não pode ser inferior ao valor mínimo de imposto fixado por lei. Assim, e em maior detalhe, o imposto é composto pelo elemento específico, que reflete uma tributação exata por unidade, como por exemplo, por milheiro de cigarros, ou por peso de tabaco de corte fino, e pelo elemento *ad valorem* que se traduz na tributação calculada pela aplicação de uma percentagem exata sobre o preço de venda ao público do produto.

Na União Europeia, devido à aplicação da Diretiva n.º 2011/64/UE, do Conselho, de 16 de dezembro, a carga fiscal que incide sobre o preço médio de venda ao público de um maço de cigarros oscila entre os 72.1% no Luxemburgo e 84.1 % na Grécia e no Reino Unido. Desta forma, Portugal encontra-se em linha com esta média.

Além de toda esta carga fiscal, e da alta competitividade que caracteriza este setor, têm aparecido também outros obstáculos ao negócio. Por exemplo, a alta carga fiscal pode ajudar a desenvolver o comércio ilegal. Os consumidores com pouco poder de compra podem ser encorajados a adquirir produtos ilegais mais baratos, incentivando assim a evasão fiscal e o crime organizado. A venda de cigarros avulsos é uma prática ilegal que causa prejuízo quer aos grossistas e armazenistas do tabaco, quer ao Estado.

A venda e consumo de tabaco está também limitada pela Lei n.º 109/2015, que transpõe a Diretiva 2014/40/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 3 de abril de 2014, introduzindo assim alterações à Lei n.º 37/2007. Esta lei que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2016.

A par de diversas alterações, nos termos da nova redação da alínea l) do artigo 4.º, veio alargar a proibição de fumar a outros espaços públicos fechados que não constavam na anterior lei, designadamente os casinos, bingos, salas de jogo e outro tipo de recintos destinados a espetáculos de natureza não artística.

No entanto, no artigo 5.º, a nova lei mantém algumas exceções para certos espaços públicos, permitindo a utilização de salas que sejam exclusivamente destinadas a

fumadores, desde que cumpridos determinados requisitos, os quais apresentam agora uma redação mais clara, tais como:

- Estejam devidamente sinalizadas, com afixação de dísticos em locais visíveis;
- Tenham, na entrada, indicação visível sobre a lotação máxima permitida;
- Sejam separadas fisicamente das restantes instalações ou, no caso de se situarem no interior de edifícios, sejam totalmente compartimentadas de acordo com normas a regulamentar por portaria a aprovar pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas da economia, do ambiente e da saúde;
- Disponham de um sistema de ventilação para o exterior com extração de ar que permita a manutenção de uma pressão negativa de pelo menos 5 Pa (Pascal).

No que diz respeito à sinalização, a nova lei diz-nos que os dísticos devem ser afixados de forma a serem dificilmente amovíveis, para além de serem visíveis a partir do exterior dos estabelecimentos. Apesar de tudo isto, está prevista a entrada em vigor da proibição total de fumar em todos estes estabelecimentos, a partir do dia 1 de janeiro de 2021.

Outra alteração imposta pelo novo diploma respeita à proibição de venda de produtos do tabaco aos menores com idade inferior a 18 anos, passando a ser obrigatória a exibição de documento identificativo com fotografia, e a proibição de venda desses produtos através de todas as técnicas de venda à distância, designadamente televenda e *internet*.

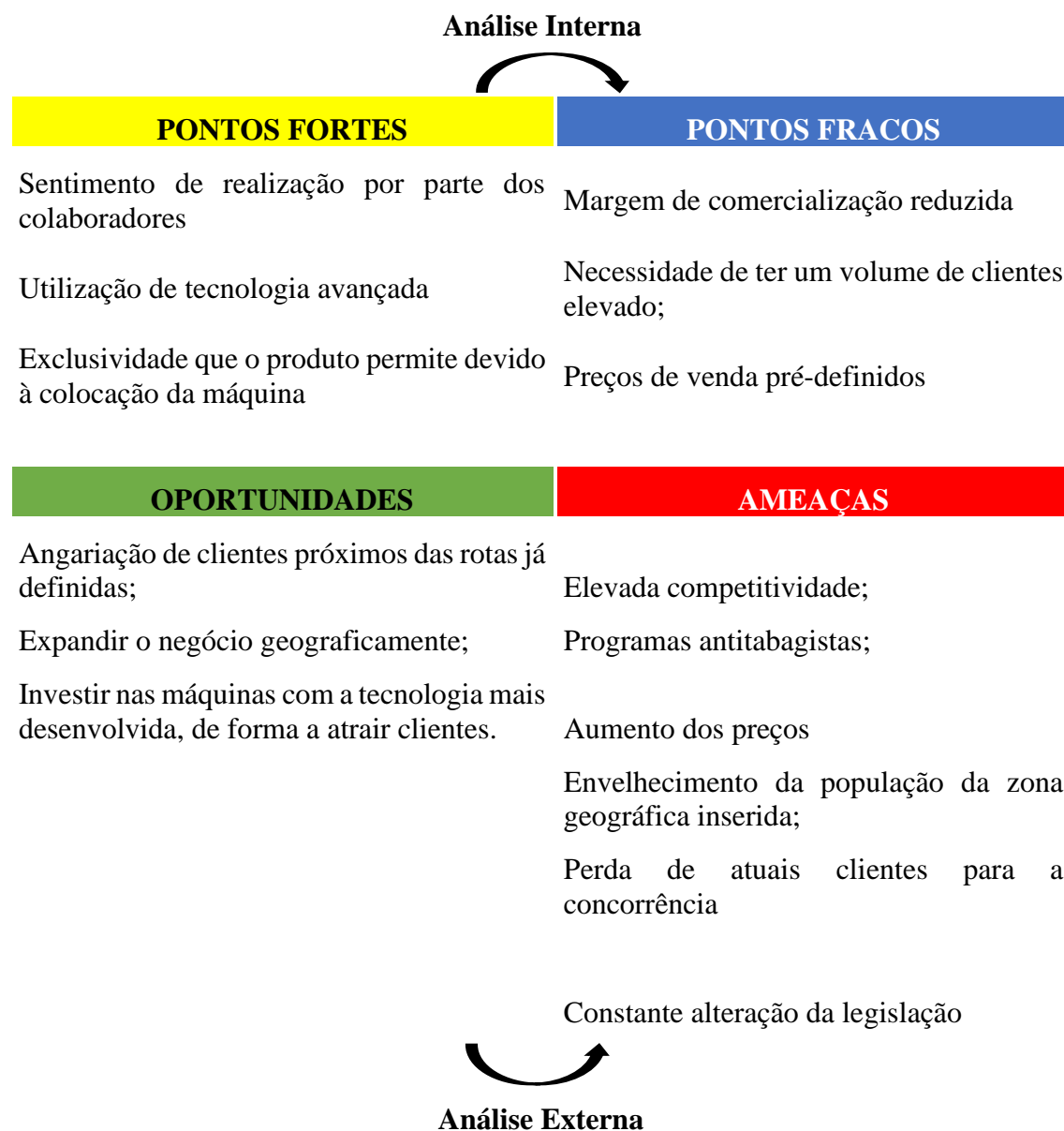
No que concerne às mensagens informativas e advertências gerais nos produtos de tabaco, a nova Lei publicada contém um anexo com várias imagens fotográficas que deverão ser apostas, a cores, nos produtos do tabaco, cobrindo 65% de ambas as faces externas da embalagem.

Além de tudo isto foram criadas ainda normas que regulam as comunicações à Direção-Geral de Saúde dos ingredientes e emissões, bem como as notificações de novos produtos de tabaco, os ingredientes dos produtos de tabaco, a rotulagem dos produtos de tabaco para fumar, com exceção dos cigarros, do tabaco de enrolar e do tabaco para cachimbo de água e de produtos do tabaco sem combustão, a rastreabilidade e elementos de segurança para todas as embalagens individuais de produtos de tabaco comercializadas em território nacional, e, as vendas à distância transfronteiriças.

Neste contexto, e tendo em conta a localização da ACFN e a legislação a que está sujeita, importa aqui fazer um diagnóstico estratégico através da análise *SWOT*, que se pode

observar na tabela 5, para que se perceba, quais os aspetos que direta ou indiretamente afetam a atividade diária da empresa.

Tabela 5: Análise SWOT da ACFN



Fonte: Elaboração própria

Ainda a este respeito, importa referir que compete ao inspetor-geral da ASAE e ao diretor-geral da Direção-Geral do Consumidor, conforme ao caso aplicável, a aplicação das respetivas coimas e sanções acessórias, quando estas se justificarem, dando depois conhecimento à Direção-Geral da Saúde.

Mais recentemente, a partir de 20 de maio de 2019 entrou em funcionamento o sistema de rastreabilidade dos produtos de tabaco, que tem por objetivo monitorizar os movimentos dos referidos produtos. A partir desta data, todas as embalagens individuais de cigarros e tabaco de enrolar produzidas na União Europeia (UE) têm de ostentar um código específico designado por identificador único (IU).

Este código integra informações predefinidas que possibilitam registar todos os movimentos dos referidos produtos do tabaco, desde o fabricante até ao primeiro estabelecimento retalhista.

Os operadores económicos que se dedicam ao comércio de produtos do tabaco, incluindo importadores e exportadores e, ainda, os locais onde são armazenados ou colocados no mercado cigarros e tabaco de enrolar, incluindo as máquinas automáticas de venda de produtos do tabaco, têm de possuir um número de identificação (ID) de operador económico e um ID da respetiva instalação (ex. armazém, loja, máquina automática de venda de tabaco).

De acordo com a Portaria n.º 64/2019, “o artigo 13.º-A da Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto, que aprova as normas para a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo, com a última redação conferida pela Lei n.º 63/2017, de 3 de agosto, estabelece que todas as embalagens individuais de produtos do tabaco comercializadas em território nacional devem ser marcadas com um identificador único, que deve ser impresso ou afixado de modo inamovível, o qual constitui um dos suportes fundamentais do sistema de rastreabilidade que se pretende instituir, ao permitir o registo de todos os movimentos de produtos do tabaco na União Europeia.

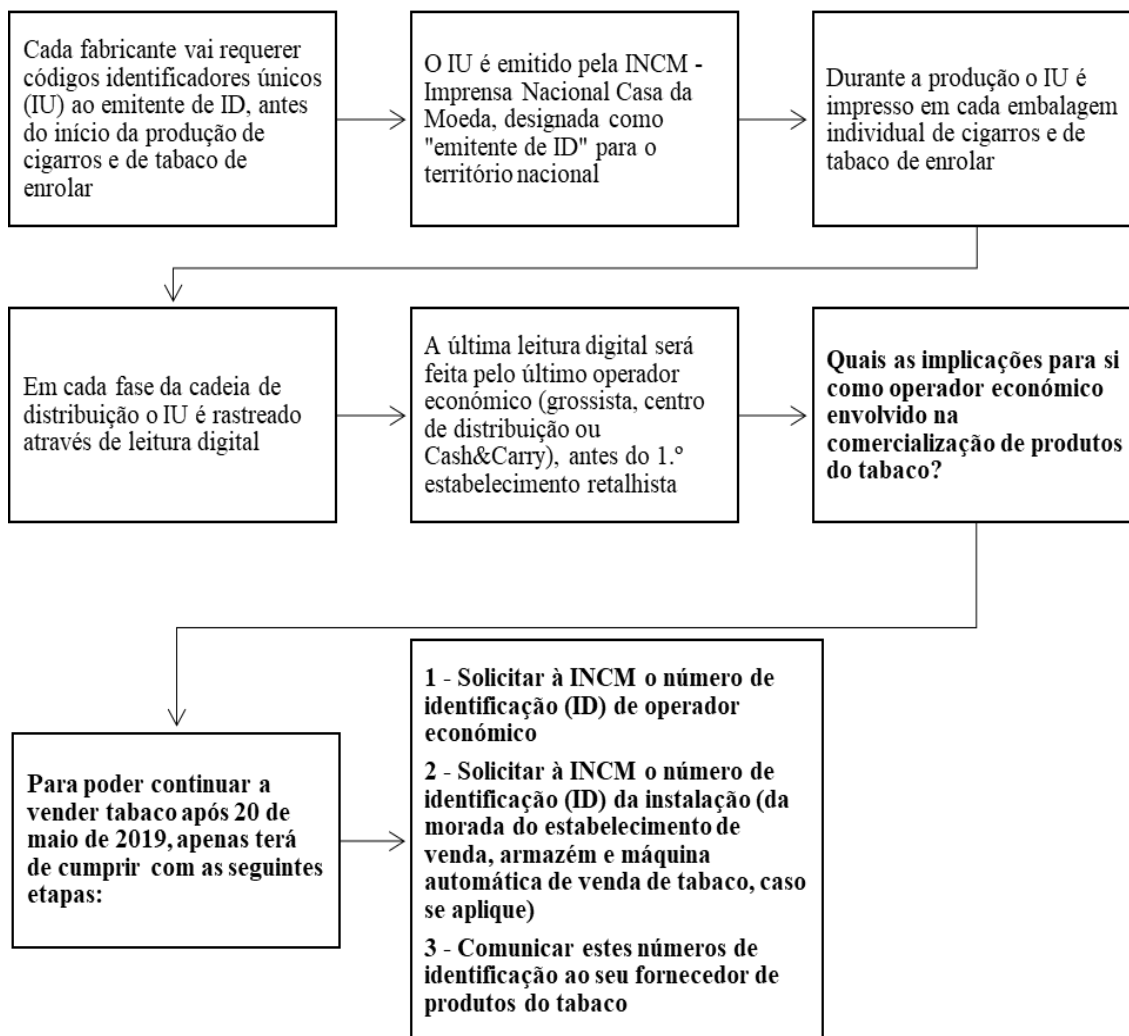
O n.º 11 do artigo 13.º-A da Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto, determina que as normas técnicas para a criação e funcionamento do referido sistema de localização e seguimento dos produtos do tabaco, são aprovadas de acordo com os procedimentos definidos no n.º 11 do artigo 15.º da Diretiva 2014/40/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 3 de abril de 2014, relativa à aproximação das disposições legislativas, regulamentares e administrativas dos Estados membros no que respeita ao fabrico, apresentação e venda de produtos do tabaco e produtos afins.

De forma a dar cumprimento ao disposto no mencionado artigo da Diretiva 2014/40/UE, a Comissão Europeia publicou o Regulamento de Execução (UE) 2018/574, de 15 de

dezembro de 2017, que instituiu as normas técnicas para o estabelecimento e o funcionamento de um sistema de rastreabilidade dos produtos do tabaco.”

A visão geral do referido sistema de rastreabilidade dos produtos de tabaco é a descrita na figura 5.

Figura 5: Sistema de rastreabilidade dos produtos de tabaco



Fonte: Adaptado de Autoridade Tributária e Aduaneira. Disponível em <https://www.acaveiro.pt/2019/04/26/vende-tabaco-obrigacao-de-registo/>. Acedido em agosto de 2019.

Neste sentido, é obrigatório para o retalhista efetuar o registo através do Portal da Rastreabilidade do Tabaco para obter tanto o ID de operador económico, como o ID da instalação (ex. armazém, estabelecimento de venda, máquina automática de venda de

produtos de tabaco), para de seguida, comunicar estes números de identificação ao seu fornecedor de produtos do tabaco.

De acordo com o n.º 3 do Regulamento de Execução (UE) 2018/574, de 15 de dezembro de 2017, “cada Estado-Membro deve nomear uma entidade («emite de ID») responsável pela geração e emissão de identificadores únicos, em conformidade com os artigos 8.o, 9.o, 11.o e 13.o, num prazo máximo de um ano a contar da data de entrada em vigor do presente regulamento de execução.”

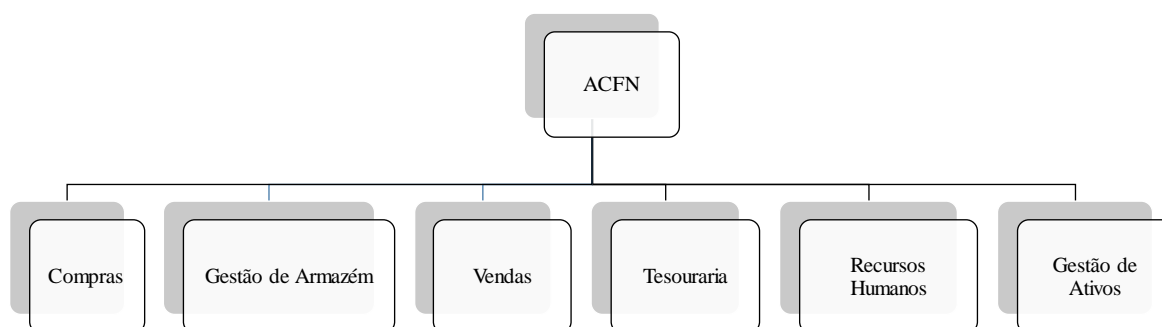
Em Portugal, a INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda é a entidade designada pelo Estado português para gerar e emitir os códigos identificadores (ID e IU).

2.2 Levantamento do Sistema de Controlo Interno

2.2.1 Metodologia

No presente trabalho de projeto, o foco da análise ao sistema de controlo interno da ACFN passa principalmente pela venda de tabaco através das diversas máquinas mantidas em vários estabelecimentos. Apesar de ser uma empresa de pequena dimensão, a ACFN tem diversas áreas funcionais identificadas, as quais se encontram bem definidas, como se pode observar na figura 6.

Figura 6: Áreas funcionais da ACFN, Lda



Fonte: Elaboração própria

Assim, e tendo por base a metodologia do modelo ICIF do COSO no que ao controlo interno diz respeito, tornou-se vital fazer o levantamento de todos os procedimentos adotados pela empresa, em cada uma das áreas identificadas, de forma a melhor perceber

que tipo de controlos internos existem em cada uma dessas áreas, que tipo de riscos lhes estão associados, e que procedimentos é necessário reforçar.

Apesar do sócio maioritário ser o responsável por todas as áreas descritas, isto não põe em causa a importância da existência de controlos internos adequados em cada uma delas. Importa aqui realçar que o modelo ICIF é aplicável a qualquer organização, quer seja grande ou pequena, tem é de ser adaptado à dimensão da mesma. Desta feita, é importante passar a explicar cada uma delas, qual o seu objetivo e como funcionam.

Foi elaborado um questionário, o qual pode ser consultado no apêndice 1, que serviu de apoio ao levantamento dos procedimentos e controlos implementados na entidade. Com base neste levantamento, foi possível identificar quais os principais objetivos de cada área e os procedimentos em funcionamento. Para tal foram criados fluxogramas das áreas para melhor interpretação, clarificação e identificação dos riscos.

2.2.2 Compras

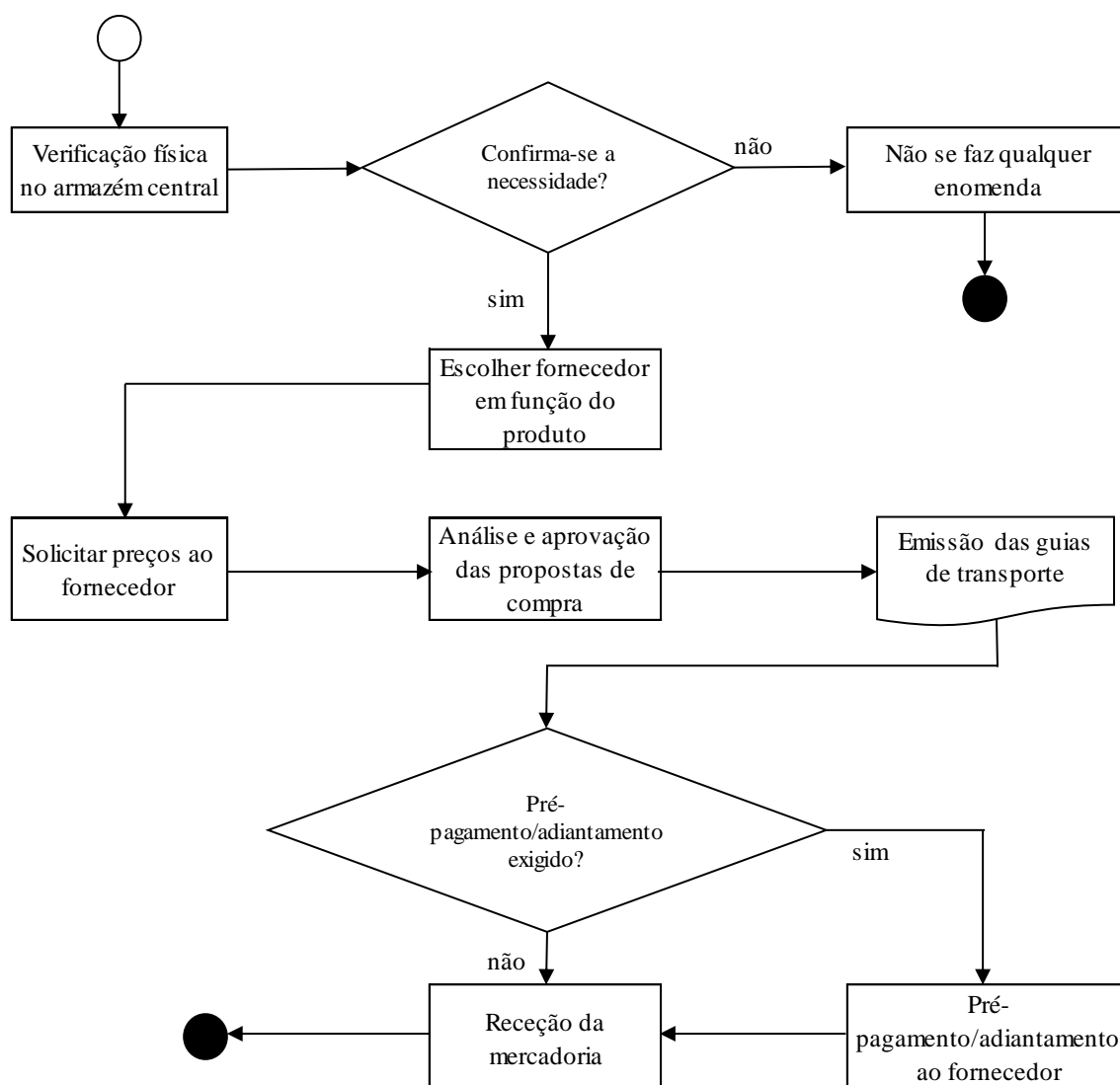
O principal objetivo da ACFN na área das compras passa por comprar mercadoria com a melhor qualidade, e nas quantidades necessárias, de modo a que nada falte para o normal funcionamento da entidade. É vital existir uma boa articulação entre as compras efetuadas e os sistemas informáticos utilizados pela empresa, para que exista um melhor controlo nesta área.

A necessidade de compra de mercadorias surge após a realização de um procedimento rotineiro. De três em três dias, o sócio responsável pelas compras, através de uma inspeção física, verifica se a quantidade de mercadoria que está em *stock*, no armazém central, é suficiente para os próximos dias, tendo em conta as quantidades habitualmente vendidas em cada estabelecimento. A periodicidade no que à realização deste procedimento diz respeito, tem a ver com as diferentes épocas do ano. Por exemplo, durante as épocas festivas, o consumo do tabaco e seus derivados sofre um grande aumento, o que implica que a realização deste procedimento de verificação dos *stocks* disponíveis seja feito mais vezes e de forma mais regular.

De acordo com Ballou (2006), é muito importante desenvolver a metodologia de controlo de *stocks* para que seja possível perceber a disponibilidade dos produtos a cada momento.

Após ser detetada a necessidade de compra, e seguindo o fluxograma representado na figura 7, o fornecedor é imediatamente contactado, para que, da forma mais célere possível, a mercadoria esteja à disposição da ACFN. Nesta área, no nosso país, existe apenas um fornecedor a vender determinadas marcas. Ou seja, caso a ACFN queira comprar determinada marca, apenas consegue comprar a um determinado fornecedor. Como cada fornecedor vende marcas diferentes, não existe concorrência direta entre eles, o que dificulta em muito as negociações sobre possíveis descontos que os fornecedores possam conceber à ACFN.

Figura 7: Fluxograma das compras



Fonte: Elaboração própria

A mercadoria é transportada num camião da responsabilidade do fornecedor, que habitualmente surge acompanhado por um veículo de segurança privada, para que o

transporte e entrega do material possam ocorrer em segurança. Normalmente o tempo médio entre a encomenda e a entrega da mercadoria pelos fornecedores é de 24h a 48h.

Quando o camião chega ao armazém para efetuar a entrega da respetiva encomenda, a mercadoria não é armazenada sem que antes seja conferida, quer em quantidade quer em qualidade, pelo sócio gerente, ou devido a impossibilidade deste, pelo outro sócio, para que se confirme que tudo está em perfeitas condições e nas quantidades encomendadas. Aqui comparam-se as quantidades físicas com as descritas na guia de remessa ou guia de transporte. Caso haja alguma divergência na contagem, ou algum produto obsoleto, é logo levantada a situação e reportada ao fornecedor.

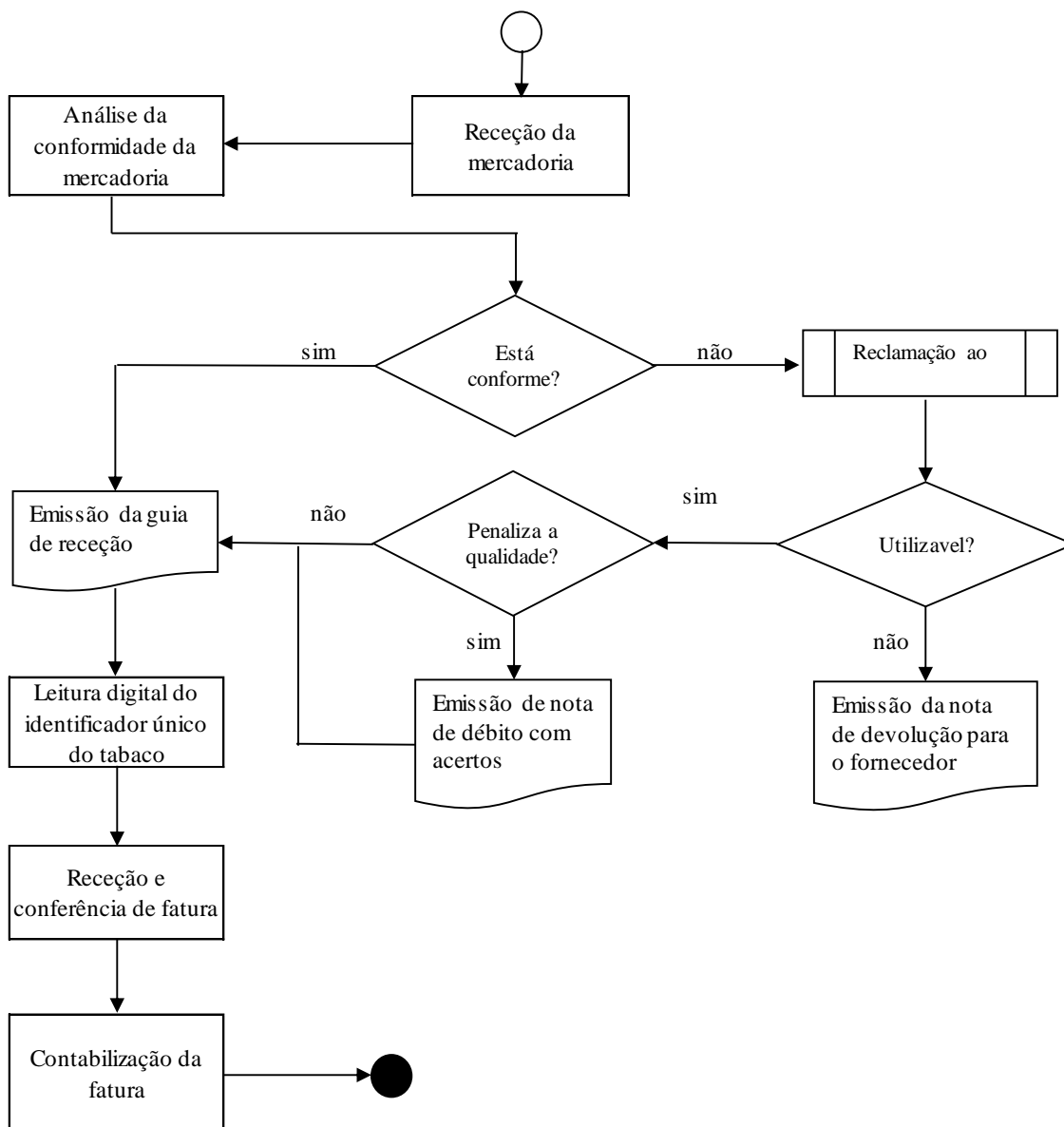
2.2.3 Gestão do Armazém

A gestão do armazém é a área mais complexa da ACFN. O armazém subdivide-se em três: armazém central, carrinhas e máquinas, subdividindo-se também entre eles todos os artigos destinados à venda. É importantíssimo que a empresa monitorize continuamente todos os processos que constituem a cadeia de abastecimento.

De acordo com Ribeiro (2012), “a gestão da cadeia de abastecimento é considerada uma ferramenta imprescindível para auxiliar os gestores a aumentarem a produtividade, a rentabilidade e desempenho das suas empresas”. Alves (2009) também defende que “é essencial que existam espaços definidos para a receção, armazenagem, preparação e expedição”, de forma a que exista o máximo aproveitamento dos espaços, acesso fácil aos artigos, movimentação eficiente da mercadoria, e proteção de todos os itens.

Na ACFN, após a compra, e da mercadoria ser rececionada e conferida, esta dá entrada no armazém central, onde fica devidamente ordenada e identificada. De imediato as quantidades que deram entrada no armazém central são introduzidas no sistema informático, que assim fica regularizado. É também nesta fase que se efetua o rastreamento do IU, através da leitura digital. Tais procedimentos estão identificados na figura 8.

Figura 8: Fluxograma da receção e conferência da mercadoria



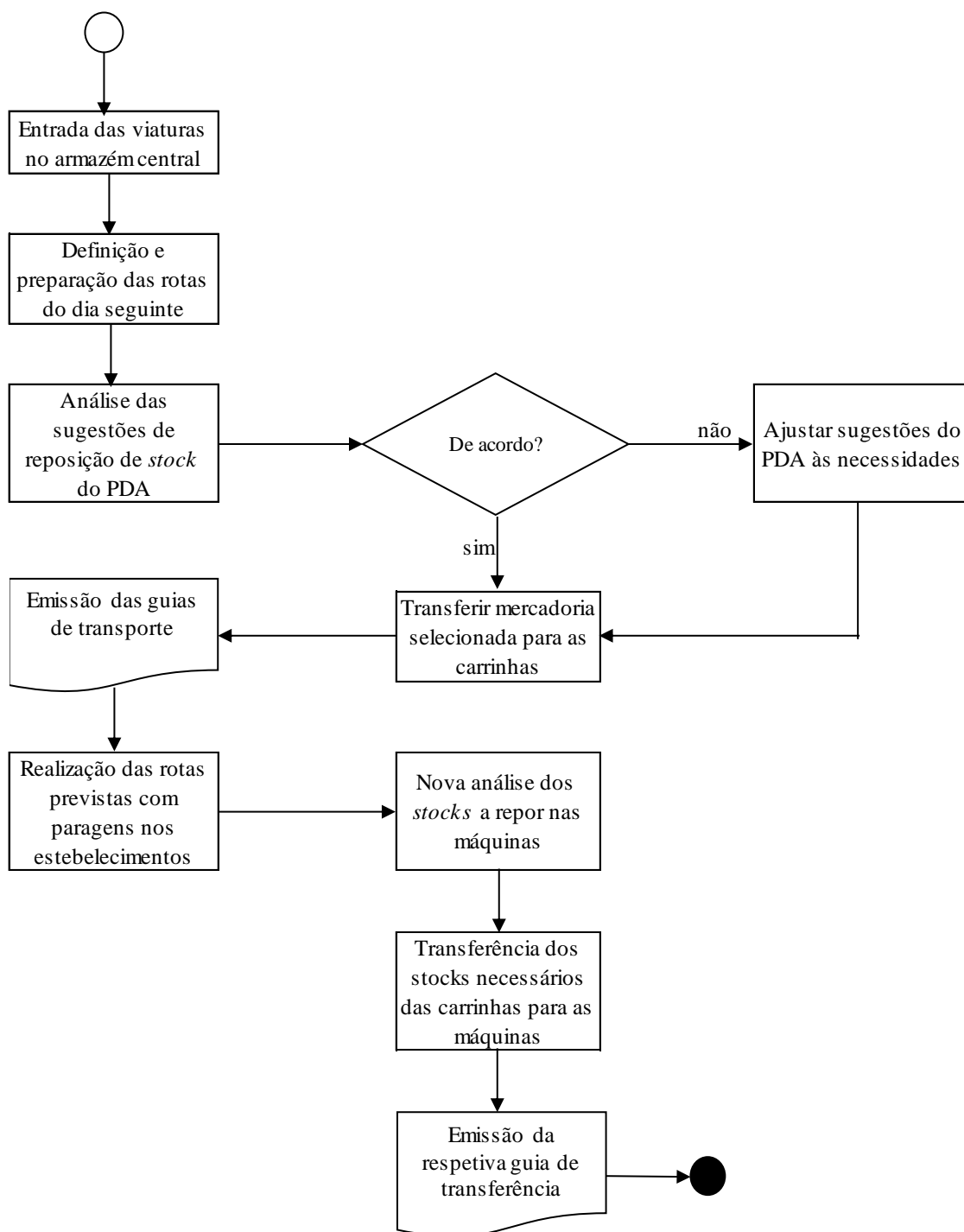
Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao armazém central, é de referir que apenas os sócios têm acesso a este. Os vendedores só têm permissão para aceder ao armazém na presença de pelo menos um dos sócios, não sendo permitida a entrada a qualquer outra pessoa. O armazém central está também protegido com alarme, que é imediatamente ligado sempre que lá não se encontre ninguém. Tem também associado a si uma apólice de seguro para todos os riscos de forma a salvaguardar qualquer assalto ou incêndio que possa ocorrer. Em relação à possibilidade de incêndios, tem também no armazém central um extintor, a exemplo do presente na figura 4, que tem por objetivo uma rápida reação a este tipo de risco. Este

procedimento cumpre o requisito legal estabelecido pela Portaria n.º 1299/2001, que aprova as medidas de segurança contra riscos de incêndio a observar nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços com área inferior a 300 m².

Posteriormente, a mercadoria passa para as carrinhas. Em todos os armazéns da ACFN é utilizado o critério *First In, First Out* (FIFO) para que nenhum produto fique demasiado tempo armazenado e corra maior risco de se tornar obsoleto. Também existe o risco de determinado produto mudar de preço, uma vez que são os fornecedores a definir o preço de venda do tabaco, e estes também são influenciados com as alterações na legislação, assim como o risco de perda de validade no que aos selos identificativos diz respeito. Em relação aos selos importa referir que, segundo a Portaria n.º 119/2019, de 22 de abril, todos os anos têm uma identificação específica, pelo que só são válidos até 3 meses após a mudança do ano civil (até final de março), o que obriga a uma gestão eficaz do *stock*. Caso não se consiga vender o tabaco que contém selos do ano anterior dentro do prazo permitido, pode tentar-se uma devolução ou troca com os fornecedores, mas nem todos aceitam. Assim, com a utilização do FIFO, estes riscos são, de alguma forma, mitigados. A passagem de mercadoria do armazém central para as carrinhas, e posteriormente para as máquinas, é feita pelo vendedor, e está representada na figura 9.

Figura 9: Fluxograma da saída da mercadoria do armazém central



Fonte: Elaboração própria

A transição de mercadoria do armazém central para dentro das viaturas é feita com base nas informações recolhidas pelo *Personal Digital Assistant* (PDA), um computador de dimensão reduzida que se conecta com a máquina de venda de tabaco, aquando da última

visita a cada máquina. Assim, e como as voltas são sempre aos mesmos locais, pois existe uma volta definida para cada dia da semana, o PDA sugere para cada volta uma determinada quantidade de mercadoria para o carregamento das máquinas. Quando os vendedores vão carregar a carrinha com a mercadoria necessária para determinada volta, eles podem aceitar as sugestões do PDA e levar a mercadoria sugerida. Contudo, as sugestões podem a qualquer momento ser ajustadas pelo vendedor com base na época do ano, como nas épocas festivas, em que se prevê um acréscimo nas vendas. Após o carregamento das carrinhas são emitidas pelos vendedores as respetivas guias de transporte com a identificação de toda a mercadoria que vai ser transportada. Estas guias são emitidas a “clientes diversos” com a utilização de um NIF geral, e são de seguida comunicadas à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).


No que diz respeito às carrinhas importa referir que existem alguns controlos muito interessantes implementados. No caso das voltas que são atribuídas diariamente a cada vendedor, estes fazem rotas diferentes todas as semanas, isto é, vão aos mesmos locais, mas por ordem diferente, de forma a evitarem perseguições ou assaltos planeados. Por exemplo, se dividirmos as carrinhas em carrinha A, B e C, estas andam cada uma na zona A, B e C respetivamente. Na zona C já houve duas tentativas de assalto, porque como o vendedor passava no mesmo local às ‘x’ horas todas as segundas feiras, foi possível aos assaltantes planejar e esperar a passagem do vendedor. Com a implementação deste controlo, não é perceptível o local de passagem do vendedor às ‘x’ horas de todas as segundas feiras, pois a rota é sempre modificada. Enquanto que numa semana começou num determinado estabelecimento, na semana seguinte vai começar noutro. Outro controlo implementado nas carrinhas é o sistema de localização por GPS (*Global Positioning System*), de forma a identificar e controlar as voltas, tempos de paragem, e até se os vendedores saem da rota/zona definida, quer para proveito pessoal, quer no caso de roubo do veículo.

A última etapa na gestão do armazém é a passagem da mercadoria para as máquinas de venda que se encontram nos diversos estabelecimentos. Nesta fase, liga-se o PDA a cada máquina, e ele dá-nos a informação de, em relação ao último armazenamento, qual a quantidade de tabaco que saiu. Assim, sugere uma certa quantidade de tabaco a ser repostado. Como já foi dito, aqui o vendedor pode optar por colocar maior ou menor quantidade, dependendo da época do ano. Depois a máquina é aberta e é feita a transição, do tabaco em falta, da carrinha para a máquina, e em sentido inverso, o dinheiro

proveniente das vendas ocorridas é retirado da máquina e levado para a carrinha. É também nesta fase que o vendedor programa as máquinas quando ocorre alguma alteração no preço de venda dos produtos, atualizando o valor sempre que necessário. Após a saída da mercadoria das carrinhas para as máquinas, é emitida uma guia de transferência, que contém informação detalhada sobre os produtos que vão saindo das carrinhas para as máquinas, como se pode observar na figura 10.

Figura 10: Guia de transferência

ORIGINAL



António Carlos Ferreira Nunes, Lda.
Produtos Alimentares e Depósito de Tabacos

António Carlos Ferreira Nunes, Lda.
Rua do Caiado, nr.18 - 4440-072 Escalhão
Cont.nº. 505663244 - Cap.Social 25.000Eur
Mat.Cons.Reg.Com.Fig.Cast.Rodrigo sob o nr.175
Armazem Origem Nr. 3 -
Armazem Destino Nr. 972 -
Veiculos

Transferencia ITH3 Nr. 1606 Data: 29-06-2019 17:23:34

CodP	Descricao	Qtd	ZIVA	P.Un.	Disc%	Total
015	SG VENTIL	1	0	49.00		49.00
024	MARLBORO RED BOX	1	0	50.00		50.00
044	CHEST. RED KS SOFT	1	0	46.00		46.00
055	JPS RED SOFT	0.4	0	42.00		16.80
060	WINSTON RED	2	0	45.00		90.00
560	WINSTON SOFT	1	0	42.00		42.00

Volumes: 6.4 Sub-Total: 293.00

Base	Taxa	Valor	Total Mercadoria	= 293.00
Tributavel	IVA	IVA	Descontos Linhas	= 0.00
293.00	0%	0.00	Desc.Financ.(0%)	= 0.00
			Total Liquido	= 293.00

Total 293.00 EUR

Documento nao comunicado a AT
Mercadoria referente a G. Circulacao nr. 134
Processado Por Computador
Este documento nao serve de fatura Pag. 1

PROCESSADO POR COMPUTADOR

REGIME PARTICULAR DO TABACO

Fonte: António Carlos Ferreira Nunes, Lda

Com esta guia de transferência, os vendedores conseguem justificar às autoridades competentes, quando necessário, a falta de determinado produto na carrinha. Aqui importa referir que as informações contidas no PDA são transferidas duas vezes por semana para o computador, para que se fique com uma cópia de segurança de tudo o que foi processado pelo PDA nesses dias.

Quanto às contagens físicas de todos os produtos, que estão nos diferentes armazéns, estas são feitas uma vez por ano, normalmente a 31 de dezembro de cada ano, para, deste modo, ser possível perceber com detalhe a quantidade exata de *stock* no encerramento de contas, e para uma comunicação correta dos valores inventariados à Autoridade Tributária.

Ao longo do ano são feitas duas a três auditorias às máquinas pelos vendedores, através do PDA. Assim, consegue-se saber se houve falhas na venda e reposição do tabaco nas máquinas. Podem ocorrer inconscientemente, por vezes, trocas de marcas, o que altera o *stock*. Através destas auditorias, conseguem-se descortinar falhas e corrigi-las.

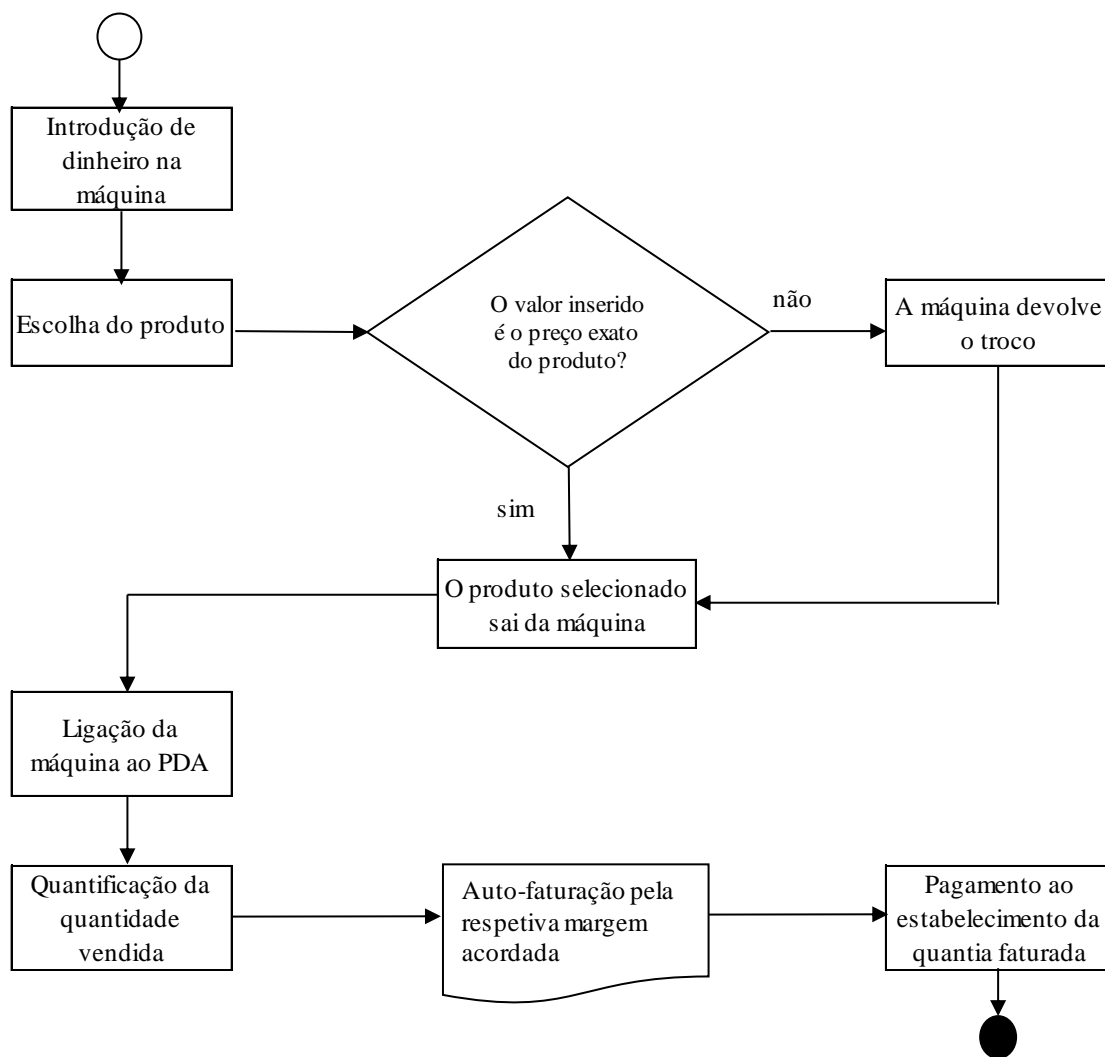
Quando ocorre algum tipo de avaria nas máquinas, em situações de simples resolução são os próprios vendedores que, ao passarem no estabelecimento, reparam a máquina. Caso a avaria seja algo complexa, e que leve à perda de muito tempo por parte dos vendedores, estes contactam o sócio maioritário, e este desloca-se ao local para reparar a máquina, levando peças novas consigo para casos em que seja necessário substituir alguma peça danificada.

2.2.4 Vendas

A venda ocorre quando determinado cliente insere o dinheiro necessário na máquina e seleciona um produto. Assim, o valor monetário do produto inserido pelo cliente fica no interior da máquina e, em sentido inverso, o produto selecionado pelo cliente sai da máquina. É só neste momento que é dada a saída do *stock* do produto escolhido. O PDA indica a quantidade de mercadoria que foi vendida, o que deste modo permite saber com exatidão qual o valor e produtos a faturar. A faturação é feita mensalmente sendo a fatura das respetivas comissões pelas vendas emitida pela ACNF, num processo de autofaturação, sendo o pagamento das respetivas comissões feito mensalmente. O processo de autofaturação é acordado no início de todo o processo da instalação da

máquina. Quando é colocada uma máquina num estabelecimento, é de imediato assinado um acordo, semelhante ao presente no anexo 1, no qual fica estipulado que a faturação das comissões é emitida mensalmente pela ACFN, em modo de autofaturação. Este acordo define também alguns direitos e deveres de cada uma das partes. Todo este processo está representado na figura 11.

Figura 11: Fluxograma das vendas



Fonte: Elaboração própria

A faturação é depois inserida no sistema informático, de forma a ficar contabilizada. Para cada estabelecimento é criada uma ficha na contabilidade para que assim se tenha um melhor controlo e análise sobre as vendas e comissões pagas em determinados estabelecimentos.

As máquinas estão espalhadas pelos vários estabelecimentos, estando assim sujeitas a vários riscos. Um dos maiores riscos é o dos assaltos. No caso de ocorrer algum assalto a uma máquina, a ACFN assume a responsabilidade e a perda dos valores em causa. O valor da perda é o valor conhecido à data da última visita à máquina, uma vez que, após essa visita, o que não está na máquina em tabaco, está em dinheiro, ou seja, em termos de valor, a perda é a mesma.

2.2.5 Tesouraria

A tesouraria é a área funcional da empresa que gere e controla todos os fluxos financeiros desde os recebimentos de clientes, aos pagamentos a fornecedores, pagamentos ao pessoal, depósitos bancários e análise de liquidez.

Na gestão da tesouraria da ACFN, no que diz respeito à área das vendas e aos clientes, temos dois pontos distintos: a gestão das caixas, e os depósitos de valores. Existem definidas duas caixas diferentes: a caixa das carrinhas e a caixa das máquinas. Normalmente, quando as carrinhas saem de manhã não levam qualquer quantia de dinheiro consigo, apenas mercadoria para repor nas máquinas. Como já foi referido, no momento da reposição, o dinheiro que teve origem nas vendas e que está nas máquinas é retirado das mesmas e colocado nas carrinhas, para no fim do dia ser entregue no armazém central. Quanto à caixa das máquinas, esta existe para duas funções: por um lado manter o dinheiro oriundo das vendas, por outro ter um fundo para que a máquina possa dar troco aos clientes.

Noutro momento, após o dinheiro das vendas ser recolhido pelos vendedores nas diferentes máquinas e ser entregue ao gerente no armazém central, o dinheiro é conferido diariamente para que se confirme que todo o dinheiro das vendas, que o PDA diz terem ocorrido, está entregue. Após esta conferencia o dinheiro é armazenado no armazém central, em local próprio, sendo posteriormente levado ao banco pelo sócio gerente, para que se possa efetuar o seu depósito.

No que toca ao pagamento a fornecedores, este é normalmente efetuado nos prazos inicialmente definidos sempre que a liquidez da empresa o permita, através de débito direto. Após o pagamento, o fornecedor envia o recibo para este ser arquivado na ACFN.

Quanto ao pagamento dos salários e prémios, quando aplicáveis, aos colaboradores, este também é normalmente efetuado por transferência bancária, para que tudo fique devidamente registado e comprovado.

Todos estes fluxos financeiros são registados o mais breve possível na contabilidade. No final do ano são efetuadas as respetivas reconciliações bancárias, algo que é essencial no que diz respeito ao controlo da tesouraria da empresa, já que compara os movimentos bancários com os movimentos contabilísticos.

2.2.6 Recursos Humanos

Os recursos humanos são uma área sensível pelo que a satisfação e bem-estar dos colaboradores é vital para que qualquer organização funcione bem, de forma harmoniosa, e consiga alcançar os objetivos pretendidos.

Na ACFN, todos os colaboradores têm uma ficha individual com todas as informações essenciais arquivadas, quer em papel, quer inseridas no *software* informático utilizado. Na ficha de cada colaborador estão informações como o nome, data de nascimento, morada, contacto, data de admissão, categoria profissional, cartão de cidadão, remuneração base a auferir, naturalidade, e composição do agregado familiar. Em anexo a todas estas informações estão outras informações acessórias, tais como, currículo, contrato de trabalho, justificações de faltas, registos de ponto mensais, e mapas de ajudas de custo quando aplicáveis. Com todas estas informações, o processamento de salários é efetuado mensalmente no programa contabilístico que a empresa utiliza, sendo assim todos os gastos com pessoal devidamente processados e contabilizados, ficando registados no período correto.

Tendo em conta a importância desta área, e sabendo que as baixas remunerações ou o pouco valor reconhecido aos colaboradores pode originar insatisfação e dificuldades financeiras aos mesmos, algo que leva, em muitos casos, os colaboradores a cometerem fraudes, de forma a aumentar o seu vencimento e a melhorar a sua vida financeiramente, a ACFN está sempre atenta a sinais que possam vir dos colaboradores e faz de tudo para que estes se sintam cómodos e valorizados na empresa e com vontade de trabalhar e ajudar a empresa a atingir as metas a que se propõe.

De acordo com as informações recolhidas na empresa, os colaboradores da ACFN têm remunerações acima da média no concelho. Além da remuneração base prevista no contrato de trabalho, existem também prémios que recebem consoante atinjam os diversos objetivos propostos pela gerência. Com esta política de remuneração, a ACFN tenta promover a competitividade entre os colaboradores e recompensa-los pelo seu esforço diário. A empresa pensa que agindo desta forma, o risco de ocorrência de fraude por parte dos colaboradores é bastante reduzido.

2.2.7 Gestão de Ativos

A ACFN faz investimento, adquirindo ativos fixos tangíveis ou intangíveis, apenas quando é realmente necessário. Esta necessidade surge quando se consegue chegar a acordo com novos estabelecimentos para a colocação de máquinas de venda de tabaco nos mesmos. Quando isto ocorre a empresa tem de avançar para a aquisição de máquinas de venda de tabaco. Também quando as carrinhas de transporte de mercadoria apresentam um enorme desgaste, têm de ser substituídas, o que faz com que a ACFN tenha de adquirir novas carrinhas de transporte que melhor respondam às exigências do dia a dia. Existem ainda os softwares informáticos, que são importantíssimos na gestão do negócio, sendo por isso importante investir neste tipo de ativos, de forma a que estes estejam sempre atualizados e em bom funcionamento.

No que diz respeito à classificação contabilística destes bens, como a maior parte das aquisições têm um custo unitário acima de 1000 euros, e a sua duração prevista é normalmente superior a 1 ano, são considerados ativos fixos tangíveis ou intangíveis, conforme o bem em causa. Neste contexto a ACFN segue as normas contabilísticas de relato financeiro números 6 e 7, que tratam a mensuração, reconhecimento e contabilização dos AFT e AI. Quando algum tipo de aquisição tem custo unitário inferior a 1000 euros, esse bem é considerado elemento de reduzido valor, como indica o artigo 33.º do CIRC.

Após a aquisição dos ativos, a empresa regista-os no sistema informático, criando uma ficha de cadastro para cada um deles, e, no caso das máquinas de venda de tabaco, estas são identificadas individualmente através de uma etiqueta. Na ficha de cadastro de cada bem, está presente a descrição, localização (no caso das máquinas), data de aquisição, data de início de atividade, vida útil estimada e respetiva taxa de

depreciação/amortização, depreciações/amortizações acumuladas, reavaliações efetuadas, e ainda o registo contabilístico. No que diz respeito às depreciações/amortizações, a empresa utiliza normalmente o método da linha reta (quotas constantes), por duodécimos, seguindo as taxas impostas pelas tabelas anexas do Decreto Regulamentar n.º 2582009, de 14 de setembro.

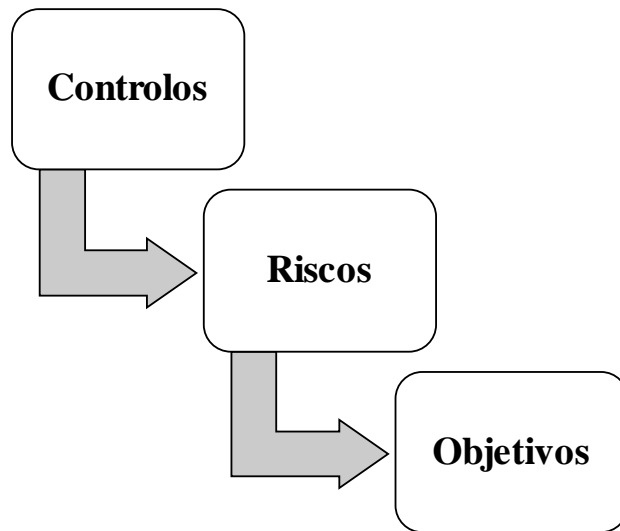
2.3 Recomendações à Gestão do Sistema de Controlo Interno

Uma das grandes preocupações de qualquer órgão de gestão está relacionada com a mitigação dos riscos diretamente associados às atividades do dia-a-dia das empresas. A gestão procura sempre minimizar os riscos inerentes às operações quer através do reforço dos sistemas de controlo interno, quer através da transferência do risco.

De acordo com Morais e Martins (2013), o risco é a probabilidade que um acontecimento ou ação possa adversamente afetar a entidade, estando assim sujeitos a auditoria qualquer ativo, assim como qualquer atividade, processo ou operações sujeitas a riscos. Quanto maior é o risco, maior é a necessidade de controlo.

Neste tópico, após o levantamento dos processos existentes na entidade abordada, e de forma a concluir o modelo ICIF na ótica do auditor, que consiste em avaliar se os controlos aplicados para mitigar os riscos identificados permitem que a entidade atinja os objetivos (figura 12), faz-se agora uma avaliação dos principais riscos inerentes às diferentes áreas da ACFN e, em seguida, sugerem-se medidas que permitam mitigar esses mesmos riscos.

Figura 12: Ótica do Auditor no Modelo ICIF



Fonte: Elaboração própria

No entanto, apesar da empresa abordada ser a ACFN, os riscos e atividades de controlo a realizar que vão ser descritos de seguida, são aplicáveis, não só à ACFN, mas a todas as empresas que têm como atividade principal o comércio por grosso de tabaco.

2.3.1 Compras

Na área das compras, os objetivos, riscos, impacto e controlos são:

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Compras	Adquirir mercadoria que satisfaça as necessidades (curto e médio prazo)	Encomendar sem que exista contagem física	Originar problemas de <i>stocks</i> insuficientes e/ou excessivos	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar contagens periódicas de modo a que toda a mercadoria necessária seja encomendada e que as compras não excedam as necessidades reais • Implementar <i>software</i> informático com <i>stock</i> mínimo definido, que alerte sempre que seja necessário encomendar mercadoria
	Adquirir mercadoria próximo do final do ano (curto prazo)	Encomendar sem que exista contagem física. Encomendar quantidades acima do necessário no final de ano.	Originar perdas significativas pela não venda da mercadoria adquirida com selo do ano corrente	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar contagens periódicas de modo a que as compras não excedam as necessidades reais • Implementar <i>software</i> informático com <i>stock</i> mínimo definido, que alerte sempre que seja necessário encomendar mercadoria • Efetuar uma análise comparativa com anos anteriores de modo a perceber quais as quantidades normalmente vendidas nessa época do ano • Efetuar uma análise comparativa com anos anteriores de modo a perceber quais as quantidades normalmente vendidas nessa época do ano

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Compras	Assegurar que a mercadoria chegue atempadamente ao armazém central da empresa	Demora na entrega ou não entrega da mercadoria por parte do fornecedor	<p>Causar rotura de <i>stock</i> de determinada marca</p> <p>Levar à perda de clientes pela indisponibilidade</p> <p>Originar perdas financeiras pela não venda do produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber qual o tempo médio de entrega da mercadoria por parte dos fornecedores • Efetuar contagens periódicas de modo a que as compras sejam efetuadas atempadamente • Cumprimento dos acordos estabelecidos com os fornecedores
	Contabilizar no período correto e classificar adequadamente todas as compras	Classificação incorreta das compras, contabilização em períodos distintos da mesma, ou não contabilização de todas as transações realizadas	<p>Demonstrações financeiras incorretas</p> <p>Pode originar transações monetárias incorretas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definição clara do plano de contas a utilizar • Lançamento dos documentos no período a que dizem respeito • Análise da movimentação das contas

2.3.2 Gestão do Armazém e Imobilizado

No que aos armazéns já referidos e ao imobilizado diz respeito, os objetivos, riscos, impacto e controlos são:

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Rececionar e conferir a mercadoria	Receber a mercadoria sem efetuar qualquer conferência	Aceitação e pagamento de mercadorias que deveriam ter sido devolvidas ou não rececionadas Receção da mercadoria que não tenha sido previamente encomendada	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar as entradas, antes de serem validadas, com o pedido efetuado correspondente • Devolver à sua origem qualquer bem que não cumpra as condições de qualidade exigidas ou que não tenha sido encomendado
	Efetua a leitura digital do identificador único (IU) do tabaco	Armazenar a mercadoria sem proceder à leitura digital do IU do tabaco	Incumprimento de procedimento legalmente previsto Origina coimas indesejáveis que penalizam a entidade	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar leitura digital do IU sempre que o tabaco entre no armazém central

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Contabilizar no período correto e classificar adequadamente todas as entradas e saídas de armazém	Classificação incorreta das transações, contabilização em períodos distintos da mesma, ou não contabilização de todas as transações realizadas	Demonstrações financeiras incorretas Pode originar transações monetárias incorretas	<ul style="list-style-type: none"> Definição clara do plano de contas a utilizar Lançamento dos documentos no período a que dizem respeito Análise da movimentação das contas
	Movimentar o <i>stock</i> em armazém	Aplicação irregular do FIFO	Perda de <i>stock</i> devido à validade dos selos	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar sempre o FIFO
	Garantir a segurança do armazém central	Não implementação ou não utilização do alarme no armazém central	Armazém central desprotegido Não deteta intrusões no armazém Possibilita a ocorrência de assaltos Pode originar grandes perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Implementar e utilizar sempre o alarme no armazém central

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Controlar a entrada de pessoas no armazém central	Não definição dos acessos ao armazém central	Qualquer pessoa pode ter acesso às instalações Não detetar intrusões no armazém central Pode originar assaltos aos stocks e perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Definir e limitar os acessos ao armazém central
	Preparar as carrinhas para a volta seguinte	Não analisar as sugestões de carregamento do PDA	Transporte de quantidades insuficientes para abastecer as máquinas Diminuição das vendas. Perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Analisar sempre as sugestões de carregamento do PDA. Adaptar às diferentes épocas do ano
	Evitar possíveis coimas	Emissão irregular ou falta de emissão da guia de transporte	Incumprimento de procedimento legalmente previsto Origina coimas indesejáveis que penalizam a entidade	<ul style="list-style-type: none"> Emitir a guia de transporte sempre que as carrinhas entrem em circulação com mercadoria

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Realização de rotas que permitam a utilização eficiente dos recursos	Indefinição das rotas a realizar	Realização de quilómetros a mais. Má gestão do tempo. Não reposição de algumas máquinas inicialmente previstas. Perda de vendas e de clientes. Perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Definição clara de cada rota a realizar por cada vendedor, em cada dia
	Realizar rotas em segurança	Não alteração das rotas a realizar	Qualquer pessoa fica conhecedora das rotinas de cada vendedor. Possibilidade de ocorrência de assaltos. Possibilidade de grandes perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Alteração das rotas de forma a que se evite o planeamento de possíveis assaltos, pelo menos nas zonas de maior risco de assalto

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Recarregar as máquinas em segurança	Estacionamento da viatura em local pouco visível	Possibilidade de ocorrência de assaltos Possibilidade de grandes perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionar a carrinha em local visível • Trancar a carrinha sempre que se entra no estabelecimento
	Justificar diferenças entre guia de transporte e mercadoria presente na carrinha	Emissão irregular ou falta de emissão da guia de transferência	Incumprimento de procedimento legalmente previsto Origina coimas indesejáveis que penalizam a entidade	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir a guia de transferência sempre que o tabaco seja depositado nas diferentes máquinas
	Manter o inventário atualizado	Não aplicação do Sistema de Inventário Permanente (SIP)	Possibilidade de rotura de <i>stocks</i> Apresentação incorreta das demonstrações financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar contagens regulares dos inventários (aplicação do SIP)

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Armazém e Imobilizado	Garantir que tudo o que supostamente está nas máquinas, está de facto nas máquinas	Não realização de auditorias às máquinas	Possibilidade de ocorrência de fraudes Possibilidade de grandes perdas financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Realização de auditorias regulares às máquinas
	Realizar cópias de segurança de todos os dados relacionados com o negócio	Não transferência de dados do PDA para o computador Insensibilidade para os ataques informáticos	Perda de todos os dados retirados das máquinas Possibilidade de ocorrência de fraudes Perda de dados relevantes para o normal funcionamento da entidade	<ul style="list-style-type: none"> Transferir regularmente os dados do PDA para o computador (cópia de segurança) Fazer cópias de segurança regulares de todos os dados relevantes presentes nos sistemas informáticos
	Prevenir possíveis acontecimentos que prejudicam o negócio	Não utilização de seguros no armazém central, carrinhas e máquinas Falta ou não renovação do extintor no armazém central	Elevadas perdas financeiras Incumprimento de legislação Pode originar coimas	<ul style="list-style-type: none"> Fazer seguros para os diferentes tipos de armazém/imobilizado, de forma a mitigar o risco de grandes perdas com a ocorrência de assaltos e/ou sinistros Adquirir ou renovar extintor e colocá-lo em local visível e devidamente sinalizado

2.3.3 Vendas

Na área das vendas, os objetivos, riscos, impacto e controlos são:

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Vendas	Manter as máquinas nos estabelecimentos e definir as obrigações de cada parte	Colocar as máquinas de venda em locais sem acordo assinado	Perda do estabelecimento para a concorrência Indefinição dos direitos e deveres de cada parte	<ul style="list-style-type: none"> Assinar um acordo à data da colocação da máquina no estabelecimento, onde se definam os direitos e deveres de cada parte, bem como o período acordado
	Documentar as vendas	Faturação emitida pelo proprietário do estabelecimento	O proprietário do estabelecimento pode desconhecer a legislação a que está sujeito	<ul style="list-style-type: none"> Chegar a acordo com o proprietário do estabelecimento, e optar pela autofaturação
	Contabilizar no período correto e classificar adequadamente todas as vendas	Classificação incorreta das transações, contabilização em períodos distintos da mesma, ou não contabilização de todas as transações realizadas	Demonstrações financeiras incorretas Pode originar transações monetárias incorretas	<ul style="list-style-type: none"> Definição clara do plano de contas a utilizar Lançamento dos documentos no período a que dizem respeito Análise da movimentação das contas

2.3.4 Tesouraria

Na área da tesouraria, os objetivos, riscos, impacto e controlos são:

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Tesouraria	Verificação de todas as transações bancárias	Verificação dos saldos bancários apenas no final do ano	Os saldos podem estar em desacordo com a realidade As decisões a tomar sobre as ações futuras da empresa podem estar baseadas em informações erradas Impossibilita uma análise da variação real das contas	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reconciliações bancárias mensais
	Transporte das receitas das vendas	Transporte do numerário pelos colaboradores para o armazém central	Possibilidade de ocorrência de assaltos à carrinha Possibilidade de desvios por parte dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de cofres blindados para cada carrinha, de forma a armazenar o numerário quando este sai das máquinas Conferência diária dos valores registados pelo PDA e dos valores entregues no armazém

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Tesouraria	Depósitos de numerário	Transporte do numerário pelo sócio para o banco	Possibilidade de ocorrência de assaltos à carrinha	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar os cofres de atendimento noturno disponíveis nas instituições bancárias • Delegar esta responsabilidade a uma empresa de segurança
	Contabilizar no período correto e classificar adequadamente todos os movimentos bancários	Classificação incorreta das transações, contabilização em períodos distintos da mesma, ou não contabilização de todas as transações realizadas	Demonstrações financeiras incorretas Pode originar transações monetárias incorretas	<ul style="list-style-type: none"> • Definição clara do plano de contas a utilizar • Lançamento dos documentos no período a que dizem respeito • Análise da movimentação das contas

2.3.5 Recursos Humanos

No que à gestão de recursos humanos diz respeito, os objetivos, riscos, impacto e controlos são:

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Recursos Humanos	Preenchimento de vagas para emprego	Contratar pessoal que não responda às exigências da empresa	Elevados níveis de absentismo Leva ao não cumprimento das tarefas que lhe são propostas Pode causar insatisfação nos clientes	<ul style="list-style-type: none"> No recrutamento, ter em atenção ao historial do candidato, ao seu currículo, bem como ao seu cadastro Controlar de perto a atividade dos colaboradores, para que estes sintam a importância das tarefas que desempenham
	Manter os colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa	Baixa motivação dos colaboradores	Aumenta o risco da ocorrência de fraude para a obtenção de mais rendimentos Pode originar falhas no trabalho desenvolvido Pode levar à insatisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Fazer uso de prémios, para que estes se sintam motivados no trabalho e com vontade de atingir cada vez mais objetivos Controlar de perto a atividade dos colaboradores, para que estes sintam a importância das tarefas que desempenham

ÁREA	OBJETIVOS	RISCOS	IMPACTO DO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLO
Recursos Humanos	Dar formação regularmente aos colaboradores	Recursos humanos sem a formação necessária	<p>Leva a que o colaborador execute de forma errada as tarefas que lhe são propostas</p> <p>Gera um desconhecimento de quaisquer atualizações feitas na legislação</p> <p>Pode originar coimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formação inicial a qualquer colaborador quando é recrutado • Dar formação contínua sobre os vários temas direta ou indiretamente relacionados com a atividade da empresa
	Contabilizar no período correto e classificar adequadamente todos os movimentos	Classificação incorreta das transações, contabilização em períodos distintos da mesma, ou não contabilização de todas as transações realizadas	<p>Podem pagar-se importâncias erradas com base nos registos inadequados</p> <p>Os registos nas contas podem estar incompletos e/ou estarem mal calculados</p> <p>Demonstrações financeiras incorretas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o plano de contas • Verificação detalhada dos cálculos efetuados

CONCLUSÃO

No atual contexto global, qualquer entidade, independentemente da sua dimensão, só consegue tornar-se competitiva se internamente tiver um bom sistema de gestão com processos bem definidos.

O setor do comércio por grosso de tabaco é um setor muito específico, e com bastante carga tributária, que exige às empresas que praticam esta atividade, uma grande flexibilidade e uma grande capacidade na gestão dos recursos, de forma a rentabilizar o mais possível o dia a dia destas empresas.

No caso da empresa abordada no Trabalho de Projeto, a António Carlos Ferreira Nunes, Lda, uma vez que está inserida no setor do comércio por grosso de tabaco, sendo este um setor difícil de gerir, numa zona geográfica também ela difícil para competir, e lidando diariamente com elevadas quantias monetárias, obriga a que tenha bem definidos todos os procedimentos internos e que tenha implementado uma série de atividades de controlo interno. Com esta implementação a ACFN consegue mitigar uma série de riscos que estão inerentes à atividade que pratica.

O presente Trabalho de Projeto baseou-se no SCI existente na ACFN, o qual foi avaliado tendo por base o modelo ICIF do COSO. Foi efetuado com sucesso o levantamento do SCI aplicado na empresa abordada, através de entrevistas e observação dos procedimentos utilizados em cada uma das diferentes áreas funcionais identificadas, sendo que a gestão de armazém é a área mais complexa visto estar subdividida em três subáreas, e que o PDA é uma ferramenta imprescindível no dia a dia desta empresa.

Após o levantamento do sistema de controlo interno foi elaborada, também com sucesso, uma avaliação dos procedimentos com maior risco nesta empresa, e de seguida foram sugeridas atividades de controlo a realizar em cada área para que os riscos identificados fossem mitigados, sendo que são aplicáveis a qualquer empresa do mesmo setor, o comércio por grosso de tabaco.

Da análise efetuada foi possível concluir que a ACFN, através dos procedimentos que tem implementados, consegue mitigar parte dos riscos detetados, sendo que os riscos que ainda não se encontram mitigados foram comunicados os respetivos controlos, aquando da elaboração deste Trabalho de Projeto, à gerência da empresa, acompanhados de sugestões de atividades de controlo a realizar, bem como melhorias nas atividades que a

empresa já realiza. Posto isto, pode-se concluir que o principal objetivo do Projeto foi alcançado.

No plano do projeto estava ainda previsto o teste à implementação das melhorias do sistema de controlo interno. No entanto, devido à abrangência do tema, à dificuldade de comunicação com a gerência da empresa, e devido ao pouco tempo que ambas as partes dispunham, não foi possível efetuar essa análise.

No futuro, seria interessante perceber de que forma estas sugestões foram implementadas pela ACFN, e qual o impacto que tiveram.

BIBLIOGRAFIA

Livros e Publicações

Abdolmohammadi, Mohammad J.; Burnaby, Priscilla A.; Hass, Susan (2007) – *A global summary of the common body of knowledge 2006*. Florida: *The IIA Reseach Foundation*.

Alves, Ana do Carmo Miranda (2009) - *A Evolução da Auditoria Interna após a Lei SOX - Impactos Indiretos no Caso Português*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração – Universidade de Aveiro. Aveiro.

ASAEnews n° 93 - janeiro 2016. Disponível em https://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&lws=1&mcna=0&inc=&mid=5118&codigo_ms=0&codigono=739974647467AAAAAAAAAAAA

Auditing Concepts Committee (1972) – *Report of the Committee on Basic Auditing Concepts, The Accounting Review*, Vol. 47.

Caiado, António C. Pires (2005) - *A Contabilidade Pública e o Sistema de Controlo Interno*, Revista n° 61 da Câmara dos TOC.

Carvalho, J C. - *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (2010). 1ª – Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

COBIT 5 – *Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização* (2004). Disponível em <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-portuguese.aspx>

Coopers & Lybrand (1997) - *Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO)*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

COSO - *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary* (2013). Disponível em <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

COSO – *Enterprise Risk Management - Integrated Framework Executive Summary* (2017). Disponível em <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

D'Ávila, M. Z.; Oliveira, M. A. M. (2002) - *Conceitos e Técnicas de Controlos Internos de Organizações*. São Paulo: Nobel.

Franco, Hilário; Marra, Ernesto (2001) - *Auditoria contábil*. 4ª edição. São Paulo: Atlas.

Instituto Português da Qualidade (2019). NP EN ISSO 19011:2019 Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão. Caparica.

International Federation of Accountants; Norma Internacional de Auditoria 315 – Identificar e avaliar os riscos de distorção por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente (2009); Manual do Revisor Oficial de Contas, OROC.

Koontz, H; O'Donnel, C. (1976) - *Princípios da Administração: Uma Análise das Funções Administrativas*. 10ª edição. São Paulo: Pioneira.

Leitão, P. J. S. (2014) - *Elaboração de Proposta de Manual de Controlo Interno do Grupo Derovo*. Tese de Mestrado em Controlo de Gestão. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.

Maia, Matheus S; Silva, Marlene R; Dueñas, Rodrigo; Almeida, Priscila P; Marcondes, Sérgio; Ching, Hong Y. (2005) - *Contribuição do Sistema de Controle Interno para a Excelência Corporativa*. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, Vol. 1, nº. 1, pp. 54 – 70.

Marques, Madeira (1997) – *Auditoria e gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Mautz, R. K. (1980) - *Internal Control in U.S. Corporations: State of the Art*. New York: *Financial Executives Research Foundation*.

Morais, G. e Martins, I. (2013) - *Auditoria Interna – Função e processo*. (4º edição). Lisboa. Áreas Editora.

Moura, Reinaldo (1997) - *Armazenagem: do Recebimento à Expedição*. São Paulo: IMAM. Vol. 2. Manual de logística.

Pinheiro, J. L. (2014) - *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos* (3.ª edição). Rei dos Livros.

Reis, R. L. (1994) - *Gestão de Stocks e Compras*. 2ª ed. Lisboa: Editora Internacional.

Ribeiro, Maria Manuela Mendes (2012) - *A Aplicação do ABC no Cálculo dos Custos Logísticos: o Caso da Castro & Guimarães – Distribuição*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Braga.

Sousa, M.; Batista, C. (2011) - *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Steinberg, Richard; Everson, Miles; Martens, Frank; Nottingham, Lucy (2007) - COSO, Gerenciamento de Risco Corporativos – Estrutura Integrada. Jersey: PriceWaterhouseCoopers.

Tribunal de Contas, Manual de Auditoria (1999). 1º Volume, Lisboa. Disponível em <https://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>

Veludo, Miguel V. (2004) - Aprovisionamento e Gestão de Stocks. Lisboa: IEFEP.

Vidal, Sérgio (2004) - Auditoria de Processos: Teoria, Aplicabilidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Alcançados. 1ª edição. Rio de Janeiro: Impetus.

Legislação

Decreto-Lei n.º 73/2010, de 21 de junho; Diário da República Série I, n.º 118/2010, aprova o Código dos Impostos Especiais de Consumo.

Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de fevereiro; Diário da República Série I, n.º 106/2015.

Diretiva 2014/40/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 3 de abril de 2014.

Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto; Diário da República Série I, n.º 156/2007.

Lei n.º 109/2015, de 26 de agosto; Diário da República Série I, n.º 166/2015.

Portaria n.º 1299/2001, de 21 de novembro; Diário da República Série I-B, n.º 270/2001.

Portaria n.º 119/2019, de 22 de abril; Diário da República Série I, n.º 136/2019.

Regulamento de Execução (UE) 2018/574 da Comissão, de 15 de dezembro de 2017. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0574&from=PT>.

Web Sites Consultados

<https://www.acaveiro.pt/>, acessido em agosto de 2019.

<https://www.asae.gov.pt/>, acessido em agosto de 2019.

<https://www.coso.org/>, acessido entre janeiro e abril de 2019.

<http://www.dgeg.gov.pt/>, acessido em junho de 2019.

<http://www.ense-epe.pt/>, acessido em junho de 2019.

<https://www.incm.pt/>, acedido em maio de 2019.

<http://www.ipai.pt/> , acedido em maio de 2019.

<https://www.isaca.org/>, acedido em abril de 2019.

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/>, acedido entre março e agosto de 2019.

<https://www.tcontas.pt/>, acedido em fevereiro de 2019.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário sobre o Sistema de Controlo Interno da ACFN

Enquadramento

Quando e como começou o negócio?

Qual o foco do negócio e quais os produtos que comercializa?

De quem é a responsabilidade da venda de tabaco a menores de 18?

Existe legislação específica para a atividade? Que particularidades?

Compras

O sistema informático tem definido um número mínimo de stock? Dá um alerta caso esse número mínimo seja atingido?

A quem compra e quantos fornecedores existem?

Há margem para negociação de descontos?

Há conferência de mercadoria à chegada?

Gestão de armazém

A legislação obriga a condições de armazenamento específicas?

Armazém central tem seguro para todos os riscos?

Quem tem acesso ao armazém central?

Há perda de validade ou perda de selos identificativos de cada volume?

Para o transporte da mercadoria nas carrinhas são emitidas guias de transporte a quem?

Quem as emite? Quando? Como e quando são comunicadas à AT?

As carrinhas têm GPS. O que é feito caso se detete que alguma delas saiu da rota? As carrinhas têm seguro relativamente à mercadoria?

Como sabemos que dos 50 volumes da marca 'x', 40 foram com o colaborador 'y'? Fica registado todas as manhas o que cada um leva? Onde? Quem regista?

No carregamento das máquinas como ficam as carrinhas?

Auditorias às máquinas: com que regularidade? Quem as faz?

Avárias nas máquinas: quem é responsável pela reparação? O que se faz normalmente quando isto acontece?

Efetua contagens periódicas? SIP?

Utiliza o FIFO?

Já aconteceu alguma vez, por exemplo, haver 100 caixas de uma marca inventariadas, e antes do próximo recebimento de mercadoria, serem vendidas 105 da mesma marca?

Fazem comparação com períodos homólogos?

Carregamento das carrinhas como é feito? Baseado em quê?

Quantos vendedores há por carrinha?

Há confronto da mercadoria com o que foi colocado nas máquinas?

Quando é que a contabilidade regista o custo e a venda?

Quando e quais comunicações são feitas à AT?

Vendas

O PDA indica a quantidade de mercadoria que foi vendida, o que deste modo permite saber com exatidão qual o valor e produtos a faturar?

Quem emite as faturas ou notas de crédito se necessário? Quando? Como? Onde?

Existe contrato com os clientes? Está definida a forma de faturação – renda ou comissão?

Está definida onde fica a responsabilidade?

Quando ocorre o pagamento ao proprietário do estabelecimento?

Nas vendas faturamos a um suposto fornecedor?

Não existe faturação aos clientes?

Tem contrato com os estabelecimentos?

Quem define os preços de venda?

Tesouraria

Pagamentos feitos por transferência? Online? Autorização dos dois sócios? Algum por cheque? Assinatura dos dois sócios?

Cofres noturnos? Existem no concelho?

Reconciliação bancária mensal?

Há várias caixas? Por exemplo caixa armazém, caixa máquinas, caixa carrinhas?

Há contagens periódicas? Contagens por pessoa diferente que a do carregamento?

Cofres nas carrinhas?

Conferencia dos valores das máquinas?

O que não está fisicamente está em valor?

Troca moedas por notas?

Menos depósitos e mais dinheiro em circulação?

Quem vai ao banco?

Como transporta?

Periodicidade dos depósitos?

Recursos Humanos

Política de contratações? Baseada na confiança? Registo criminal? Modo de vida?

Tem segurança nas remunerações dos vendedores? Baixas remunerações podem levar a fraudes... Salário fixo? Horas? Ou vendas?

Gestão de ativos

Aquisição inferior a 1.000€? AFT ou custo?

Máquinas identificadas com etiqueta?

ANEXOS

Anexo 1 – Acordo

António Carlos Ferreira Nunes, Lda

Produtos Alimentares e Depósitos de Tabaco

ACORDO

Primeiro contraente: António Carlos Ferreira Nunes, Lda

Segundo contraente:

NIF:

É celebrado e reciprocamente aceite o presente acordo, que se regerá pelo seguinte clausulado, considerando:

1 – Que entre os contraentes, foi celebrado, verbalmente, um acordo pelo qual o segundo contraente, concede ao primeiro contraente, a possibilidade de este instalar uma máquina de venda automática de tabaco, que é sua propriedade, no espaço do qual é proprietário ou concessionário o segundo contraente.

2 – Que sobre a venda dos artigos vendidos através desta máquina, o segundo contraente receberá um valor.

3 – Que o CIVA obriga à emissão de fatura ou documento equivalente sempre que haja transmissão de bens ou serviços, como consta no art.º 3º e 4º do mencionado código.

4 – Atendendo ao estipulado no art.º 36º n.º 11 do CIVA, acordam os contraentes o seguinte:

- a) As faturas ou documentos equivalentes que o(a) Segundo(a) Contraente teria que emitir ao abrigo do CIVA, serão emitidos pelo Primeiro Contraente;
- b) Os Contraentes aceitam como fatura ou documento equivalente, com a designação Fatura/Recibo – Auto Faturação, que é parte integrante do presente acordo.

5 – O Segundo(a) Contraente é considerado para todos os efeitos como fiel depositário do aludido equipamento, não podendo penhorá-lo, vendê-lo, cedê-lo gratuita ou onerosamente, ou de qualquer forma alienar a sua propriedade.

6 – O Segundo(a) Contraente obriga-se a velar pelo bom estado de conservação do equipamento a avisar no mais curto espaço de tempo possível de qualquer avaria o dano sofrido pelo mesmo.

7 – Caberá a António Carlos Ferreira Nunes Lda., tomar a iniciativa de quaisquer reparações de que o equipamento necessite, suportando os respetivos custos.

Tomei conhecimento da emissão deste documento e aceito o seu conteúdo.

Primeiro contraente: _____

Segundo contraente: _____

(Local e data)