

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Ana Beatriz Pereira Melo

Implementação de um Manual de Controlo Interno
na Torneling – Metal Solutions, Lda

Coimbra, Abril de 2025



Ana Beatriz Pereira Melo

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Trabalho de projeto submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizada(o) sob a orientação do(a) Professor(a) Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Daniel São Bento Lito.

Coimbra, Abril de 2025

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

RESUMO

Este trabalho de projeto foi desenvolvido de forma a dar por concluído o Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O trabalho de projeto pretende abordar o controlo interno nas áreas da empresa Torneling-Metal Solutions, Lda. Tem como finalidade a análise das medidas de controlo interno e a apresentação de recomendações para os pontos fracos encontrados, através da implementação de um “Manual de Controlo Interno” que reúne as medidas de controlo interno a colocar em prática após a realização deste projeto.

Neste âmbito, foi elaborada uma revisão de literatura que reuniu os principais aspetos no que diz respeito ao Sistema de Controlo Interno, com o intuito de serem aplicados no decorrer do projeto.

Posto isto, foi feita uma análise das medidas de Controlo Interno presentes na empresa de forma a formular recomendações de melhoria.

Palavras-chave: Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

ABSTRACT

This project work was developed in order to complete the Master's Degree in Business and Public Auditing at the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra.

The project work aims to address internal control in the areas of the company Torneling-Metal Solutions, Lda. Its purpose is to analyze the internal control measures and present recommendations for the weaknesses found, through the implementation of an “Internal Control Manual” that brings together the internal control measures to be put into practice after the completion of this project.

In this context, a literature review was prepared that brought together the main aspects regarding the System of Internal Control, with the aim of being applied during the course of the project.

Therefore, an analysis of the Internal Control measures present in the company was carried out to make recommendations for improvement.

Keywords: Internal Control, System of Internal Control

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura.....	3
1.1 Enquadramento Histórico do Controlo Interno	3
1.2 Conceito de Controlo Interno	4
1.3 Tipos de Controlo Interno.....	6
1.4 Modelo ICIF do COSO.....	7
1.4.1 Objetivos do Controlo Interno	9
1.4.2 Componentes do Sistema de Controlo Interno	10
1.4.3 Estrutura Organizacional	14
1.4.4 Relação entre objetivos, componentes e estrutura	16
Capítulo 2 - Caracterização da Entidade.....	17
2.1 Apresentação da Entidade.....	17
2.2 Análise SWOT.....	20
2.3 Outros Indicadores.....	22
Capítulo 3 - Implementação do Sistema de Controlo Interno	30
3.1 Levantamento das Medidas de Controlo Interno.....	30
3.1.1 Área Financeira.....	30
3.1.2 Área de Compras	33
3.1.3 Área de Inventários.....	34
3.1.4 Área da Produção.....	37
3.1.5 Área da Gestão de Pessoal	40

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

3.2	Pontos Fortes e Fracos	43
3.3	Recomendações	52
3.4	Proposta do Conjunto de Medidas e Procedimentos de Controlo Interno	58
CONCLUSÃO		59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		60
APÊNDICES		62
APÊNDICE 1. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área Financeiras		63
APÊNDICE 2. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área das Compras.....		65
APÊNDICE 3. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área dos Inventários...		66
APÊNDICE 4. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área da Produção		67
APÊNDICE 5. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área de Gestão de Pessoal		68
APÊNDICE 6. Manual de Controlo Interno		69

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Estrutura do COSO.....	8
Figura 2 - Organograma Geral da Torneling - Metal Solutions, Lda	18
Figura 3 - Linha Cronológica de Investimentos em Equipamentos.....	19
Figura 4 - Fluxograma Área dos Inventários	35

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total do Ativo	22
Gráfico 2 - Total Capital Próprio	23
Gráfico 3 - Total do Passivo	24
Gráfico 4 - Resultado Líquido do Período.....	25
Gráfico 5 - Volume de Negócios	26

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AAA - American Accounting Association

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

AICPA - American Institute of Certified Publics Accountants

APA - Agência Portuguesa do Ambiente

CI - Controlo Interno

CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DGAE - Direção-Geral das Atividades Económicas

FEI - Financial Executives International

ICIF - Internal Control – Integrated Framework

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

IFAC - International Federation of Accountants

IIA - The Institute of Internal Auditors

IMA - Institute of Management Accountants

PCAOB - Public Company Accounting Oversight Board

SCI - Sistema de Controlo Interno

SEC - Securities and Exchange Commission

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

INTRODUÇÃO

A crescente exigência por parte dos *stakeholders*, aliada à necessidade de maior transparência e eficiência nas organizações, reforça a importância dos sistemas de controlo interno no contexto empresarial. As entidades estão cada vez mais expostas a riscos operacionais, financeiros e legais que podem comprometer a sua sustentabilidade e reputação. Neste cenário, o controlo interno assume-se como um instrumento essencial na mitigação desses riscos para a concretização dos objetivos de qualquer organização.

O presente trabalho de projeto centra-se na proposta de implementação de um Manual de Controlo Interno na empresa Torneling – Metal Solutions, Lda., uma organização inserida no setor da indústria metalomecânica. O objetivo consiste na elaboração de um manual de controlo interno, com base no levantamento das medidas de controlo interno implementadas, bem como na análise crítica dos respetivos pontos fortes e fracos, com vista à formulação de recomendações de melhoria para cada ponto fraco.

A projeto foi orientado por uma metodologia qualitativa, através do estudo de caso, sustentada por entrevistas e observação direta. Esta abordagem permitiu captar de forma aprofundada a realidade organizacional e os desafios específicos enfrentados pela empresa.

Estruturalmente, o trabalho divide-se em três capítulos.

No capítulo 1 é realizada uma revisão de literatura dos conceitos fundamentais relacionados com o controlo interno, começando pelo seu enquadramento histórico e evolução ao longo do tempo. É dada especial ênfase ao modelo ICIF do COSO, amplamente adotado a nível internacional, explorando os seus objetivos, as cinco componentes essenciais e os princípios estruturantes que sustentam a eficácia dos sistemas de controlo interno nas organizações. Esta base teórica permite enquadrar a aplicação prática que se segue nos capítulos posteriores.

No capítulo 2 é apresentada a entidade objeto de estudo, a Torneling – Metal Solutions, Lda., descrevendo a sua origem, setor de atividade, estrutura organizacional e contexto económico. É realizada uma análise SWOT que identifica os principais pontos fortes,

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, permitindo uma compreensão mais aprofundada permitindo uma melhor compreensão. Inclui ainda indicadores financeiros e operacionais relevantes, fundamentais para contextualizar as necessidades de melhoria no controlo interno.

O capítulo 3 constitui a vertente prática do projeto, onde é efetuada uma análise detalhada das medidas de controlo interno implementados em diferentes áreas da organização. São identificados pontos fortes e fracos, propondo-se recomendações concretas para mitigar riscos e melhorar a eficácia do sistema.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

1.1 Enquadramento Histórico do Controlo Interno

O controlo interno (CI) é um assunto que já existe há várias décadas, contudo, tem vindo a assumir um destaque crescente a nível global nos últimos tempos. Este aumento de interesse deve-se, em grande parte, às crises económicas e aos escândalos financeiros que, nos últimos anos, provocaram perdas significativas.

No ano de 1985 foi fundada a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, atualmente conhecida por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), no qual o seu primeiro presidente, James C. Treadway Jr., estava particularmente interessado na qualidade dos relatórios financeiros e na necessidade de uma possível reforma. Este comité é composto por cinco organizações globais de auditoria e contabilidade: *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Internal Auditors* (IIA) e *Institute of Management Accountants* (IMA), inicialmente denominada *National Association of Accountants*.

Nos primeiros tempos do COSO, as cinco organizações mencionadas anteriormente patrocinaram o *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, uma iniciativa não governamental que envolveu representantes de empresas, firmas de auditoria, firmas de investimento e a Bolsa de Nova Iorque.

Em 1987, a Comissão publicou o seu 1º relatório com recomendações destacando a necessidade de uma estrutura viável para abordar os controlos internos que produzisse informação financeira relevante e fiável.

Passados alguns anos, em 1992, o COSO publicou a sua 1ª versão de *Internal Control — Integrated Framework* (ICIF). A publicação alcançou dois grandes avanços. Em primeiro lugar, criou uma definição de “Controlo Interno”. Em segundo lugar, forneceu uma estrutura comum para avaliar e melhorar os Sistemas de Controlo Interno (SCI). O intuito desta publicação foi auxiliar diversos profissionais em relatórios de informação financeira com linguagem e conceitos comuns.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Em 2013, o COSO emitiu uma 2ª versão do ICIF que substituiu as versões anteriores, mantendo-se a definição de CI e os seus 5 componentes. A estrutura atualizada incorpora uma abordagem baseada no risco para a conceção, avaliação de relatórios de controlos internos. Além disso, esta atualização foi uma resposta às críticas e à evolução dos procedimentos de auditoria pois a fórmula original era por vezes inadequada para determinados problemas práticos e desafios que surgiam na preparação da informação e na auditoria.

1.2 Conceito de Controlo Interno

O CI é tradicionalmente compreendido como um conjunto de políticas, procedimentos e práticas desenvolvidos e implementados por uma organização com o objetivo de assegurar a eficiência operacional, a fiabilidade da informação financeira e a conformidade legal. A sua relevância tem vindo a aumentar, particularmente na sequência de escândalos financeiros e crises económicas, que evidenciaram fragilidades nos sistemas de controlo das entidades.

Em 1934, o AICPA foi o 1º organismo a estabelecer uma definição formal de controlo interno, no qual considerada que este: *“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”* (AICPA, 1934, citado em Morais & Martins, 2013, p. 28)

Esta definição foi posteriormente alargada e sistematizada pelo COSO, que em 1992 introduziu o modelo "Internal Control – Integrated Framework", revisto em 2013. O COSO caracteriza o controlo interno como um processo levado a cabo pela administração e demais colaboradores, destinado a proporcionar um grau de segurança razoável na consecução de três objetivos principais:

1. Eficácia e eficiência operacional
2. Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 2013).

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Morais e Martins (2013) sublinham que o CI não é apenas um conjunto técnico de mecanismos formais, mas sim um processo humano e dinâmico, cuja eficácia depende fortemente da cultura organizacional, da ética dos agentes envolvidos e da capacidade de adaptação da entidade aos riscos emergentes.

De forma semelhante, Costa (2017) reforça a ideia de que o CI é transversal a toda a organização, envolvendo desde o planeamento até à monitorização, sendo fundamental na gestão de riscos e na criação de valor. Para este autor, o controlo interno deve ser visto como uma ferramenta de governança e responsabilização institucional, e não apenas como um instrumento de conformidade.

Adicionalmente, os sistemas de controlo interno são habitualmente estruturados em cinco componentes fundamentais, conforme definidos pelo COSO:

- Ambiente de controlo
- Avaliação de riscos
- Atividades de controlo
- Informação e comunicação
- Monitorização

Este modelo é amplamente reconhecido a nível internacional e adotado por instituições como a *International Federation of Accountants (IFAC)*, *Securities and Exchange Commission (SEC)*, *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*, entre outras, sendo também referenciado nos quadros normativos portugueses, incluindo pelo Tribunal de Contas e pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

1.3 Tipos de Controlo Interno

O controlo interno pode ser classificado de diferentes formas, dependendo do seu propósito, aplicação e estrutura.

De acordo com o AICPA o controlo interno em dois grandes tipos:

- **Controlo Interno Administrativo:** Refere-se ao plano organizacional e aos procedimentos adotados pela gestão para garantir que as transações são devidamente autorizadas antes da sua execução.
- **Controlo Interno Contabilístico:** Relaciona-se com a salvaguarda dos ativos e a fiabilidade dos registos financeiros, assegurando que as transações são corretamente registadas e refletem a realidade financeira da entidade.

Segundo Morais e Martins (2007), os controlos internos podem ser categorizados de acordo com os seus objetivos principais:

- **Preventivos:** Criados para evitar a ocorrência de erros e fraudes antes que aconteçam.
- **Detetivos:** Destinados a identificar falhas ou irregularidades que já tenham ocorrido.
- **Diretivos:** Têm a função de orientar e incentivar boas práticas dentro da organização.
- **Corretivos:** Projetados para corrigir problemas identificados.
- **Compensatórios:** Servem para minimizar os riscos resultantes de controlos internos fracos em outras áreas.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Marçal e Marques (2001) propõem uma categorização com base nos seguintes critérios:

- **Organização:** Define as responsabilidades e competências dos colaboradores, garantindo a segregação de funções e a transparência nos processos.
- **Procedimentos:** Controla o fluxo operacional das atividades, prevenindo erros e fraudes.
- **Sistemas de Informação:** Refere-se ao controlo sobre os meios de armazenamento e processamento de dados, assegurando a sua fiabilidade e integridade.

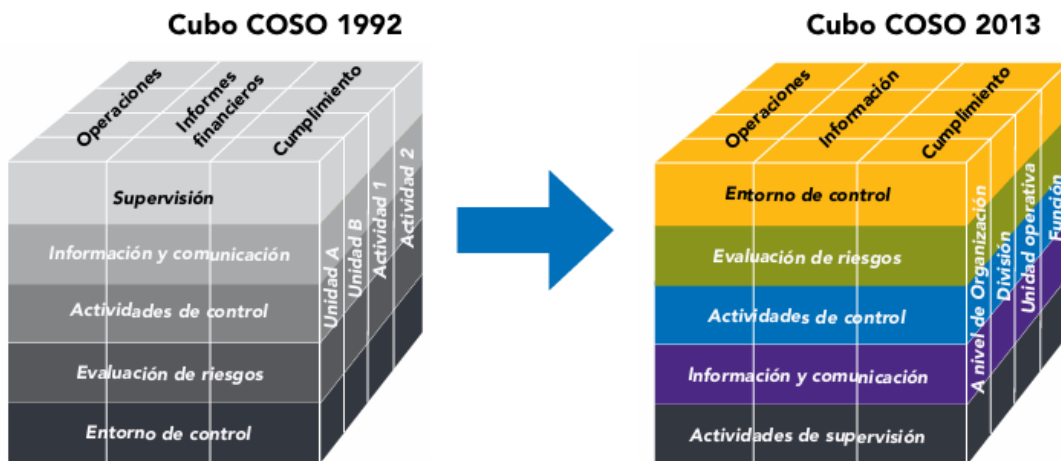
O controlo interno é um elemento essencial para a gestão eficaz de uma organização, proporcionando segurança na deteção e mitigação de riscos, além de contribuir para a transparência e a eficiência dos processos. A sua implementação e monitorização contínua são fundamentais para garantir a integridade e a fiabilidade das operações empresariais.

1.4 Modelo ICIF do COSO

O modelo ICIF do COSO foi desenvolvido como um referencial para a implementação de sistemas de controlo interno eficazes em organizações de diferentes setores. Criado inicialmente em 1992 e atualizado em 2013, o modelo propõe um conjunto de princípios e diretrizes para assegurar a integridade das operações, a conformidade com regulamentos e a fiabilidade da informação financeira. Segundo as teses analisadas, o ICIF do COSO destaca-se pela sua abordagem integrada e estruturada, permitindo que as organizações fortaleçam os seus mecanismos de governação, gestão de riscos e controlo interno.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Figura 1 - Evolução da Estrutura do COSO



Fonte - Hertz et al (COSO, 2023, p. 18)

O controlo interno é um processo essencial para a boa gestão de uma organização, garantindo que as suas operações sejam conduzidas de maneira eficiente, segura e em conformidade com as normas aplicáveis. Este sistema é projetado para fornecer segurança razoável na realização dos objetivos organizacionais e minimizar riscos operacionais, financeiros e legais. De acordo com o ICIF, o controlo interno é um conjunto de ações coordenadas que envolvem todos os níveis da organização, assegurando a integridade das informações financeiras, a conformidade com regulamentos e a eficiência das operações.

O ICIF é representado por um cubo tridimensional que demonstra a interligação entre os seus elementos. Este cubo é composto por três lados fundamentais: os objetivos do controlo interno, os componentes do sistema e as unidades organizacionais.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

1.4.1 Objetivos do Controlo Interno

O ICIF identifica três grandes categorias de objetivos do controlo interno: operacionais, de reporting e de conformidade. Estes objetivos são interligados e fundamentais para a sustentabilidade e credibilidade das organizações. A implementação eficaz de um sistema de controlo interno reduz a probabilidade de fraudes, erros e ineficiências, melhorando a confiança dos stakeholders e assegurando uma gestão transparente e responsável.

Objetivos Operacionais

Os objetivos operacionais dizem respeito à eficácia e eficiência das operações da organização, incluindo a utilização eficiente dos recursos e a salvaguarda dos ativos. Segundo COSO (2013), a implementação de um sistema de controlo interno eficaz ajuda a evitar desperdícios, fraudes e outras irregularidades que possam comprometer o funcionamento da entidade. Para atingir esses objetivos, a gestão deve assegurar que os processos internos são bem definidos e que há mecanismos de monitorização para detetar falhas ou riscos que possam comprometer a operação da organização.

Objetivos de Reporting

Os objetivos de reporting referem-se à necessidade de garantir a fiabilidade, a transparência e a tempestividade das informações financeiras e não financeiras divulgadas pela entidade. Um sistema de controlo interno eficiente assegura que as demonstrações financeiras sejam preparadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites e que representem de forma fidedigna a realidade económica da organização. A implementação de práticas de controlo, como a segregação de funções, auditorias internas e reconciliações periódicas, reduz a probabilidade de erros e fraudes nos relatórios financeiros, aumentando a confiança dos investidores e demais partes interessadas.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

Objetivos de Conformidade

Os objetivos de conformidade dizem respeito ao cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis à organização. Segundo COSO (2013), um sistema de controlo interno deve garantir que a entidade cumpre todas as obrigações legais, fiscais e regulamentares, minimizando riscos legais e protegendo a reputação da organização. Dessa forma, a gestão deve estabelecer políticas e procedimentos que promovam a adesão às normas vigentes, além de implementar mecanismos de controlo que permitam a identificação e correção de possíveis não conformidades.

O ICIF enfatiza que os objetivos do controlo interno são interdependentes e que a sua implementação eficaz contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização. A adoção de boas práticas de controlo interno não apenas protege os ativos e melhora a qualidade da informação reportada, mas também assegura que a entidade atua em conformidade com a legislação aplicável. Dessa forma, as organizações que implementam um sistema de controlo interno robusto conseguem reduzir riscos, aumentar a confiança dos *stakeholders* e melhorar a eficiência operacional a longo prazo.

1.4.2 Componentes do Sistema de Controlo Interno

O COSO surgiu como uma resposta às crescentes preocupações com fraudes financeiras e falta de transparência nas organizações. O seu principal objetivo é ajudar as entidades a estabelecer um sistema de controlo interno eficaz, permitindo a mitigação de riscos e o alcance dos objetivos.

O modelo ICIF é estruturado em torno de cinco componentes interdependentes que, em conjunto, formam uma estrutura robusta para a implementação de um sistema de controlo interno.

1. **Ambiente de Controlo:** Representa a base do controlo interno, incluindo a cultura organizacional, a integridade dos colaboradores, os valores éticos e a estrutura de

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

governança. A alta administração desempenha um papel fundamental na definição do tom organizacional e na promoção de práticas de controlo interno eficazes.

2. **Avaliação de Riscos:** As organizações devem identificar e analisar os riscos que podem comprometer o cumprimento dos seus objetivos. Esta avaliação deve ser contínua, permitindo a antecipação de possíveis falhas e a adoção de medidas preventivas para mitigação de riscos.
3. **Atividades de Controlo:** Referem-se às políticas e procedimentos implementados para garantir que as diretrizes definidas pela administração são seguidas. Estas atividades incluem segregação de funções, autorizações, verificações e auditorias internas.
4. **Informação e Comunicação:** Um fluxo eficiente de informação é essencial para garantir que os controlos internos sejam eficazes. A comunicação deve ser clara, acessível e tempestiva, assegurando que todos os níveis da organização compreendem as suas responsabilidades no sistema de controlo interno.
5. **Monitorização:** O desempenho do sistema de controlo interno deve ser monitorizado regularmente para garantir a sua eficácia. Isto pode ser feito através de auditorias internas, revisões periódicas e feedback contínuo, permitindo ajustes sempre que necessário.

1.4.2.1 Princípios do Sistema de Controlo Interno

O sistema de controlo interno é suportado por um conjunto de princípios fundamentais que garantem a sua eficácia e confiabilidade. Estes princípios estruturam a base para a implementação de mecanismos de controlo adequados e são amplamente reconhecidos em modelos como o COSO (2013).

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

Ambiente de Controlo

O ambiente de controlo estabelece a cultura organizacional e influencia a forma como os colaboradores percebem a importância do controlo interno. De acordo com o COSO (2013), esta componente integra cinco princípios essenciais:

- **Princípio 1** – A organização tem um compromisso com a integridade e com os valores éticos.
- **Princípio 2** – O órgão de gestão atua de uma forma independente, supervisionando o desenvolvimento e o desempenho do controlo interno.
- **Princípio 3** – Os gestores, supervisionados pelo órgão de gestão, criam estruturas, canais de comunicação e delegam autoridade e responsabilidade, em consonância com os objetivos da gestão.
- **Princípio 4** – A organização demonstra um compromisso para atrair, formar e reter pessoas competentes que estão em sintonia com os objetivos da organização.
- **Princípio 5** – A organização responsabiliza os indivíduos pelo incumprimento das suas responsabilidades no controlo interno e pelo incumprimento dos objetivos da organização.

Avaliação de Risco

A avaliação de risco é o processo pelo qual as organizações identificam e analisam fatores que podem comprometer a realização dos seus objetivos. Este componente inclui os seguintes princípios:

- **Princípio 6** – Os objetivos da organização estão explanados com clareza, o que permite a identificação e a avaliação de riscos relacionados com esses objetivos.
- **Princípio 7** – A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos, analisando-os como base para determinar como estes devem ser geridos.
- **Princípio 8** – A organização tem em atenção os riscos de fraude na avaliação dos riscos de não atingir os seus objetivos.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- **Princípio 9** – A organização identifica e avalia as mudanças que podem ter um impacto significativo no sistema de controlo interno.

Atividades de Controlo

As atividades de controlo incluem procedimentos e políticas que asseguram a correta execução das diretrizes da administração. Os princípios que orientam esta componente são:

- **Princípio 10** – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuam para a mitigação dos riscos, reduzindo-os a níveis aceitáveis, com o intuito de concretizar os seus objetivos.
- **Princípio 11** – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo, sobre os meios tecnológicos que utiliza, para apoiar a concretização dos objetivos.
- **Princípio 12** – A organização implementa atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e de procedimentos para colocar em ação essas políticas.

Informação e Comunicação

A comunicação eficaz garante que as informações relevantes são transmitidas a todas as partes interessadas. Os princípios desta componente incluem:

- **Princípio 13** – A organização obtém, ou gera, e utiliza informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento das outras componentes do controlo interno.
- **Princípio 14** – A organização comunica as informações, incluindo os objetivos e as responsabilidades pelo controlo interno, necessárias para apoiar o funcionamento das outras componentes do controlo interno.
- **Princípio 15** – A organização comunica com entidades externas assuntos que afetam o funcionamento de outras componentes do controlo interno.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

Monitorização

A monitorização contínua e periódica do sistema de controlo interno permite identificar e corrigir deficiências. Esta componente segue dois princípios fundamentais:

- **Princípio 16** – A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações em agregado e/ou em separado para averiguar se as componentes do controlo interno estão presentes e em funcionamento.
- **Princípio 17** – A organização avalia e comunica, em tempo útil, as deficiências detetadas no controlo interno às partes responsáveis por encetar, incluindo os gestores e o órgão de gestão, as medidas corretivas.

Os princípios do sistema de controlo interno são essenciais para garantir a transparência, integridade e eficiência dos processos organizacionais. A adoção de um sistema estruturado e baseado nestes princípios permite minimizar riscos e assegurar a fiabilidade das informações financeiras e operacionais. Assim, a implementação rigorosa destes princípios fortalece a governança corporativa e contribui para o sucesso sustentável das organizações.

1.4.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional no modelo ICIF do COSO representa a forma como o controlo interno é aplicado dentro das diversas áreas da entidade. O modelo é desenhado para ser flexível e aplicável a qualquer tipo de organização, desde pequenas empresas a grandes corporações e entidades públicas. A estrutura organizacional do ICIF pode ser dividida em diferentes níveis:

- **Nível Estratégico:** Envolve a administração de topo, incluindo o conselho de administração e a direção executiva. Estes são responsáveis por estabelecer o tom da organização, definir a missão e visão, e garantir a implementação de um sistema de controlo interno eficaz.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

- **Nível Tático:** Compreende a gestão intermédia, que tem o papel de traduzir as diretrizes estratégicas em políticas e procedimentos operacionais. Esta camada supervisiona a execução das atividades de controlo e assegura a implementação das diretrizes da administração.
- **Nível Operacional:** Engloba os colaboradores que executam as atividades diárias da organização. A sua responsabilidade inclui a conformidade com as políticas internas e a aplicação dos controlos estabelecidos para minimizar riscos e assegurar a eficiência das operações.

A estrutura organizacional do modelo ICIF do COSO destaca ainda a importância da integração do controlo interno em todas as unidades da entidade, incluindo:

- **Área Financeira:** Responsável pelo cumprimento dos objetivos de reporte financeiro, garantindo que os registos são precisos e fidedignos.
- **Área Operacional:** Encarregada de assegurar a eficiência dos processos internos, minimizando desperdícios e melhorando a produtividade.
- **Área de Conformidade:** Tem a função de garantir que a organização cumpre todas as regulamentações aplicáveis e reduz o risco de sanções legais.

Ao estruturar o controlo interno de acordo com estes princípios, o modelo ICIF do COSO permite que as organizações adaptem as suas estratégias e recursos de forma eficaz, assegurando que cada nível hierárquico desempenha um papel fundamental na governança e mitigação de riscos.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

1.4.4 Relação entre objetivos, componentes e estrutura

O modelo ICIF do COSO apresenta uma interligação clara entre os objetivos do controlo interno, os seus componentes e a estrutura organizacional. Esta relação pode ser explicada da seguinte forma:

- **Objetivos e Componentes:** Cada um dos cinco componentes do controlo interno (ambiente de controlo, avaliação de risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização) são essenciais para garantir o cumprimento dos três grandes objetivos do modelo ICIF do COSO: operacionais, de relato e de conformidade. A combinação desses componentes assegura que as operações sejam eficientes, que a informação financeira seja fiável e que a organização cumpra as regulamentações aplicáveis.
- **Objetivos e Estrutura Organizacional:** O controlo interno deve ser implementado em todos os níveis da organização, desde a gestão de topo até às operações individuais. Cada unidade organizacional tem a responsabilidade de aplicar os princípios do modelo ICIF do COSO de forma adequada ao seu contexto específico, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos.
- **Componentes e Estrutura Organizacional:** A estrutura organizacional influencia diretamente a forma como os componentes do controlo interno são aplicados. Organizações com uma hierarquia bem definida e políticas claras tendem a implementar os componentes do ICIF de maneira mais eficaz, facilitando a monitorização e a comunicação de riscos e controlos.

Dessa forma, o modelo ICIF do COSO permite uma abordagem integrada ao controlo interno, garantindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos por meio da aplicação eficaz dos seus componentes dentro da estrutura organizacional.

Capítulo 2 - Caracterização da Entidade

2.1 Apresentação da Entidade

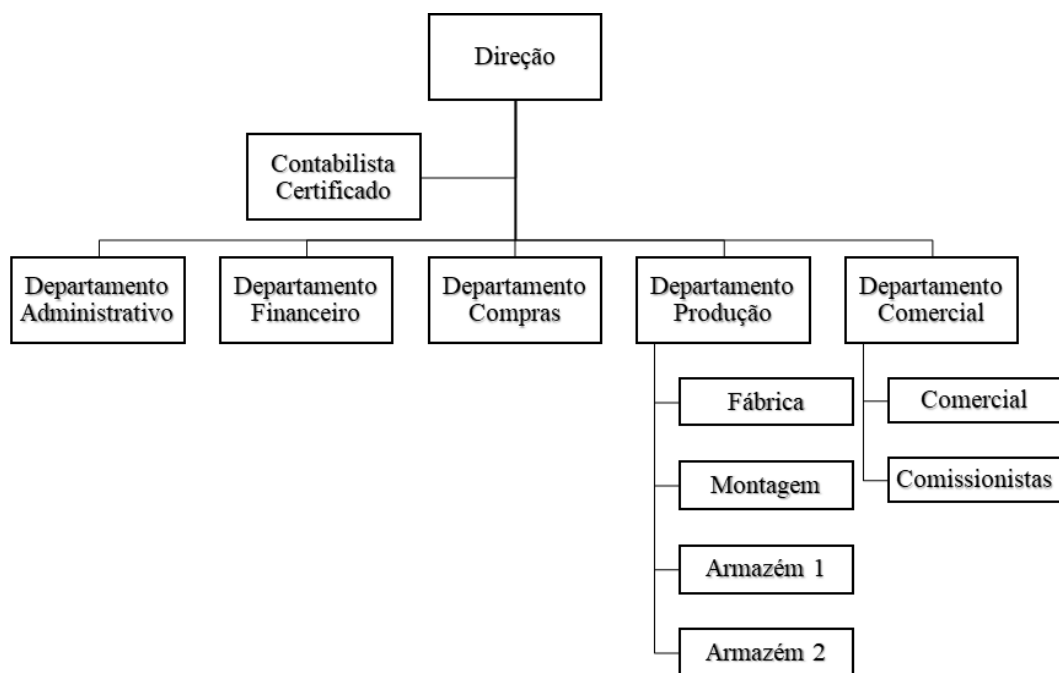
A empresa em estudo, Torneling - Metal Solutions, Lda, é uma sociedade por quotas, fundada em 1977, na freguesia de Segadães, concelho de Águeda, distrito de Aveiro. Esta empresa enquadra-se no setor metalúrgico que integra a indústria transformadora, abrangendo a produção, comercialização e distribuição de componentes metálicos, acessórios e outros materiais utilizados em áreas como a construção civil, serralharia, carpintaria e indústria em geral.

Apresenta uma vasta gama de produtos, que entre eles, os mais comercializados são rodas, calhas, olhais, dobradiças e fechos. No ano de 2023, a empresa decidiu aumentar a sua gama de produtos e investiu na comercialização de uma enorme diversidade de abraçadeiras.

Como podemos observar na Figura 2, a empresa dispõem de uma Direção que é integrada por três elementos, sendo dois deles sócios, um Contabilista Certificado externo que presta serviços à empresa e por 5 departamentos: o administrativo, o financeiro, o de compras, o da produção e o comercial.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Figura 2 - Organograma Geral da Torneling - Metal Solutions, Lda



Fonte – Elaboração Própria

A 31 de dezembro de 2023, a empresa era formada por 31 colaboradores a título permanente, distribuídos pelos diversos departamentos.

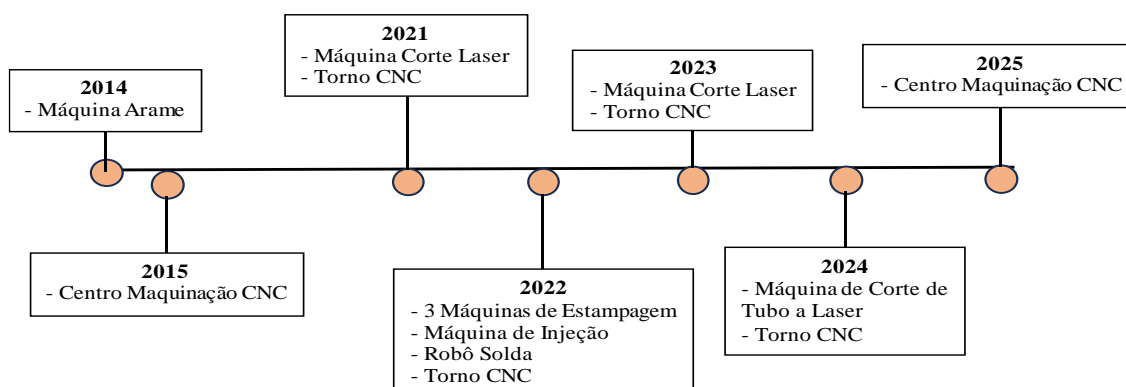
O seu capital social é de 680.000€, sendo este repartido por 3 sócios, pertencendo a percentagem de 56,67% a um dos sócios, 33,33% da participação na empresa a outro sócio e os restantes 10% são participações da própria empresa. Em 31 de dezembro de 2023, teve um volume de negócios de 5 573 767,82€, totalizava um ativo de 4 236 225,14€, e empregava cerca de 30 colaboradores o que faz com que se trate de uma pequena empresa, por ultrapassar dois dos três limites definidos pelo 9.º do Decreto-Lei n.º 158/2009 (redação dada pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de julho).

No plano jurídico, a Torneling enquadra-se no regime das sociedades comerciais, regulado pelo Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro, com as sucessivas alterações). Sendo uma entidade de natureza privada, assume a forma jurídica de sociedade por quotas, conforme os modelos societários previstos na legislação nacional para empresas com fins lucrativos.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

O exercício da sua atividade está sujeito a um conjunto de normas legais e regulamentares, nomeadamente no domínio da segurança e saúde no trabalho, da certificação de produtos metálicos, do licenciamento industrial e da proteção ambiental. Estas obrigações decorrem de legislação nacional e comunitária, sendo fiscalizadas por entidades como a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e a Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE). Acresce ainda o cumprimento das obrigações de natureza fiscal e contributiva, em conformidade com o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) e demais normativos tributários aplicáveis.

Figura 3 - Linha Cronológica de Investimentos em Equipamentos



Fonte – Elaboração Própria

Após uma análise ao setor das ferragens conclui-se que este tem vindo a registar uma evolução significativa, impulsionada pela inovação tecnológica, pela modernização dos processos produtivos e pelas crescentes exigências em matéria de qualidade, segurança e sustentabilidade.

Como podemos observar na Figura 3, ao longo dos anos a empresa tem investido na modernização adquirindo diversos equipamentos de forma a acompanhar a inovação existente no mercado. Para além disso a compra destes equipamentos teve por base

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

também a evolução da própria empresa necessitando assim de um maior número de equipamentos para conseguir dar resposta à procura que existe no mercado.

Neste contexto, a Torneling posiciona-se num ambiente empresarial altamente competitivo, onde o cumprimento do enquadramento legal, a eficiência operacional e a capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado assumem um papel determinante para a sua sustentabilidade e crescimento.

2.2 Análise SWOT

Neste contexto importa aqui fazer um diagnóstico estratégico através da análise SWOT, que se pode observar abaixo.

Forças (Strengths):

- **Experiência consolidada:** Com mais de 40 anos de atuação no mercado, a Torneling possui uma vasta experiência na fabricação de produtos metálicos.
- **Diversidade de produtos:** A empresa oferece uma ampla gama de produtos, atendendo a diversas necessidades industriais.
- **Compromisso com a qualidade:** A Torneling demonstra dedicação à qualidade e ao desenvolvimento de novos produtos, refletindo-se no crescimento constante da sua gama.
- **Infraestrutura moderna:** A empresa investe em tecnologia e possui instalações adequadas para a produção eficiente de seus produtos.

Fraquezas (Weaknesses):

- **Dependência do mercado local:** A atuação predominantemente no mercado português pode limitar o alcance da empresa a mercados internacionais.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Necessidade de inovação contínua: A indústria de produtos metálicos exige constante inovação para manter a competitividade, o que pode representar um desafio.

Oportunidades (Opportunities):

- Expansão para mercados internacionais: A Torneling pode explorar mercados além de Portugal, ampliando sua base de clientes e aumentando a receita.
- Parcerias estratégicas: Estabelecer parcerias com outras empresas ou fornecedores pode fortalecer a posição da Torneling no mercado.
- Adoção de tecnologias avançadas: Investir em novas tecnologias de produção pode melhorar a eficiência e a qualidade dos produtos.

Ameaças (Threats):

- Concorrência intensa: A presença de concorrentes locais e internacionais pode pressionar a Torneling a manter altos padrões de qualidade e preços competitivos.
- Flutuações econômicas: Mudanças na economia podem afetar a demanda por produtos metálicos e impactar as operações da empresa.
- Mudanças regulatórias: Alterações nas regulamentações ambientais e industriais podem exigir investimentos adicionais para conformidade.

Esta análise SWOT fornece uma visão geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pela Torneling - Metal Solutions, auxiliando na formulação de estratégias para o seu crescimento e sustentabilidade no mercado.

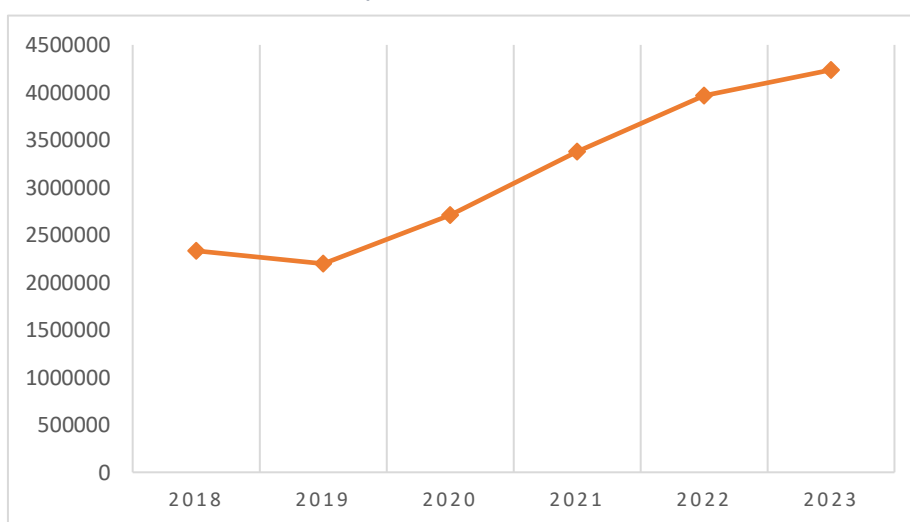
Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

2.3 Outros Indicadores

As análises que se podem constatar de seguida foram elaboradas com base em balanços fornecidos pela empresa.

Análise do Total do Ativo

Gráfico 1 - Total do Ativo



Fonte - Elaboração Própria com base nos Balanços da Empresa

O gráfico 1 demonstra uma tendência de crescimento contínuo e significativa no total do ativo da empresa ao longo do período analisado. Apesar de uma pequena oscilação inicial, o comportamento geral é claramente ascendente, refletindo um fortalecimento da estrutura patrimonial da organização.

A partir de uma base próxima dos 2.300.000€ em 2018, os ativos da empresa praticamente duplicaram até 2023, ultrapassando os 4.200.000€. Este crescimento sugere uma estratégia bem-sucedida de investimento e expansão, indicando que a empresa tem acumulado recursos produtivos - como equipamentos, instalações, capital circulante e ativos financeiros - para sustentar seu desenvolvimento.

Essa evolução positiva do ativo pode estar associada a diversos fatores, como:

- Expansão da capacidade produtiva;

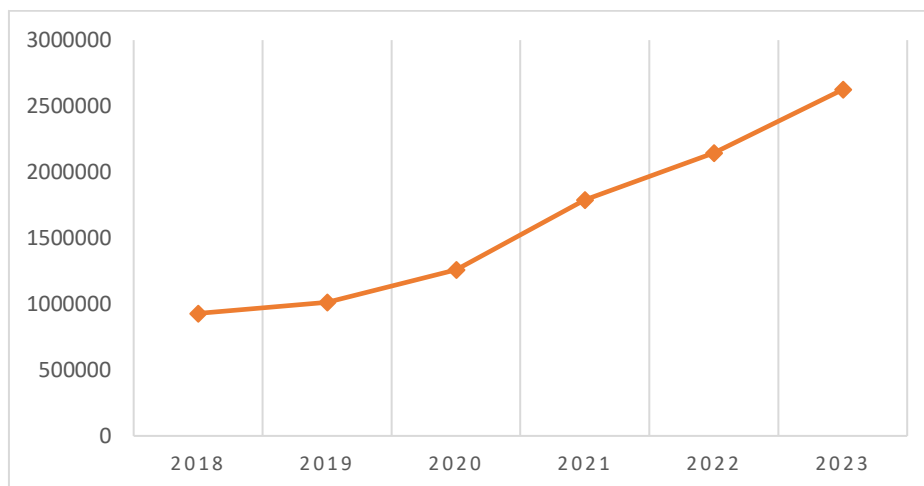
Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

- Melhoria na eficiência operacional;
- Investimentos estratégicos em ativos fixos e circulantes;
- Crescimento nas receitas e lucratividade, que contribuem para reinvestimentos;
- Acesso a financiamentos ou capital externo.

A ausência de quedas significativas após o primeiro ano reforça a ideia de estabilidade e crescimento sustentável, o que transmite confiança em relação à gestão financeira da empresa.

Análise do Total do Capital Próprio

Gráfico 2 - Total Capital Próprio



Fonte - Elaboração Própria com base nos Balanços da Empresa

O gráfico 2 revela um crescimento consistente e expressivo entre 2018 e 2023. A partir de uma base em torno de 900.000€ em 2018, o capital próprio ultrapassa os 2.600.000€ em 2023, praticamente triplicando no período.

Essa trajetória ascendente reflete um fortalecimento contínuo da estrutura patrimonial da empresa com base em recursos próprios, o que é um excelente indicativo de solidez financeira. O crescimento pode estar associado à:

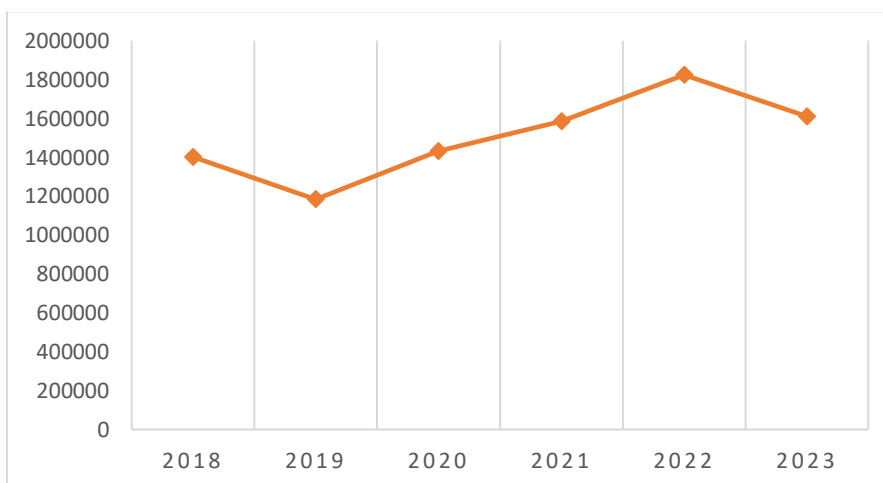
Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

- Retenção de lucros e reinvestimento no próprio negócio;
- Redução da dependência de capital de terceiros;
- Boa gestão dos resultados acumulados;
- Aumento da confiança dos sócios ou acionistas na operação.

O aumento do capital próprio também sinaliza maior autonomia financeira, o que fortalece a capacidade da empresa de enfrentar adversidades econômicas sem comprometer sua operação.

Análise do Total do Passivo

Gráfico 3 - Total do Passivo



Fonte - Elaboração Própria com base nos Balanços da Empresa

No gráfico do Total do Passivo, observa-se uma oscilação ao longo dos anos, com uma leve tendência de crescimento até 2022, seguida de uma queda em 2023. Em 2018, o passivo girava em torno de 1.400.000€, atingiu o pico próximo de 1.800.000€ em 2022, e recuou para aproximadamente 1.600.000€ no ano seguinte.

Esse comportamento pode indicar momentos pontuais de maior dependência de capital de terceiros, seja via empréstimos, financiamentos ou fornecedores. Contudo, a redução em 2023 pode estar associada a:

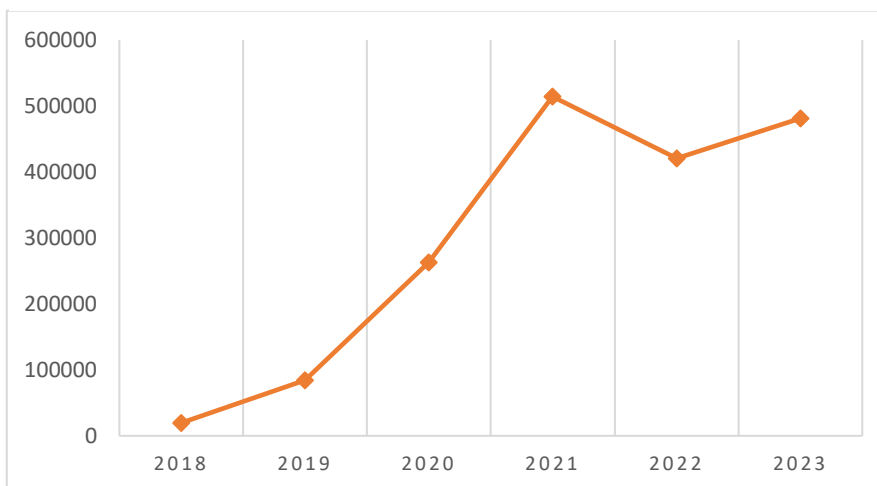
Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

- Quitação de dívidas;
- Reestruturação de passivos;
- Substituição por capital próprio, conforme observado no gráfico anterior.

Apesar da oscilação, o fato de o passivo não ter crescido em proporção igual ao ativo ou ao capital próprio pode ser visto de forma positiva, sugerindo menor alavancagem e mais equilíbrio financeiro.

Análise do Resultado Líquido do Período

Gráfico 4 - Resultado Líquido do Período



Fonte - Elaboração Própria com base nos Balanços da Empresa

O gráfico de Resultado Líquido do Período mostra uma trajetória claramente ascendente até 2021, com posterior leve retração e recuperação parcial em 2023. A empresa parte de um lucro próximo de 20.000€ em 2018, atinge seu pico de aproximadamente 520.000€ em 2021 e estabiliza próximo dos 470.000€ em 2023, o que indica uma posição financeira saudável.

Este crescimento expressivo da lucratividade ao longo do tempo é um reflexo direto da eficiência operacional e das estratégias de crescimento adotadas. A leve queda entre 2021 e 2022 pode ter sido influenciada por:

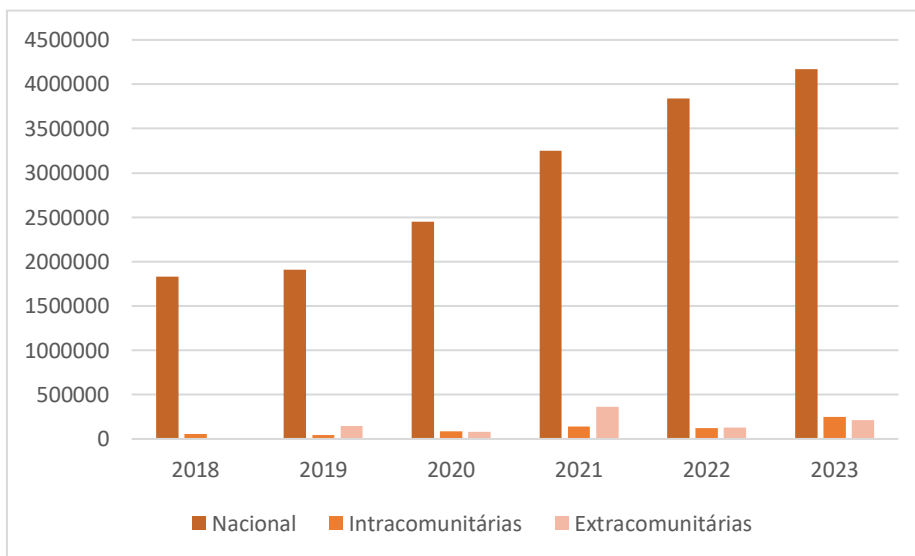
Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Aumento de custos ou despesas;
- Cenários económicos adversos;
- Investimentos que ainda não retornaram resultados imediatos.

Ainda assim, a retomada em 2023 mostra resiliência e capacidade de recuperação, o que reforça a perspetiva de sustentabilidade e geração contínua de valor.

Análise do Volume de Negócios

Gráfico 5 - Volume de Negócios



Fonte - Elaboração Própria com base em Dados da Empresa

O gráfico 5 referente ao Volume de Negócios evidencia um crescimento significativo entre os anos de 2018 e 2023, com forte predominância do mercado nacional como principal impulsionador da atividade empresarial.

As vendas no mercado nacional apresentaram um crescimento contínuo ao longo do período analisado, partindo de aproximadamente 1.900.000€ em 2018 e ultrapassando a marca dos 4.000.000€ em 2023. Este desempenho revela a consolidação da empresa no

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

mercado interno, impulsionada pela expansão da sua carteira de clientes, pelo aumento da capacidade produtiva e pela diversificação de produtos.

No que diz respeito ao mercado intracomunitário - transações realizadas dentro do espaço da União Europeia -, mas concretamente Espanha e França, observa-se um volume de negócios consideravelmente inferior ao mercado nacional. Ainda assim, destaca-se o crescimento progressivo a partir de 2020, com um aumento mais acentuado em 2023. Tal evolução sugere um esforço da empresa para reforçar a sua presença em mercados europeus, o que pode indicar uma estratégia de internacionalização gradual.

Relativamente ao mercado extracomunitário - fora da União Europeia -, o comportamento revela-se mais irregular incidindo maioritariamente em países como Angola, Moçambique e América Latina (Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Argentina, Brasil e Colômbia). Apesar de apresentar alguns aumentos pontuais em 2019 e 2021, o volume de negócios permaneceu globalmente reduzido nos anos seguintes. Este padrão pode ser interpretado como resultado de operações específicas ou projetos pontuais em mercados terceiros, sem ainda uma consolidação sólida nestes territórios.

Em síntese, a análise demonstra que a trajetória de crescimento da empresa, no período em questão, foi alicerçada fundamentalmente no mercado nacional, com iniciativas incipientes, mas em expansão, nos mercados internacionais.

Análise da Rentabilidade

- Margem Líquida (2023) – indica a percentagem de lucro por cada euro faturado

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de Negócios}} = \frac{481\,193,14}{4\,630\,307,39} = 10\%$$

O rácio de margem líquida indica que a empresa obtém 10% de lucro por cada euro faturado, apresentando uma boa capacidade de gerar lucro a partir das vendas.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

- ROA (2023) – indica a rentabilidade dos ativos

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Total do Ativo}} = \frac{481\,193,14}{4\,236\,225,14} = 0,11$$

O rácio ROA indica que a rentabilidade dos ativos é de 11%.

- ROE (2023) – indica a rentabilidade dos capitais próprios investidos

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}} = \frac{481\,193,14}{2\,625\,137,37} = 0,18$$

O rácio ROE indica que a rentabilidade dos capitais próprios é de 18%.

Análise da Estrutura Financeira

- Autonomia Financeira (2023) – indica o financiamento dos ativos através de capitais próprios

$$\frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Total do Ativo}} = \frac{2\,625\,137,37}{4\,236\,225,14} = 0,62$$

O rácio de autonomia financeira indica que a empresa financia 62% dos seus ativos com capitais próprios, apresentando uma boa solidez financeira.

- Endividamento (2023) – indica o nível de dependência de financiamento externo

$$\frac{\text{Total do Passivo}}{\text{Capitais Próprios}} = \frac{1\,611\,087,77}{2\,625\,137,37} = 0,61$$

O rácio de endividamento indica que a empresa tem, por cada euro de capital próprio, 61% de dívida, o que significa que temos mais capital próprio do que dívida.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Liquidez Geral (2023) – indica a capacidade de pagar dívidas de curto prazo

$$\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}} = \frac{2\,835\,598,68}{1\,342\,445,47} = 2,11$$

O rácio de liquidez geral indica que a empresa tem ativos suficientes para cobrir todas as suas obrigações de curto prazo. Um resultado demonstra que a empresa possui mais do dobro de ativos correntes para fazer face aos passivos correntes.

Capítulo 3 - Implementação do Sistema de Controlo Interno

3.1 Levantamento das Medidas de Controlo Interno

De forma a obter dados e informações para a realização do presente trabalho de projeto, foram realizadas entrevistas individuais aos colaboradores das diversas áreas bem como a análise de documentos internos disponibilizados pela Direção.

3.1.1 Área Financeira

A área financeira é uma área de elevada importância para a Empresa uma vez que se relaciona com os seus recursos monetários. Esta área apresenta um elevado risco inerente, tanto no que respeita a erros operacionais, devido ao elevado volume de transações processadas - o que pode resultar em falhas ou duplicações de pagamentos -, como também no que diz respeito à vulnerabilidade a fraudes. A natureza líquida dos ativos financeiros pode despertar intenções ilícitas, incentivando práticas de manipulação, apropriação indevida ou desvios de recursos.

Pagamentos

Na Empresa os pagamentos são processados por meio de transferência bancária, débito direto e em numerário. Os pagamentos são todos processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após terem sido prévia e devidamente aprovados. Quando realizados os pagamentos das faturas, são efetuadas anotações nos seus documentos de suporte, a fim de evitar duplicação dos mesmos.

Na sua grande maioria, a empresa efetua os pagamentos a terceiros (fornecedores, colaboradores, entre outros) através do Banco, recorrendo às transferências bancária, por via do sistema online da instituição bancária. A introdução dos dados no homebanking para pagamento aos fornecedores é feita manualmente pelo responsável de Tesouraria onde é confrontado paralelamente o extrato de conta do fornecedor disponível no módulo de Tesouraria e os documentos físicos que ainda se encontram para liquidação.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

Os pagamentos dos vencimentos são realizados no primeiro dia útil do mês seguinte. A introdução dos dados no homebanking para pagamento dos salários é, também, realizada manualmente pelo responsável da Tesouraria, onde são previamente conferidos os valores para pagamento com os vencimentos contratualizados para cada colaborador e o respetivo número de dias de trabalho efetivo e de faltas. Através do sistema de homebanking é possível realizar um conjunto de operações bancárias e de consultar as diversas informações financeiras pela internet, sem serem necessárias deslocações ao Banco. Este sistema é um meio de pagamento seguro e, devido à sua facilidade de acesso, flexibilidade de horários e comodidade, simplifica as ações de autorização.

Os pagamentos realizados através de débito direto dizem respeito à liquidação das despesas de eletricidade, água, comunicações e via verde. A autorização de débito direto é concedida por dois dos três elementos da Direção com tais poderes, num formulário específico do fornecedor para esse efeito. Os valores pagos referentes a débitos diretos são alvo de controlo e de confirmação com as respetivas faturas.

Os pagamentos em numerário são efetuados para pequenas despesas diárias, de montantes pouco significativos (até um valor máximo de 100€), tais como, combustível, selos de correio, consumíveis de limpeza, despesas de representação, entre outras. A realização deste tipo de despesas é do conhecimento e da aprovação antecipada da Direção. As faturas referentes a estas despesas são registadas pelo Técnico de Contabilidade no módulo de Tesouraria do software de gestão.

De forma a empresa conseguir garantir que os registos financeiros correspondem aos movimentos bancários, ou seja, garantir que a contabilidade está atualizada e reflete a situação financeira real da empresa, são elaboradas periodicamente reconciliações bancárias. Os extratos bancários estão disponíveis na plataforma online dos Bancos, pelo que o responsável de Tesouraria tem acesso aos mesmos. Tais documentos são entregues ao Técnico de Contabilidade, o qual é responsável pela execução das reconciliações bancárias, sendo realizadas mensalmente. As contas de Depósitos à Ordem são alvo de reconciliação bancária. As Aplicações Financeiras são objeto de conferência. As

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

reconciliações bancárias são suportadas pelo confronto entre os extratos contabilísticos e os extratos bancários. Nos casos de divergências procede-se às devidas averiguações

Recebimentos

Na empresa, o processo de gestão de recebimentos é essencial para assegurar a liquidez e o controlo financeiro da organização, sendo estruturado de forma a garantir a rastreabilidade e a segurança das entradas de valores.

A maioria dos recebimentos é realizada através de transferência bancária, considerada o método mais seguro e eficaz. As transferências são conferidas diariamente pelo responsável da Tesouraria, que procede à verificação dos saldos das contas bancárias e à identificação dos montantes recebidos, relacionando-os com as contas correntes dos respetivos clientes. Após a confirmação dos recebimentos, são imediatamente emitidos os respetivos recibos, garantindo a formalização documental da operação e a sua integração no sistema de gestão financeira da empresa.

Relativamente aos recebimentos por cheque, estes podem ocorrer por quatro vias distintas:

- O cliente desloca-se pessoalmente às instalações da empresa para levantar material e entrega um cheque datado para pagamento da mercadoria adquirida.
- O departamento comercial, no âmbito das visitas aos clientes, recolhe os cheques correspondentes a faturas pendentes, entregando-os posteriormente na sede da empresa.
- Os motoristas ou transportadores, ao realizarem entregas de mercadoria, recolhem cheques junto dos clientes, que são entregues no regresso à empresa a um colaborador designado.
- Finalmente, alguns clientes optam por enviar os cheques por correio, sendo estes recebidos no serviço administrativo e sujeitos a conferência antes do depósito.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Todos os cheques recebidos são arquivados com o devido suporte documental e, posteriormente, depositados em instituição bancária. Contudo, dado o reduzido volume de cheques movimentados, os depósitos são realizados semanalmente e não diariamente.

Quanto aos recebimentos em numerário, estes apenas ocorrem em situações específicas, nomeadamente quando os clientes se deslocam diretamente ao balcão da empresa para levantar material. Neste caso, o recebimento é efetuado no momento da aquisição, sendo imediatamente registado no sistema de gestão e acompanhado da emissão de uma fatura-recibo correspondente. Por questões de segurança, as quantias recebidas em numerário são armazenadas em cofre apropriado até ao seu depósito.

3.1.2 Área de Compras

A área de compras tem uma grande relevância para a Empresa, dado o volume substancial de recursos que mobiliza. Esta área apresenta diversas características que aumentam a sua exposição a um elevado risco inerente, entre os quais se destacam:

- O elevado número de transações realizadas, que amplia a probabilidade de ocorrência de erros;
- A fragmentação das operações, potencialmente geradora de incorreções no registo contabilístico das aquisições e dos respetivos descontos, quando aplicáveis;
- O processo de contratação de fornecedores, no qual se podem verificar práticas de favorecimento indevido e a realização de despesas não justificadas;
- A realização de compras e pagamentos sem a devida autorização formal.

A função de compras na empresa assume um papel estratégico, dado o volume significativo de recursos envolvidos. Diariamente, é realizada uma análise de necessidades, com base nos níveis de stock atuais, nas encomendas em carteira e nos consumos mensais, de modo a assegurar a aquisição atempada de matérias-primas e mercadorias.

O processo inicia-se com a identificação de ruturas ou baixas de stock por parte dos responsáveis da produção e do armazém, sendo estas informações compiladas numa

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

listagem de apoio à decisão. O responsável de compras analisa essa listagem no final de cada dia, orientando-se por critérios de preço, qualidade e confiabilidade do fornecedor.

A política de compras privilegia fornecedores habituais e locais, salvo quando há vantagens significativas em termos de relação qualidade/preço. A seleção é suportada por uma base de dados de fornecedores, com informações detalhadas sobre condições comerciais e histórico de desempenho, atualizada periodicamente. A empresa não estabelece contratos de fornecimento fixos, permitindo flexibilidade nas decisões de compra, embora negocie preços em compras de grande volume.

As encomendas são efetuadas maioritariamente por pedido formal escrito (Nota de Encomenda), incluindo dados como quantidades, preços, prazos de entrega, condições de pagamento e requisitos de qualidade. Em alguns casos, a encomenda é realizada via telefone.

A receção e conferência dos bens é feita pelo Responsável de Produção e por um Colaborador de Armazém 1, previamente designado para essa função, conforme o tipo de material. A conferência inclui uma verificação quantitativa (comparação das quantidades recebidas com as que contam na guia de transporte/fatura) e uma verificação qualitativa (estado e conformidade do produto).

A validação das faturas é da responsabilidade do Técnico de Contabilidade, que verifica os valores e quantidades com base nas requisições e na base de dados do fornecedor. Além disso, mensalmente, são analisadas as contas correntes dos fornecedores, a fim de planear os pagamentos e manter a liquidez da empresa controlada através do módulo de Tesouraria.

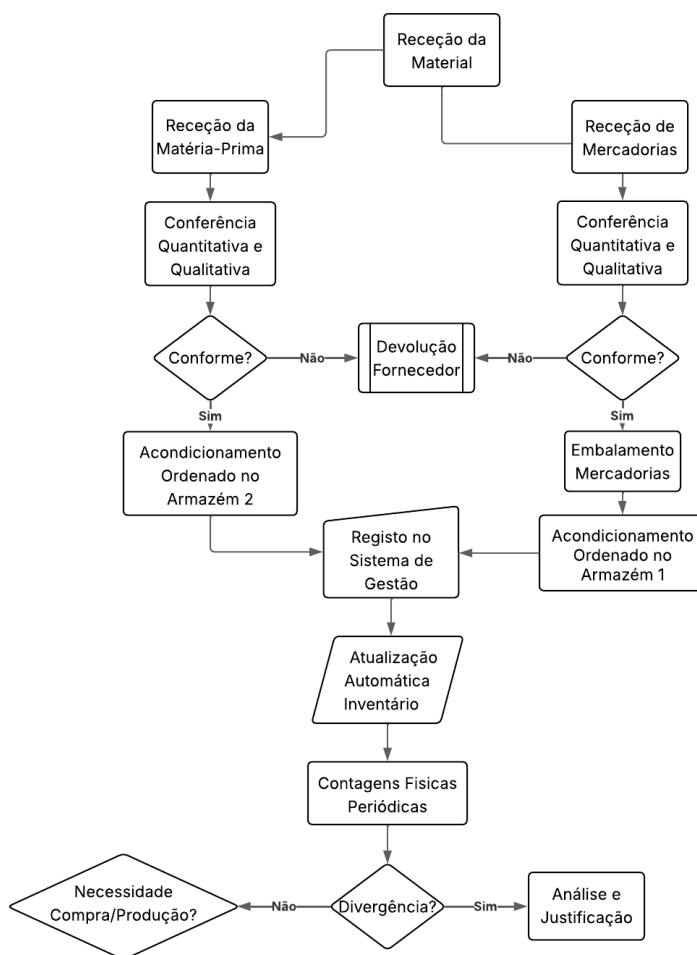
3.1.3 Área de Inventários

A área de inventários tem grande importância para a empresa uma vez que os bens são essenciais para o desenvolvimento da sua atividade. O risco inerente a esta área prende-se com a existência física dos bens, com a sua correta valorização. Os inventários

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

encontram-se valorizados pelo custo de aquisição somando-lhe os custos incorridos para os colocar no seu local e condição atual, deduzido dos descontos e abatimentos.

Figura 4 - Fluxograma Área dos Inventários



Fonte - Elaboração Própria

Após a realização da conferência quantitativa e qualitativa dos bens, que visa assegurar a conformidade com as especificações e quantidades previstas, procede-se ao seu adequado acondicionamento. Este processo é realizado de forma organizada, a fim de garantir a integridade dos bens durante o armazenamento e facilitar a sua localização e posterior movimentação.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

No que se refere às matérias-primas, estas são conferidas em termos de quantidade e qualidade e, em seguida, armazenadas de forma sistemática no Armazém 2. O responsável pela produção é encarregue dessa tarefa, sendo responsável por garantir que todas as matérias-primas estejam em conformidade com os requisitos necessários para o processo produtivo. Este procedimento assegura que não haja falhas ou problemas que possam comprometer a produção subsequente.

Já as mercadorias, após a conferência, são armazenadas no Armazém 1. A conferência das mercadorias é realizada pelo Colaborador designado especificamente para essa função, o qual tem a responsabilidade de verificar tanto as quantidades quanto as condições dos bens recebidos, comparando-os com as guias de transporte que as acompanham. Uma vez conferidas, as mercadorias são embaladas e armazenadas de acordo com os critérios previamente definidos, garantindo a segurança e a facilidade de acesso.

A responsabilidade pela gestão das entradas e saídas físicas dos bens nos armazéns é atribuída ao Técnico de Contabilidade. Este profissional é incumbido de garantir que todas as movimentações de bens sejam devidamente registadas e controladas. As entradas e saídas dos bens são registadas no software de gestão, que acompanha, em tempo real, todas as movimentações dos inventários. Para cada movimentação, são registados os dados como as quantidades, os preços unitários e os valores totais dos bens, permitindo uma visão detalhada do stock e das variações no inventário. Esse sistema facilita a rastreabilidade e o controlo financeiro, permitindo a auditoria de cada transação de forma precisa.

O controlo físico dos bens é realizado por meio de contagens periódicas, que têm o objetivo de garantir que as quantidades registadas no sistema de gestão correspondam ao stock real disponível. Essas contagens são executadas por responsáveis previamente designados, que devem seguir procedimentos estabelecidos para garantir a precisão e a integridade do processo. As contagens periódicas são uma prática essencial para evitar erros ou fraudes no controlo de inventário e garantir a transparência na gestão dos bens.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Caso sejam identificadas divergências entre o stock físico e o registado, essas inconsistências são analisadas de forma minuciosa. A equipa responsável investigará as causas das discrepâncias, que podem ser devido a erros de registo, falhas no processo de conferência ou até mesmo perdas acidentais. Após a análise, as divergências são regularizadas o mais rapidamente possível, seja por meio da correção dos registos no sistema ou por outras ações corretivas necessárias. Este processo de análise e correção é fundamental para assegurar a precisão do inventário e a continuidade das operações sem interrupções ou impactos financeiros.

Esse fluxo de trabalho detalhado e bem estruturado garante que todos os bens sejam controlados de maneira eficaz e eficiente, promovendo o controlo rigoroso do stock e a transparência nas movimentações, minimizando riscos e assegurando a continuidade dos processos produtivos e operacionais da organização.

3.1.4 Área da Produção

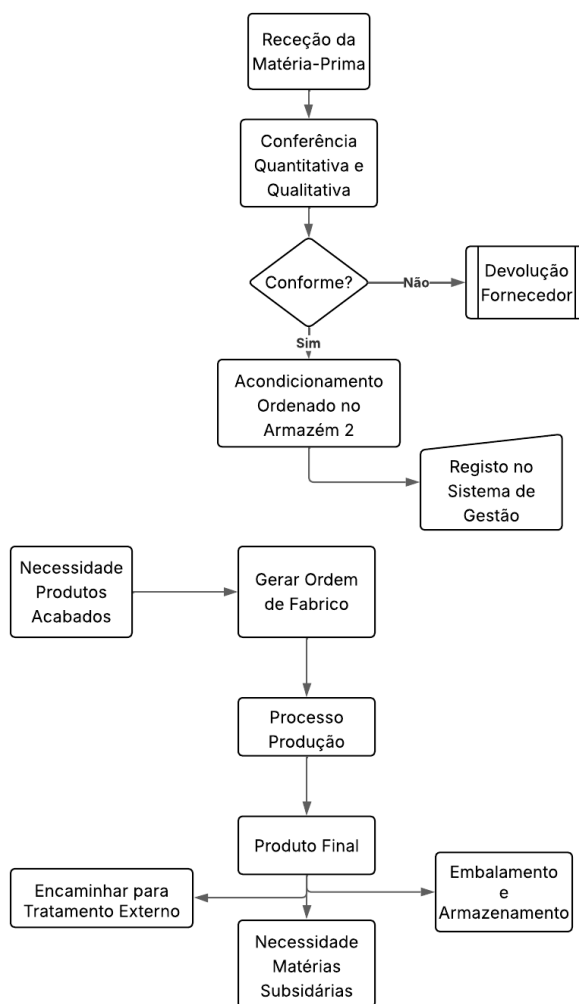
Outro das áreas de uma empresa que é importante ao desenvolvimento das suas atividades é o departamento operacional, que também é conhecido como setor de produção. Esta área sendo uma função central na atividade operacional de qualquer empresa, está exposta a um conjunto de riscos inerentes relevantes, decorrentes da complexidade e dinâmica dos seus processos. Entre os principais fatores de risco destacam-se:

- O consumo excessivo ou não justificado de matérias-primas, que pode conduzir a desvios orçamentais e desperdícios significativos;
- A utilização indevida de recursos físicos e humanos, afetando a eficiência e a produtividade global;
- A ausência ou insuficiência de controlo sobre os inventários em processo de fabrico, o que pode dar origem a perdas, furtos ou apropriações indevidas;
- A manipulação intencional de dados de produção, com o objetivo de mascarar ineficiências ou resultados operacionais.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Cabe a esta área, a administração de todo o processo de transformação de matéria-prima no produto final. Controla ainda a entrada e o uso dos materiais, a manutenção das máquinas e equipamentos e a produtividade da empresa.

Figura 5 - Fluxograma Área da Produção



Fonte - Elaboração Própria

Conforme podemos observar na Figura 5, o processo inicia-se com a receção física da matéria-prima, momento em que os materiais provenientes dos fornecedores são descarregados nas instalações da empresa. Esta fase obedece a um procedimento rigoroso,

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

que visa assegurar que apenas os materiais efetivamente encomendados são aceites. Para tal, a equipa responsável procede à validação cruzada da mercadoria recebida com uma listagem digital detida pelo chefe de produção, na qual constam os dados do fornecedor, as quantidades previstas e a especificação técnica dos materiais. A validação rigorosa desta listagem garante que não sejam descarregados produtos não requisitados ou que apresentem divergências relativamente à encomenda original.

Paralelamente, é realizada uma conferência minuciosa com a guia de transporte que acompanha a mercadoria, assegurando a correspondência entre o que foi entregue fisicamente e o que foi formalmente declarado pelo fornecedor. Esta prática permite prevenir erros logísticos, identificar eventuais anomalias e manter a integridade dos registos internos.

Uma vez validada a receção, a matéria-prima é devidamente armazenada nas áreas designadas para o efeito, de acordo com os critérios internos de organização e segurança. O documento que acompanha o material é então encaminhado para o técnico de contabilidade, que procede ao registo da entrada no sistema informático de gestão, garantindo a atualização do stock e a rastreabilidade financeira da operação. Este processo permite uma articulação eficaz entre os departamentos operacionais e administrativos, promovendo a integridade e a fiabilidade da informação contabilística.

No âmbito do planeamento da produção, e com base na monitorização contínua dos níveis de stock, são geradas ordens de fabrico sempre que se verifica uma necessidade de reposição de produtos ou componentes com quantidades críticas. Estas ordens, devidamente formalizadas, são entregues ao responsável pela área produtiva correspondente, que se encarrega da sua execução.

Para o cumprimento das ordens de fabrico, é frequentemente necessário proceder à retirada de matéria-prima do Armazém 2, onde se encontra armazenada uma parte significativa das matérias-primas. Esta fase marca o início efetivo do processo produtivo, em que os recursos são transformados em produtos intermédios ou finais, de acordo com as especificações técnicas estabelecidas.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Após a conclusão do processo de produção, são consideradas três vias distintas para o encaminhamento dos produtos finais, conforme as suas características e requisitos adicionais:

1. Encaminhamento para tratamento externo: Alguns produtos, por exigirem processos adicionais (como tratamentos térmicos, revestimentos ou outros acabamentos), são enviados para entidades externas. Neste caso, é elaborada uma guia de remessa específica, que permite manter o controlo do material que sai temporariamente das instalações da empresa, salvaguardando a rastreabilidade e a responsabilidade sobre os bens.
2. Necessidade de matérias subsidiárias: Em determinadas circunstâncias, a finalização do produto depende ainda da integração de materiais auxiliares. Nestes casos, o produto permanece em espera até à receção dos componentes em falta, sendo posteriormente embalado e transferido para o Armazém 1.
3. Embalamento e armazenamento direto: Quando o produto está concluído e em conformidade com os padrões de qualidade, é embalado e transferido para o Armazém 1, onde fica disponível para expedição ou venda.

Este modelo de funcionamento evidencia uma abordagem integrada e sistemática, na qual todas as fases do ciclo de aprovisionamento, produção e armazenagem estão interligadas por procedimentos claros, promovendo a eficiência operacional, a minimização de erros e a conformidade com os princípios de controlo interno.

3.1.5 Área da Gestão de Pessoal

A área de Gestão de Pessoal assume um papel determinante no funcionamento das organizações, uma vez que os colaboradores são os principais agentes da execução das atividades operacionais e estratégicas. Os riscos inerentes a esta área são a ocorrência de erros e fraudes.

Nesse sentido, torna-se fundamental assegurar um ambiente de trabalho equilibrado, pautado por relações interpessoais saudáveis e por um clima organizacional positivo,

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

fatores que influenciam diretamente os níveis de motivação, desempenho e retenção de talentos. A gestão eficaz desta área permite ainda mitigar riscos operacionais relevantes, tais como erros administrativos e fraudes, que podem comprometer a integridade dos processos internos e a confiança dos stakeholders.

No contexto da organização em análise, o processo de recrutamento e seleção é centralizado na Direção, sendo esta a entidade responsável por todas as decisões relacionadas com a admissão e a demissão de colaboradores. O procedimento de seleção baseia-se, predominantemente, na avaliação do Curriculum Vitae dos candidatos e na realização de uma entrevista individual conduzida por um membro da Direção. Importa referir que não são aplicadas provas práticas de admissão nem existe um protocolo formalizado que sistematize as etapas deste processo.

Concluída a seleção, solicita-se ao candidato a entrega da documentação necessária para formalizar a contratação e proceder à abertura da respetiva *Ficha Individual de Colaborador*. Esta ficha integra o *Processo Individual do Colaborador*, onde são arquivados todos os documentos de suporte à admissão, nomeadamente o Curriculum Vitae, carta de apresentação, contrato de trabalho, condições de contratação e registos relacionados com a trajetória profissional do trabalhador na organização.

A negociação das condições contratuais, incluindo a definição das remunerações, é igualmente da responsabilidade da Direção. Em muitos casos, os colaboradores são integrados através de programas promovidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), o que resulta, maioritariamente, na celebração de contratos de trabalho a termo certo. Apesar de não existir uma política formal que regule a atualização da ficha individual, este procedimento é realizado informalmente por via verbal e é da competência do técnico administrativo. Convém destacar que este profissional não está envolvido nas atividades de processamento salarial, de inserção de dados para pagamento nem de autorização de transferências, o que permite assegurar uma adequada segregação de funções e contribuir para o controlo interno dos processos.

O processamento dos salários tem início com a verificação das presenças e da assiduidade dos colaboradores, que é efetuada por meio de um sistema de picagem de ponto. Todavia,

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

este sistema não se encontra integrado com o software de gestão de salários, o que exige a introdução manual dos registos de faltas. As ausências são posteriormente validadas e autorizadas pela Direção. O processamento salarial é realizado pelo Contabilista Certificado da Empresa, utilizando um módulo específico do software de gestão. Neste processo são consideradas as remunerações previamente autorizadas, bem como a legislação laboral aplicável, sendo ainda efetuada a conferência dos cálculos aritméticos com o intuito de garantir a exatidão dos valores.

Simultaneamente ao processamento dos salários, são emitidos os respetivos recibos de vencimento em duas vias (original e duplicado), contendo, entre outras informações, o nome completo do colaborador, o número de identificação fiscal, o número de beneficiário da Segurança Social, a categoria profissional, o período de referência da retribuição, a discriminação das remunerações, os descontos aplicáveis e o valor líquido a receber. O pagamento das remunerações é realizado no primeiro dia útil do mês seguinte ao período de trabalho, através de transferência bancária, sendo a inserção dos dados no sistema de homebanking da responsabilidade do responsável da Tesouraria. Deste modo, garante-se a separação entre a função de processamento de salários e a de execução do pagamento. Não obstante, o recibo de vencimento não é entregue fisicamente, mas sim enviado por email, no momento do pagamento ao colaborador, sendo o comprovativo da transferência bancária considerado suficiente como prova de pagamento ao colaborador.

No domínio da segurança e saúde no trabalho, a organização garante que todos os colaboradores estão abrangidos por um seguro de acidentes de trabalho, o qual assegura assistência médica, hospitalar e indemnizações em caso de acidente ocorrido durante o exercício das funções laborais. Paralelamente, a Empresa assegura o direito à formação contínua, disponibilizando, no mínimo, 35 horas anuais de formação a cada colaborador, ajustadas ao conteúdo funcional do posto de trabalho. No caso dos colaboradores com contrato a termo, o número de horas é proporcional à duração do vínculo contratual.

Adicionalmente, os trabalhadores são sujeitos a exames médicos periódicos no âmbito da Medicina do Trabalho, com o objetivo de avaliar a sua aptidão para o desempenho das funções contratadas. Caso seja identificada alguma limitação ou situação de inaptidão, o

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tormeling – Metal Solutions, Lda

Médico do Trabalho comunica essa informação à Direção, que poderá então adotar as medidas necessárias à readequação funcional ou reavaliação do posto de trabalho.

Em síntese, a gestão de pessoal na organização em estudo caracteriza-se por um conjunto de procedimentos estruturados, mas ainda com práticas informais em algumas etapas, nomeadamente na documentação de processos e na integração de sistemas. Ainda assim, verifica-se a existência de mecanismos de controlo interno, segregação de funções e preocupação com o cumprimento da legislação laboral, o que contribui para a eficiência e integridade dos processos. Estes elementos são fundamentais para a sustentabilidade da organização e para a valorização dos seus recursos humanos, enquanto ativos estratégicos.

3.2 Pontos Fortes e Fracos

Após o levantamento de medidas e procedimentos de CI implementados na empresa, foram identificados, para cada uma das áreas em estudos, pontos fortes e fracos.

Área Financeira

Na área financeira foram identificados como pontos fortes (Apêndice 1):

- Segregação de funções e controlo de autorizações

As contas bancárias da empresa são movimentadas apenas mediante duas assinaturas autorizadas, de três elementos da Direção. Esta prática garante uma camada adicional de segurança e controlo, reduzindo o risco de pagamentos indevidos ou não autorizados.

- Pagamentos processados com base em documentação de suporte

Todos os pagamentos são realizados com base em faturas originais e documentação de suporte previamente aprovada. Este procedimento assegura a validade das operações e contribui para a integridade do sistema contabilístico.

- Utilização predominante do sistema de homebanking

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

A empresa realiza a maioria dos seus pagamentos por via eletrónica, utilizando o sistema de homebanking. Esta escolha permite uma gestão eficiente, segura e com registos automáticos, facilitando o acompanhamento dos movimentos financeiros.

- Reconciliação bancária mensal por colaborador independente

As reconciliações bancárias são realizadas mensalmente por um Técnico de Contabilidade distinto do responsável pela execução dos pagamentos. Esta separação de funções fortalece o controlo interno, garantindo a fiabilidade e atualização dos saldos bancários.

- Conferência diária das transferências bancárias e emissão imediata de recibos

A prática de verificação diária das transferências bancárias recebidas permite à empresa identificar prontamente os pagamentos efetuados pelos clientes, assegurando a atualização constante das contas correntes. A emissão imediata dos respetivos recibos formaliza a operação e reforça a transparência e confiança no processo.

- Diversidade de formas de receção de cheques

A empresa dispõe de quatro vias distintas para receção de cheques: entrega presencial por parte do cliente, recolha por comerciais, entrega por motoristas da transportadora e envio por correio. Esta flexibilidade facilita o cumprimento das obrigações pelos clientes e contribui para uma gestão eficaz dos recebimentos.

- Controlo rigoroso dos pagamentos em numerário

Os pagamentos em numerário são restringidos a clientes que levantam material ao balcão, o que limita o manuseamento de dinheiro físico. Esta prática reduz os riscos operacionais e facilita o controlo interno sobre os fluxos de caixa.

- Registo sistemático e emissão de documentos de suporte

Todos os recebimentos, independentemente da forma, são acompanhados da emissão de recibos e registados no sistema informático da empresa, garantindo a rastreabilidade das transações e a fiabilidade dos dados contabilísticos

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Foram identificados como pontos fracos da área financeira (Apêndice 1), os seguintes:

- Acumulação de funções no responsável de Tesouraria

O responsável de Tesouraria é também responsável pela guarda dos valores em numerário e pela introdução dos dados no sistema bancário. Esta acumulação compromete a segregação de funções e aumenta o risco de erro ou fraude.

- Ausência de um fundo fixo de caixa formalizado

Não existe um sistema estruturado de fundo fixo de caixa para pagamentos em numerário. Esta ausência dificulta o controlo sobre as pequenas despesas e pode levar a confusões entre valores pagos e valores em caixa.

- Inexistência de abono para falhas

O colaborador responsável pela caixa não recebe qualquer abono para falhas, o que representa uma lacuna nas práticas de compensação previstas legalmente e pode gerar conflitos em caso de diferenças não justificadas.

- Depósito pouco frequente de valores em numerário e cheques

Os valores recebidos por via física (numerário e cheques) são depositados apenas uma vez por semana, o que representa um risco de segurança e compromete a eficiência da gestão de tesouraria.

- Ausência de automatização no registo e reconciliação das transferências bancárias

Apesar da conferência diária, o processo é realizado de forma manual, o que consome tempo e recursos e está sujeito a falhas humanas.

- Depósitos não diários dos cheques recebidos

Os cheques recebidos são, por norma, depositados semanalmente. Esta prática prolonga o tempo de permanência de valores em mãos, expondo a empresa a riscos de perda ou extravio e atrasando a disponibilização efetiva dos fundos.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Presença de numerário em caixa por períodos prolongados

Embora em valores residuais, a manutenção de numerário por períodos alargados aumenta o risco associado à guarda de valores e representa uma fragilidade ao nível da segurança e do controlo físico dos ativos.

Área de Compras

Na área de compras foram identificados como pontos fortes (Apêndice 2):

- Análise diária da necessidade de stocks

A prática de verificar diariamente os níveis de stock e cruzá-los com as encomendas em carteira e com os consumos mensais permite à empresa antecipar necessidades, reduzir o risco de ruturas e garantir a continuidade do processo produtivo sem interrupções.

- Preferência por fornecedores habituais e locais

Esta política contribui para relações comerciais duradouras, com maior fiabilidade no cumprimento de prazos e condições. Além disso, a proximidade geográfica permite uma maior agilidade na resposta às encomendas, reduzindo tempos de entrega e custos logísticos.

- Negociação de preços para grandes quantidades

Embora a empresa não utilize contratos formais, a negociação antecipada de preços para compras em maior escala permite otimizar o custo unitário dos produtos, contribuindo para a eficiência financeira do processo de aquisição.

- Verificação quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos

A realização de conferências físicas e visuais assegura que os materiais entregues correspondem às especificações acordadas, em termos de quantidade, qualidade e estado de conservação, o que é essencial para evitar desperdícios e manter a qualidade do produto final.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Foram identificados como pontos fracos da área de compras (Apêndice 2), os seguintes:

- Ausência de contratos de fornecimento

A não formalização de contratos deixa a empresa vulnerável a alterações súbitas de preços, atrasos nas entregas ou indisponibilidade de materiais. Esta flexibilidade, embora útil em alguns contextos, compromete a previsibilidade e segurança do abastecimento a médio e longo prazo.

- Dependência de processos manuais na comunicação e verificação

A utilização de processos informais, como chamadas telefónicas ou documentos em papel, reduz a eficiência e aumenta o risco de falhas de comunicação, perdas de informação e dificuldades na rastreabilidade dos pedidos e entregas.

Área de Inventários

Na área de inventários foram identificados como pontos fortes (Apêndice 3):

- Valorização precisa dos inventários

Os inventários são valorizados com base no custo de aquisição, acrescido de custos de transporte, deduzindo descontos. Esta abordagem garante uma representação fiel do valor dos bens, contribuindo para uma contabilidade mais precisa e alinhada com as normas contabilísticas.

- Os bens são alvo de conferência quantitativa e qualitativa

A análise cuidadosa dos materiais recebidos, tanto em quantidade como em qualidade, evita a entrada de produtos danificados ou incorretos no stock, reduzindo desperdícios, retrabalho e impactos negativos no processo produtivo.

- A armazenagem de materiais é feita de forma ordenada

A armazenagem de materiais de forma ordenada facilita o acesso, minimiza o tempo de procura e movimentação, e reduz o risco de perdas, contribuindo para uma logística interna mais eficiente.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Realização de contagens físicas periódicas

A execução de contagens regulares por equipas designadas permite identificar desvios entre o stock físico e o contabilístico, garantindo o controlo interno e possibilitando ações corretivas antes que discrepâncias afetem a operação.

Foram identificados como pontos fracos da área dos inventários (Apêndice 3):, os seguintes:

- Ausência de tecnologias de apoio ao inventário

A inexistência de ferramentas de identificação automática obriga a um controlo manual mais demorado e sujeito a erros humanos, comprometendo a eficiência e a precisão dos inventários, sobretudo em empresas com volumes elevados de stock.

- Processo de regularização de desvios pouco estruturado

Quando ocorrem divergências entre o inventário físico e o sistema, a ausência de um procedimento claro para investigação e correção pode levar a decisões pouco fundamentadas, perdas não justificadas e falhas no controlo interno.

Área da Produção

Na área da produção foram identificados como pontos fortes (Apêndice 4):

- Controlo rigoroso da receção de materiais

O processo de verificação dupla entre a lista digital de encomenda e a mercadoria recebida assegura um alto nível de precisão na receção de materiais. Isso minimiza erros de receção e divergências, contribuindo para uma base sólida para as etapas seguintes da produção.

- Planeamento e emissão de Ordens de Fabrico tendo por base os níveis de stock

A utilização de ordens de fabrico baseadas em níveis mínimos de stock evita excessos de inventário e minimiza o risco de paragens nas linhas de produção devido à falta de materiais. Esse método contribui para a eficiência operacional e redução de desperdícios.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Controlo de Qualidade e Rastreabilidade

A implementação de guias de remessa e o uso de registos digitais para o controlo de entrada e saída de materiais oferecem uma rastreabilidade robusta, essencial para o controlo de qualidade, auditorias internas e externas, bem como a conformidade com normativas internacionais (como ISO 9001).

Nesta área foram também encontrados pontos fracos (Apêndice 4), tais como:

- Dependência de Processos Manuais para Verificação de Documentos

Embora o sistema digital seja amplamente utilizado, a necessidade de interação manual com documentos físicos, como a conferência da guia de transporte e a entrega do documento ao técnico de contabilidade, pode levar a erros humanos, atrasos e ineficiência. A automatização total dessa parte do processo poderia reduzir essas falhas.

- Algumas falhas de saída da matéria-prima do Armazém 2 para transformação

A ausência de controlo automatizado na saída de matéria-prima do Armazém 2 para o processo produtivo resulta numa falta de rastreabilidade precisa. Isso pode levar a desvios no stock, dificuldades em monitorizar as quantidades de materiais e perda de recursos.

- Gestão de Matérias Subsidiárias pode gerar atrasos

O processo de aguardar materiais subsidiários antes de concluir a produção pode causar atrasos nos tempos de entrega. Dependendo da disponibilidade e da cadeia de fornecedores, este processo de espera pode resultar em uma falta de continuidade na produção, impactando a eficiência global do processo.

- Processo manual de entrada de produtos acabados no sistema informático

O processo manual de entrada de produtos acabados no sistema informático expõe a empresa a erros humanos, como falhas no registo de quantidades ou códigos de produtos. Isso pode resultar em discrepâncias no inventário, atrasos na expedição e dificuldades na rastreabilidade dos produtos.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Área de Gestão de Pessoal

Na área de gestão de pessoal foram identificados como pontos fortes (Apêndice 5):

- Centralização das decisões na Direção

A concentração das decisões relacionadas com a admissão e cessação de funções de colaboradores na Direção permite um alinhamento direto entre os recursos humanos e os objetivos estratégicos da organização. Este modelo favorece a coerência nas decisões, evitando incoerências ou critérios subjetivos por parte de diferentes gestores intermédios. Além disso, reforça o controlo da liderança sobre a cultura organizacional e a estrutura da equipa.

- Segregação de funções no processamento dos salários

A clara separação entre quem trata da documentação dos colaboradores, quem processa os salários e quem executa os pagamentos bancários constitui um mecanismo fundamental de controlo interno. Esta prática reduz o risco de fraudes, erros ou conflitos de interesse, promovendo maior segurança e fiabilidade nos processos financeiros e administrativos.

- Cumprimento das obrigações legais e laborais

A empresa demonstra um compromisso com a legislação laboral vigente, ao assegurar a realização de exames médicos periódicos, a disponibilização de formação anual e a cobertura de seguros de acidentes de trabalho para todos os colaboradores. Estes aspetos são fundamentais para a promoção da saúde, segurança e desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

- Inclusão de colaboradores via programas do IEFP

A colaboração com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) não só contribui para a responsabilidade social da organização como também representa uma oportunidade de redução de custos associados à contratação. Ao integrar estagiários e desempregados em programas de inserção, a empresa participa ativamente no combate ao desemprego e na qualificação profissional da população ativa.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Foram identificados como pontos fracos da área de gestão de pessoal (Apêndice 5), os seguintes:

- Processo de seleção com critérios limitados

O recrutamento baseado apenas na análise curricular e entrevista não permite uma avaliação abrangente das competências técnicas e comportamentais dos candidatos. A ausência de provas práticas ou ferramentas psicométricas pode resultar na contratação de perfis inadequados às exigências das funções, impactando a produtividade e o clima organizacional.

- Integração deficiente entre sistemas informáticos

O facto de o sistema de controlo de assiduidade não estar interligado ao software de salários obriga à inserção manual de faltas e presenças, o que consome tempo, recursos e está sujeito a erros. Essa desconexão tecnológica compromete a eficiência operacional e dificulta a extração de dados fiáveis para análise de desempenho e tomada de decisão.

- Não existe comunicação para informar a admissão de um novo colaborador

A ausência de comunicação formal sobre a admissão de novos colaboradores dificulta a sua integração nas equipas e compromete o alinhamento com a cultura organizacional. Esta falha pode gerar desinformação interna e transmitir uma imagem de desorganização.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

3.3 Recomendações

Para cada ponto fraco foi determinada uma recomendação, de forma a minimizar os riscos associados a cada área em estudo.

Área Financeira

As recomendações são as seguintes:

- Acumulação de funções no responsável de Tesouraria

Recomendação - Redistribuir as responsabilidades no setor financeiro, de forma a separar a guarda de valores da execução de pagamentos. Caso tal não seja exequível devido à dimensão da empresa, devem ser implementadas medidas de controlo compensatórias, como revisões frequentes por um terceiro elemento.

- Ausência de um fundo fixo de caixa formalizado

Recomendação - A criação formal de um fundo fixo de caixa com valor definido e procedimentos claros para reposição e justificação de despesas, permitirá um controlo mais eficaz das pequenas despesas em numerário e facilitará a conciliação de caixa.

- Inexistência de abono para falhas

Recomendação - Atribuição de um abono para falhas, nos termos da legislação aplicável, ao colaborador que manuseia regularmente numerário. Este abono protege tanto a empresa como o colaborador em casos de pequenas diferenças não imputáveis a má conduta.

- Depósito pouco frequente de valores em numerário e cheques

Recomendação - Os depósitos bancários de numerário e cheques devem ser realizados com maior regularidade. Esta prática reforçará a segurança, reduzirá a exposição a perdas e assegurará uma melhor fluidez da tesouraria.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Ausência de automatização no registo e reconciliação das transferências bancárias

Recomendação - Implementação de um sistema de conciliação bancária automática, integrado com o software de gestão da empresa, que permita importar os extratos bancários e associar automaticamente os movimentos aos respetivos documentos de recebimento. Esta medida reduziria significativamente o tempo despendido nas conferências manuais e minimizaria o risco de erros humanos.

- Depósitos não diários dos cheques recebidos

Recomendação - Os depósitos devem ser realizados pelo menos duas vezes por semana. Esta alteração mitigaria os riscos associados à guarda prolongada de valores e garantiria maior fluidez na tesouraria da empresa.

- Presença de numerário em caixa por períodos prolongados

Recomendação – Os valores recebidos em dinheiro devem ser depositados com maior regularidade - idealmente no dia útil seguinte à sua receção - ou que seja estabelecido um limite máximo de permanência, com procedimento definido para o seu tratamento.

Área das Compras

A recomendação para este ponto é a seguinte:

- Ausência de contratos de fornecimento

Recomendação - Formalizar acordos de fornecimento estratégicos com os principais fornecedores. Estes contratos podem incluir cláusulas de preços fixos por períodos definidos, prazos de entrega e condições especiais para compras recorrentes, garantindo maior estabilidade no abastecimento e melhor poder de negociação.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

- Dependência de processos manuais na comunicação e verificação

Recomendação - Implementar um sistema digital de gestão de compras que centralize os pedidos, aprovações e comunicações. Isso permitirá maior rastreabilidade, redução de erros e um fluxo de trabalho mais rápido e transparente.

Área dos Inventários

Para este ponto é feita a seguinte recomendação:

- Ausência de tecnologias de apoio ao inventário

Recomendação - A implementação de sistemas de leitura ótica (códigos de barras ou QR Codes) melhora a precisão e velocidade no registo de entradas e saídas. Essa tecnologia permite a integração direta com o sistema de gestão, reduz erros manuais e facilita a realização de inventários rotativos.

- Processo de regularização de desvios pouco estruturado

Recomendação - Criar e propor um processo padronizado de análise de desvios com etapas claras: identificação, registo da não conformidade, análise da causa raiz, validação e regularização no sistema. Isto deve ser acompanhado por relatórios mensais de discrepâncias e ações corretivas, promovendo maior rigor e rastreabilidade.

Área da Produção

- Dependência de Processos Manuais para Verificação de Documentos

Recomendação - Automatizar a conferência de documentos com a implementação de um sistema de gestão de documentos digitais integrado no sistema informático. Isso permitiria a verificação em tempo real de informações como quantidades de materiais e fornecedores, eliminando a necessidade de processos manuais e reduzindo erros humanos. A digitalização e o uso de assinaturas eletrônicas garantiriam maior eficiência,

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

transparência e rastreabilidade, promovendo a interação entre departamentos e reduzindo custos operacionais.

- Falta de controlo de saída da matéria-prima do Armazém 2 para transformação

Recomendação - Implementar um sistema de gestão automatizada de saídas de armazém, como códigos de barras, para garantir a rastreabilidade em tempo real dos materiais retirados do armazém. Este sistema deve estar integrado no sistema da empresa para proporcionar uma atualização automática de inventário e reduzir o risco de erros humanos. A automatização não só melhoraria o controlo de stock, mas também permitiria uma gestão mais eficiente dos recursos, prevenindo desabastecimentos e excessos de inventário.

- Gestão de Matérias Subsidiárias pode gerar atrasos

Recomendação - Criar um sistema de planeamento mais dinâmico para as matérias subsidiárias, com alertas automáticos para a necessidade de reposição. A integração de um sistema de gestão de materiais permitiria o rastreio contínuo dos materiais auxiliares, assegurando que estes estejam sempre disponíveis quando necessário.

- Processo manual de entrada de produtos acabados no sistema informático

Recomendação - Automatizar o processo de entrada de produtos acabados no sistema informático utilizando tecnologias como leitura de códigos de barras no momento do embalamento. Isso garantiria uma entrada precisa e em tempo real das quantidades e características dos produtos acabados, minimizando erros humanos e assegurando uma rastreabilidade eficiente. Além disso, a automação desse processo reduziria o tempo necessário para a atualização de inventários e melhoraria a eficiência global da produção e expedição.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Área da Gestão de Pessoal

As recomendações para os pontos fracos identificados na área de gestão de pessoal são as seguintes:

- Processo de seleção com critérios limitados

Recomendação - Implementar metodologias de recrutamento mais completas, incluindo a realização de provas práticas e/ou entrevistas por competências. A introdução de instrumentos de avaliação psicotécnica pode também contribuir para decisões mais objetivas e alinhadas com as exigências funcionais de cada posto de trabalho.

- Integração deficiente entre sistemas informáticos

Recomendação - Investir na integração do sistema de controlo de assiduidade com o software de gestão salarial, de forma a automatizar o processo e reduzir a margem de erro na introdução de dados. Esta medida aumentaria a eficiência e diminuiria a carga administrativa sobre os recursos humanos.

- Não existe comunicação para informar a admissão de um novo colaborador

Recomendação - Deverá ser emitida uma comunicação interna por escrito a informar a contratação de um novo colaborador, de forma a contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo entre os colaboradores, propício ao cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição e ao crescimento contínuo das suas atividades.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

3.4 Levantamento de Procedimentos de Informação e Comunicação e Monitorização

Seguindo o modelo do ICIF mencionado na revisão de literatura, foi elaborado um levantamento de procedimentos de informação e comunicação bem como de monitorização, através de reuniões com um dos elementos da Direção.

A componente de Informação e Comunicação engloba, como o próprio nome indica, a parte da informação e a parte da comunicação. A informação é imprescindível para que a empresa cumpra as suas responsabilidades de CI com o intuito de alcançar os seus objetivos. Já a comunicação pode ser de um modo interno e/ou externo. A comunicação interna serve para transmitir informações para toda a empresa, que neste caso em concreto, é alcançada através de documentos impressos afixados num placar com acesso a todos os colaboradores. Entre esses documentos podemos destacar o Código de Conduta, Horário de Funcionamento, Mapa de Férias, Legislação sobre os tipos de falta, Legislação do Assédio. A comunicação externa possibilita a entrada e saída de informações com partes exteriores à empresa, que temos a título de exemplo os bancos, sendo enviada a IES sempre que haja um pedido de financiamento.

A componente de Monitorização integra a supervisão dos controlos, avaliando o desempenho do SCI ao longo do tempo. Este processo avalia o desempenho das outras componentes referidas no presente trabalho, de forma que seja possível, caso seja necessário, efetuar ações corretivas.

3.5 Proposta do Conjunto de Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Após o levantamento e análise das medidas de controlo interno existentes, os resultados averiguados foram apresentados e debatidos com a Direção da empresa. Durante este processo, foram consideradas a relevância e a urgência de cada proposta de melhoria, bem como a sua viabilidade em termos de relação custo-benefício. Como resultado dessa análise conjunta, foi elaborado o documento intitulado “Manual de Controlo Interno”, que se encontra no Apêndice 6.

Entre as principais ações implementadas destacam-se:

- Realização de contagens periódicas da Caixa, com uma frequência quinzenal;
- Institucionalização da comunicação interna por escrito no momento da admissão de novos colaboradores.

Foram ainda identificadas alguns assuntos que requerem deliberação adicional, tendo sido remetidas para discussão entre os membros da Direção, com o objetivo de alcançar um consenso. Estas incluem:

- Implementação de um sistema de “Fundo Fixo de Caixa”, cuja importância foi reconhecida pela Direção;
- Definição de critérios e procedimentos relativos ao “Abono para Falhas”.

Contudo, algumas limitações estruturais da organização impediram, nesta fase, a eliminação de determinadas deficiências, nomeadamente:

- A não realização de depósitos bancários diários dos valores recebidos, dado tratar-se de montantes residuais que não justificam tal procedimento;
- A ausência de segregação de funções no âmbito da Tesouraria, onde o mesmo colaborador é responsável pela execução de pagamentos e a responsabilidade pela guarda de valores;
- A falta de separação de responsabilidades no registo das entradas e saídas de bens no inventário;

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo analisar e reforçar o sistema de controlo interno da empresa Torneling – Metal Solutions, Lda., promovendo uma abordagem sistemática e alinhada com as melhores práticas internacionais, nomeadamente as preconizadas pelo modelo ICIF do COSO.

A análise realizada permitiu identificar um conjunto de pontos fortes na empresa, como a valorização adequada dos inventários, a conferência física e qualitativa dos materiais, e a preocupação com a segregação de funções em áreas-chave. No entanto, também foram observadas fragilidades significativas, especialmente a ausência de sistemas tecnológicos de apoio à gestão de existências, o uso de processos manuais e a inexistência de políticas formais em algumas áreas críticas.

Com base neste diagnóstico, foram propostas recomendações concretas que visam melhorar a rastreabilidade, a eficiência e a fiabilidade dos procedimentos, destacando-se a necessidade de automatização de processos, a formalização de contratos com fornecedores e a padronização na regularização de desvios de stock.

Não obstante, importa reconhecer algumas limitações deste estudo, nomeadamente a sua aplicação a uma única entidade e a impossibilidade de implementar de imediato todas as recomendações devido a constrangimentos de recursos. Assim, para trabalhos futuros, sugere-se a replicação deste modelo em outras empresas do setor, bem como o alargamento da análise a outras áreas organizacionais com impacto estratégico.

Conclui-se, assim, que a implementação de um sistema robusto de controlo interno contribui não só para a eficácia operacional, como também para a conformidade normativa e a sustentabilidade organizacional, sendo um pilar essencial para o sucesso das entidades no atual ambiente competitivo e regulatório.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridade para as Condições do Trabalho (s.d.). Legislação aplicável à segurança e saúde no trabalho. Disponível em: <https://www.act.gov.pt>.

AICPA. (1997). *Statement on Auditing Standards No. 78: Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*. American Institute of Certified Public Accountants.

Código do IRC – aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442-B/88, de 30 de novembro.

Código do IVA – aprovado pelo Decreto-Lei n.º 394-B/84, de 26 de dezembro.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. [Consultado em 24 de julho de 2017]. Disponível em <https://www.coso.org/>.

Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de setembro – Código das Sociedades Comerciais.

Direção-Geral das Atividades Económicas (s.d.). Indústria metalomecânica em Portugal. Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt>,

Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho – Sistema de Normalização Contabilística.

IFAC, (2010), *Guia de Utilização das Normas de Auditoria em Auditorias de Entidades de Pequeno e Médio Portes - Volume 1 - Conceitos Básicos*. 2.a.ed. São Paulo.

IFAC. (2009). *ISA 240 - Responsabilidades do auditor relativas a fraude numa auditoria de Demonstrações Financeiras*. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>

IFAC. (2019). *International Standards on Auditing 315. ISA 315 (Revised 2019) - Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement*. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>.

IIA. (1978). “Internal Control - What’s that?” , The Institute of Internal Auditors. 37a

Conferência da IIA. Disponível em <http://www.theiia.org>.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Tornado – Metal Solutions, Lda

IIA. (2009). IIA Position Paper. The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management. Disponível em <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internalauditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-ofinternal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>.

IIA. (2019). IIA Position Paper. Fraud and Internal Audit. Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success. Disponível em <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/fraud-and-internalaudit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success-april-2019/fraudand-internal-audit.pdf>.

IIA. (2020). The IIA's Three Lines Model. An update of the Three Lines of Defense. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/threelines-model-updated.pdf>.

Morais, G. & Martins, I. (2013). Auditoria Interna – Função e Processo (4.ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora. ISBN: 9789898058812.

Regulamento da CMVM n.º 3/2008, de 3 de julho, da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2008). Diário da República n.º 127/2008, Série II, 29268-29277. [Consultado em 21 de junho de 2017]. Disponível em www.dre.pt.

SEC: U.S. Securities and Exchange Commission (2008). Sarbanes-Oxley Section 404 – A Guide for Small Business. Disponível em <https://tinyurl.com/y7e7m92z>.

SEC: U.S. Securities and Exchange Commission (2017). SEC Historical Summary of Chairmen and Commissioners. Disponível em <https://tinyurl.com/yahwf6n8>.

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICES

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 1. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área Financeiras

Análise das Medidas de Controlo Interno - Área Financeira			
Medidas de Controlo Interno	Ponte Forte	Ponte Fraco	Tipo de CI
Segregação de funções e controlo de autorizações	X		Preventivo
Pagamentos processados com base em documentação de suporte	X		Preventivo
Utilização predominante do sistema de homebanking	X		Preventivo
Reconciliação bancária mensal	X		Detetivo
Conferência diária das transferências bancárias e emissão imediata de recibos	X		Detetivo
Diversidade de formas de receção de cheques	X		Preventivo
Controlo rigoroso dos pagamentos em numerário	X		Detetivo
Registo sistemático e emissão de documentos de suporte	X		Preventivo

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

Acumulação de funções no responsável de Tesouraria		X	
Ausência de fundo fixo de caixa formalizado		X	
Inexistência de abono para falhas		X	
Depósito pouco frequente de valores em numerário e cheques		X	
Ausência de automatização no registo e reconciliação das transferências bancárias		X	
Depósitos não diários dos cheques recebidos		X	
Presença de numerário em caixa por períodos prolongados		X	
Falta de integração automática com o sistema contabilístico		X	

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 2. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área das Compras

Análise das Medidas de Controlo Interno - Área das Compras			
Medidas de Controlo Interno	Ponte Forte	Ponte Fraco	Tipo de CI
Análise diária da necessidade de stocks	X		Preventivo
Preferência por fornecedores habituais e locais	X		Diretivo
Negociação de preços para compras em grandes quantidades	X		Diretivo
Verificação quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos	X		Detetivo
Ausência de contratos de fornecimento		X	
Dependência de processos manuais na comunicação e verificação		X	

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 3. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área dos Inventários

Análise das Medidas de Controlo Interno - Área dos Inventários			
Medidas de Controlo Interno	Ponte Forte	Ponte Fraco	Tipo de CI
Valorização precisa dos inventários	X		Diretivo
Os bens são alvo de conferência quantitativa e qualitativa.	X		Detetivo
A armazenagem de materiais é feita de forma ordenada.	X		Preventivo
Realização de contagens físicas periódicas	X		Detetivo
Ausência de tecnologias de apoio ao inventário		X	
Processo de regularização de desvios pouco estruturado.		X	

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 4. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área da Produção

Análise das Medidas de Controlo Interno - Área da Produção			
Medidas de Controlo Interno	Ponte Forte	Ponte Fraco	Tipo de CI
Controlo rigoroso da receção de materiais	X		Detetivo
Planeamento e emissão de Ordens de Fabrico tendo por base os níveis de stock	X		Preventivo
Controlo de Qualidade e Rastreabilidade	X		Diretivo
Dependência de Processos Manuais para Verificação de Documentos		X	
Falta de controlo de saída da matéria-prima do Armazém 2 para transformação		X	
Gestão de Matérias Subsidiárias pode gerar atrasos		X	
Processo manual de entrada de produtos acabados no sistema informático		X	

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 5. Análise das Medidas de Controlo Interno na Área de Gestão de Pessoal

Análise das Medidas de Controlo Interno - Área de Gestão de Pessoal			
Medidas de Controlo Interno	Ponte Forte	Ponte Fraco	Tipo de CI
Centralização das decisões na Direção	X		Diretivo
Segregação de funções no processamento dos salários	X		Detetivo
Cumprimento das obrigações legais e laborais	X		Diretivo
Inclusão de colaboradores via programas do IEFP	X		Diretivo
Processo de seleção com critérios limitados		X	
Integração deficiente entre sistemas informáticos		X	
Não existe comunicação para informar a admissão de um novo colaborador		X	

Implementação de um Manual de Controlo Interno na Torneling – Metal Solutions, Lda

APÊNDICE 6. Manual de Controlo Interno



20
25

Manual de Controlo interno

TORNELING
METAL SOLUTIONS

Índice

Capítulo I - Disposições Gerais	3
Artigo 1.º - Objetivos.....	3
Artigo 2.º - Âmbito de Aplicação	3
Capítulo II – Medidas de Controlo Interno.....	3
Secção I – Área Financeira	3
Artigo 3.º - Pagamentos	3
Artigo 4.º - Recebimentos.....	3
Artigo 5.º - Reconciliações Bancárias	4
Secção II - Área de Compras	4
Artigo 6.º - Necessidade de Compras	4
Artigo 7.º - Seleção do Fornecedor.....	4
Artigo 8.º - Encomenda do Material	5
Artigo 9.º - Receção e Conferência do Material	5
Artigo 10.º - Validação do Documento que Acompanha o Material	5
Artigo 11.º - Análise das Dívidas a Fornecedor	5
Secção III - Área de Inventários	6
Artigo 12.º - Valorização	6
Artigo 13.º - Armazenamento e Movimentação dos bens	6
Artigo 14.º - Controlo Físico dos Bens.....	6
Secção IV - Área da Produção.....	7
Artigo 15.º - Receção e Armazenamento da Matéria-Prima.....	7
Artigo 16.º - Planeamento e Execução da Produção.....	7
Secção V - Área de Gestão de Pessoal	7
Artigo 17.º - Gestão do Pessoal	7

Artigo 18.º - Admissão e Despedimento do Pessoal.....	7
Artigo 19.º - Processo e Ficha Individual do Colaborador	8
Artigo 20.º - Remunerações	8
Artigo 21.º - Outras Informações.....	9
Capítulo III - Disposições Finais	10
Artigo 22.º - Responsabilidade pelo Cumprimento	10
Artigo 23.º - Atualização do Manual	10
Artigo 24.º - Entrada em Vigor.....	10

Capítulo I - Disposições Gerais

Artigo 1.º - Objetivos

O presente Manual estabelece o conjunto de normas e procedimentos a observar na execução das atividades da Torneling – Metal Solutions, Lda., visando a eficácia dos seus controlos internos.

Artigo 2.º - Âmbito de Aplicação

O Manual aplica-se a todos os colaboradores da Torneling – Metal Solutions, Lda., independentemente da sua categoria profissional ou função desempenhada.

Capítulo II – Medidas de Controlo Interno

Secção I – Área Financeira

Artigo 3.º - Pagamentos

1. Os pagamentos apenas devem ser processados por meio de transferências bancárias, débito direto e em alguns casos excecionais em numerário.
2. Os pagamentos devem ser processados com base em faturas originais, juntamente com a documentação de suporte aplicável, após serem previamente aprovados.
3. Os pagamentos a terceiros devem ser processados através do Banco.
4. Os pagamentos por meio de débito direto devem estar definidos e deve ser concedida por assinatura de dois dos três elementos da Direção.
5. Os pagamentos em numerário são apenas permitidos para pequenas despesas devendo estar definido o limite máximo de despesas pagas através de numerário.

Artigo 4.º - Recebimentos

1. Os pagamentos apenas podem ser por meio de transferências bancárias, cheques e numerário.

2. O Responsável pela Tesouraria é o responsável pelo manuseamento dos valores bem como emitir os recibos dos pagamentos feitos pelos clientes.
3. O depósito dos cheques e do numerário deve ser feito, pelo menos, uma vez por semana.
4. Deve estar definido o responsável pelo “Caixa” e este deve estar guardado em lugar seguro e apropriado.

Artigo 5.º - Reconciliações Bancárias

1. Compete ao Técnico de Contabilidade a realização de reconciliações bancárias mensalmente.
2. As reconciliações bancárias devem ter por base os extratos bancários disponíveis na plataforma online dos Bancos e os extratos contabilísticos.
3. As diferenças detetadas devem ser analisadas e regularizadas.

Secção II - Área de Compras

Artigo 6.º - Necessidade de Compras

1. A determinação dos níveis de stock deve ser feita diariamente, com base na análise das encomendas em carteira e nos consumos mensais.
2. O Responsável pelas Compras deve fazer uma verificação das necessidades tendo por base os documentos mencionados acima de forma a determinar as quantidades a encomendar.

Artigo 7.º - Seleção do Fornecedor

1. A seleção do fornecedor deve privilegiar fornecedores habituais e locais, salvo quando há vantagens significativas na relação qualidade/preço.
2. Não existe obrigatoriedade de contratos de fornecimentos fixos, de modo a ser possível negociar preços em compras de grandes quantidades.

Artigo 8.º - Encomenda do Material

As encomendas a fornecedores devem ser feitas, de forma escrita, através de uma Nota de Encomenda, onde devem ser mencionados os artigos, as quantidades e requisitos de qualidade

Artigo 9.º - Receção e Conferência do Material

1. A receção das matérias-primas e das mercadorias é feita pelo Responsável de Produção e pelo Colaborador do Armazém 1 previamente designado, respetivamente.
2. Os responsáveis pela receção do material devem proceder à verificação quantitativa (comparação das quantidades recebidas com as que contam na guia de transporte/fatura).
3. Os responsáveis pela receção do material devem proceder à verificação qualitativa (estado e conformidade do produto).

Artigo 10.º - Validação do Documento que Acompanha o Material

1. Os documentos têm de ser entregues ao Técnico de Contabilidade.
2. A verificação dos documentos passa por conferir valores e quantidades com base em requisições previamente feitas pelo Responsável das Compras.

Artigo 11.º - Análise das Dívidas a Fornecedor

O saldo das contas correntes de fornecedores deve ser analisado mensalmente.

Secção III - Área de Inventários

Artigo 12.º - Valorização dos Inventários

1. Os inventários devem ser valorizados pelo custo de aquisição somando-lhe os custos incorridos com transporte, deduzindo descontos e abatimentos.

Artigo 13.º - Armazenamento e Movimentação dos bens

1. O acesso aos armazéns deve ser limitado.
2. A empresa dispõe de dois armazéns, as matérias-primas devem ser armazenadas no Armazém 2 e as mercadorias no Armazém 1.
3. O Responsável pela Produção, após a conferência das matérias-primas, procede ao seu armazenamento no Armazém 2.
4. O Colaborador do Armazém 1, após conferência das mercadorias, procede ao seu embalamento e armazenamento no Armazém 1.
5. As entradas dos bens em armazém devem ter em contrapartida a respetiva fatura.
6. A responsabilidade pela entrada e saída física dos bens em armazém deve estar definida (Técnico de Contabilidade).
7. Deve haver registo no software de gestão, todas as entradas e saídas dos bens em inventário, com indicação das quantidades e dos preços unitários.

Artigo 14.º - Controlo Físico dos Bens

1. O controlo físico dos bens é realizado por meio de contagens periódicas.
2. As contagens periódicas são executadas por responsáveis previamente designados para essa função.
3. As divergências detetadas devem ser investigadas e regularizadas assim que possível, não ultrapassando o mês.

Secção IV - Área da Produção

Artigo 15.º - Receção e Armazenamento da Matéria-Prima

1. A receção física da matéria-prima deve obedecer a um procedimento rigoroso de validação, assegurando que apenas os materiais efetivamente encomendados são aceites.
2. Deve ser feita uma verificação entre os bens recebidos e listagem digital que compreende as encomendas feitas a fornecedores pelo Responsável das Compras.
3. Deve ser feita uma conferência entre o documento que acompanha o material e o material recebido efetivamente.
4. A matéria-prima deve ser armazenada no Armazém 2.

Artigo 16.º - Planeamento e Execução da Produção

1. Devem ser geradas Ordens de Fabrico quando forem identificadas necessidades de reposição de produtos acabados.
2. As Ordens de Fabrico devem ser formalizadas e entregues ao responsável pela Área de Produção.

Secção V - Área de Gestão de Pessoal

Artigo 17.º - Gestão do Pessoal

A empresa deve dispor de um arquivo, em suporte digital e/ou em papel, onde constem as seguintes informações:

1. Legislação atualizada de natureza laboral aplicável;
2. Fixação dos horários de trabalho
3. Fixação do mapa de férias

Artigo 18.º - Admissão e Demissão do Pessoal

1. A decisão de admissão e demissão de um colaborador é da responsabilidade da Direção.

2. Sempre que possível, deverá ser utilizada a integração de colaboradores através de programas promovidos pelo Instituto e Formação Profissional (IEFP).
3. Devem estar definidas as etapas do processo de admissão de um colaborador.
4. Antes do início da prestação de trabalho, o colaborador deve ser submetido a exames médicos, com o objetivo de analisarem se o colaborador está apto para exercer as funções que lhe foram propostas.
5. A negociação das condições contratuais é da responsabilidade da Direção.

Artigo 19.º - Processo e Ficha Individual do Colaborador

1. O “Processo Individual do Colaborador” contém todos os documentos que tiveram por base a admissão do colaborador, tais como:
 1. Curriculum Vitae
 2. Carta de Apresentação
 3. Contrato de Trabalho
 4. Condições de Contratação
 5. “Ficha Individual do Colaborador”

2. A “Ficha Individual do Colaborador” deve permanecer atualizada e deve conter:
 1. Nome
 2. Morada Fiscal
 3. Contacto
 4. Número de Cartão de Cidadão, Número de Identificação Fiscal e Número de Segurança Social
 5. Data de Nascimento
 6. Estado Civil
 7. Habilitações Literárias
 8. Categoria Profissional

Artigo 20.º - Remunerações

1. O processamento de salários inicia-se com a verificação de presenças e da assiduidade dos colaboradores tendo por base o programa de picagem de ponto.

2. O processamento salarial é realizado pelo Contabilista Certificado da Empresa.
3. O pagamento deve ser feito no 1º dia útil do mês seguinte através de transferência bancária.
4. Os recibos de vencimento devem conter os seguintes dados:
 1. Dados da empresa
 2. Nome do Colaborador
 3. Número de Identificação Fiscal e Número da Segurança Social
 4. Categoria Profissional
 5. Dados da Companhia de Seguros e Número da Apólice
 6. Período de Referência da Retribuição
 7. Discriminação das Remunerações e Descontos Aplicados
 8. Valor Líquido a Receber
5. A segregação de funções é assegurada por pessoas diferentes que intervêm na gestão documental de colaboradores, o processamento salarial e o pagamento dos vencimentos

Artigo 21.º - Outras Informações

1. No que diz respeito ao Seguro de Acidentes de Trabalho todos os colaboradores são abrangidos, o qual assegura assistência médica, hospitalar e indemnizações em caso de acidente ocorrido durante o exercício das funções laborais.
2. Relativamente à Formação, a Empresa deve assegurar o direito à formação contínua, de acordo com a legislação em vigor.
3. Os colaboradores devem ser sujeitos a exames médicos periódicos no âmbito da Medicina do Trabalho.

Capítulo III - Disposições Finais

Artigo 22.º - Responsabilidade pelo Cumprimento

Todos os colaboradores devem cumprir rigorosamente as normas estabelecidas no presente Manual, sendo a sua aplicação monitorizada pela Direção.

Artigo 23.º - Atualização do Manual

O presente Manual de Controlo Interno irá ser revisto periodicamente, ou quando se verificarem alterações legislativas, estruturais ou operacionais relevantes.

Artigo 24.º - Entrada em Vigor

O presente Manual entra em vigor no dia útil seguinte ao da sua aprovação pela Direção da Torneling – Metal Solutions, Lda.