

# COIMBRA BUSINESS SCHOOL

 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

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

Mariana Marques Machado

Relatório de estágio na área do risco e controlo na empresa Metro-  
Mondego, SA

Coimbra, outubro de 2024







Mariana Marques Machado

## Relatório de estágio na área do risco e controlo na empresa Metro-Mondego, SA

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizada sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Dora Isabel Sarabando Ferro.

Coimbra, 30 outubro de 2024



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

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

## **AGRADECIMENTOS**

Não podia começar este trabalho sem agradecer a todos aqueles que me ajudaram a chegar até aqui, ao fim de uma etapa na minha vida e ao fim de um ciclo de estudos.

Começo por agradecer aos meus pais pelo apoio que me deram em todo o meu percurso escolar pois sem eles não teria chegado até aqui.

Quero também agradecer à minha orientadora de estágio, Professora Georgina Morais, por me ter aconselhado estagiar na Metro-Mondego e por toda a disponibilidade e ajuda demonstrada durante o meu estágio.

Por último gostava de agradecer à entidade acolhedora e a todas as pessoas que lá trabalham pelo carinho com que me receberam. Um agradecimento especial à minha supervisora de estágio, Dora Ferro e ao Pedro Silva por tudo aquilo que me ensinaram, mas principalmente por o terem feito com simpatia, paciência e me ajudarem a desenvolver os conhecimentos previamente adquiridos pondo-os em prática.

## RESUMO

O presente relatório explora a implementação de práticas de controlo interno e gestão de risco, baseadas em normas como a NP ISO 31000:2018, dedicada à gestão de risco, e a NP ISO 37001:2018, orientada para a prevenção da corrupção. No contexto do estágio realizado no departamento administrativo e financeiro de uma empresa, foram aplicadas várias metodologias de gestão de risco, incluindo a identificação, análise e avaliação de riscos, com vista a mitigar potenciais impactos.

O relatório detalha ainda as componentes do controlo interno, como o ambiente de controlo, as atividades de controlo e monitorização, e os sistemas de informação, sempre com o objetivo de garantir o cumprimento das metas organizacionais. Foram também desempenhadas atividades que incluíram o controlo de limites de gastos, controlo orçamental e reconciliação bancária, entre outras tarefas administrativas que exemplificam a aplicação prática das teorias estudadas.

Finalmente, o relatório apresenta uma análise da participação em formações, *webinars* e conferências sobre temas éticos e de anticorrupção, que complementaram o estágio, reforçando a importância de práticas que promovam a transparência e a ética nas operações empresariais.

Palavras-chave: controlo interno, gestão de risco

## **ABSTRACT**

This report explores the implementation of internal control and risk management practices, based on standards such as NP ISO 31000:2018, dedicated to risk management, and NP ISO 37001:2018, focused on corruption prevention. During the internship within the administrative and financial department of a company, various risk management methodologies were applied, including risk identification, analysis, and evaluation, aiming to mitigate potential impacts.

The report also details the components of internal control, such as the control environment, control and monitoring activities, and information systems, all with the objective of ensuring the achievement of organizational goals. Activities included expense limit controls, budget control, and bank reconciliation, among other administrative tasks, which exemplify the practical application of the theories studied.

Finally, the report presents an analysis of participation in training sessions, webinars, and conferences on ethics and anti-corruption topics, which complemented the internship experience, reinforcing the importance of practices that promote transparency and ethics in business operations.

**Keywords:** internal control, risk management

# ÍNDICE GERAL

## Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Risco</b> .....	<b>3</b>
.1.1 Gestão de Risco .....	4
.1.2 Principais conceitos da Gestão de Risco .....	8
.1.3 Ferramentas de Gestão do Risco .....	9
.1.4 NP ISO 37001:2018 - Sistemas de Gestão Anticorrupção.....	13
.1.5 Mecanismo Nacional Anticorrupção .....	18
<b>.2 Controlo interno</b> .....	<b>19</b>
.2.1 Objetivos controlo interno .....	20
.2.2 Métodos e tipos de controlo .....	22
.2.3 Componentes do controlo interno .....	24
.2.4 Limitações do controlo interno .....	32
<b>.3 Apresentação da entidade acolhedora</b> .....	<b>34</b>
.3.1 Atividade da empresa .....	35
.3.2 Estrutura orgânica .....	36
.3.3 Valores, Visão e Objetivos .....	37
.3.4 Programas.....	39
.3.5 Dados financeiros da empresa .....	39
<b>.4 Atividades desenvolvidas durante o estágio</b> .....	<b>40</b>
.4.1 Controlo de limites de gastos .....	41
.4.3 Controlo orçamental mensal .....	43
.4.4 Controlo das contas do banco .....	44
.4.5 Candidatura Sustentável 2030.....	45
.4.6 Criação de um documento de Despesas de Fundo de Caixa .....	46
.4.7 Reconciliação bancária .....	47
.4.8 Atualizar fichas de fornecedores relacionadas com as certidões de não dívida .....	47
.4.9 Entrada e lançamento de documentos .....	48
.4.10 Controlo da bilhética.....	52
.4.11 Outros departamentos do estágio.....	54
.4.12 Outras tarefas desenvolvidas.....	58
.4.13 Webinar e conferências assistidos no decorrer do estágio .....	59

<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice 1 - Excel suporte reconciliação bancária .....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice 2 - Excel verificação apuramento IVA .....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice 3 - Conferência do Sistema de Bilhética .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 1 – Workflow de conferência de faturas/ notas de crédito .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- A gestão do risco Fonte: Baseada na NP ISSO 31000:2018 .....	6
Figura 2- Princípios da gestão de risco Fonte: baseada na figura 2 da NP ISO 31000:2018	7
Figura 3 - Brainstorming Fonte: Adaptado da ISO/IEC 31010:2019.....	10
Figura 4 - Análise de Laço Fonte: Adaptado da ISO/IECC 31010:2019 .....	11
Figura 5 - Análise de Laço Fonte: ISO/IEC 31010:2019 .....	11
Figura 6 – ALARP Fonte: ISO/IEC 31010:2019 .....	12
Figura 8 - ALARP (entradas e saídas) Fonte: ISO/IEC 31010:2019 .....	13
Figura 9 - Ciclo PDCA Fonte: Adaptado Oliveira, S.M, Ciclo PDCA.....	17
Figura 10 - Tipos de Controlo .....	23
Figura 11 - Segregação de Funções Fonte: UniLeo .....	28
Figura 12 - Rede do SMM Fonte: www.metromondego.pt.....	35
Figura 13 - Organigrama da MM Fonte: Relatório e Contas 2023 .....	36
Figura 14 - Logotipo da MM Fonte: www.metromondego.pt.....	38
Figura 15 - Segregação de funções no processo de pagamento de documentos .....	50
Figura 15 - Segregação de funções no processo de pagamento de documentos .....	<b>Erro!</b>

**Marcador não definido.**

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tarefas a desempenhadas durante o estágio.....	40
Tabela 2 – Fórmulas dos limites de gastos com combustíveis e portagens.....	41
Tabela 3 - Limites comunicação Fonte: MM .....	42
Tabela 4 - Parte da tabela de controlo orçamental Fonte: MM .....	43
Tabela 5 - Controlo das contas do IGCP Fonte: MM.....	44
Tabela 6 - Tabela de informação de caixa.....	46

### **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisson*

IFAC - *International Federation of Accountants*

MM – Metro-Mondego, SA

IIA - *Institute of Internal Auditors*

BTR - *Bus Rapid Transit*

SMM – Sistema de Mobilidade Mondego

SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade

IES – Informação Empresarial Simplificada

SS - Segurança Social

CCP - Código dos Contratos Públicos

DR – Diário da República

JOUE – Jornal Oficial da União Europeia

DAF – Departamento Administrativo Financeiro

CPPT – Código de Procedimento e Processo Tributário

IGCP – Agência da Gestão de Tesouraria e da Dívida Pública

DCM – Departamento de Comunicação e Marketing

PAP – Pedido de Autorização de Pagamento

SGAC – Sistemas de Gestão Anticorrupção

ERP - *Enterprise Resource Planing*

*BPM - Business Process Management*

*ALARP - As Low As Reasonably Practicable*

*SFAIRP- So Far As Is Reasonably*

APCP - Associação Portuguesa dos Contratos Públicos

## MENAC - Mecanismo Nacional Anticorrupção (

## INTRODUÇÃO

De março a setembro de 2024 foi realizado o estágio curricular no âmbito do mestrado de auditoria empresarial e pública na empresa Metro-Mondego em Coimbra.

A escolha de realizar o estágio como componente não letiva do Mestrado de Auditoria Empresarial e Pública – Ramo de Conformidade, deve-se ao facto de se querer pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos tanto no mestrado como na licenciatura. Para além disso, a realização do estágio é um fator muito importante aquando da procura de emprego devido a todas as competências que são desenvolvidas e adquiridas no contexto prático.

Quando surgiu a oportunidade de o estágio ser realizado na empresa Metro-Mondego, SA, o entusiasmo foi grande uma vez que se trata de uma empresa projeto com a oportunidade de acompanhar e inteirar-me de todas as etapas da mesma.

Este relatório de estágio está dividido essencialmente em três partes sendo a primeira um enquadramento teórico que se subdivide nos dois principais temas, o risco e o controlo interno. A segunda parte é a apresentação da entidade acolhedora, a Metro-Mondego. A empresa é apresentada através dos seus valores, missão e objetivos assim como as tarefas que desempenha e o organigrama da mesma. Na terceira parte serão descritas as atividades realizadas durante o estágio interligando sempre com a componente teórica com os pontos mencionados na primeira parte deste relatório.

O controlo interno e a gestão de risco desempenham um papel fundamental na sustentabilidade e eficácia das organizações modernas. Num ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico, as empresas enfrentam uma variedade de riscos que podem comprometer a sua operação, reputação e, em última instância, a sua sobrevivência. Por isso, a implementação de sistemas de controlo interno robustos é crucial para proteger os ativos da empresa, garantir a integridade das informações financeiras e promover a eficiência operacional.

O controlo interno refere-se a um conjunto de políticas e procedimentos destinados a salvaguardar os recursos da organização, assegurar a conformidade com regulamentações e mitigar riscos associados a fraudes e erros. Por outro lado, a gestão de

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

risco envolve a identificação, avaliação e priorização dos riscos, seguida pela aplicação de recursos para minimizar a probabilidade e o impacto de eventos adversos. A interligação entre estas duas áreas permite às empresas não apenas sobreviver, mas prosperar, ao adaptarem-se de forma eficaz às mudanças e incertezas do mercado.

O objetivo deste relatório é descrever as atividades que foram realizadas no decorrer dos seis meses de estágio de forma a explorar a importância do controlo interno e da gestão de risco nas organizações, analisando os princípios e práticas que devem ser adotados para garantir um funcionamento eficaz. Através da análise destes temas, será possível compreender como as empresas podem fortalecer a sua estrutura de controlo e implementar estratégias de gestão de risco que contribuam para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

## 1. Risco

As organizações de todos os tipos e dimensões enfrentam fatores internos e externos e influências que criam incerteza sobre a consecução dos seus objetivos. (NP ISO 31000 - Gestão de Risco , 2018). O efeito que esta incerteza tem nos objetivos de uma organização designa-se por “risco”.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)* define risco como a “possibilidade da ocorrência de um evento que afete negativamente o cumprimento de objetivos (...) e impeça a criação de valor ou a destruição daquele existente”. Este pode ter origem em fatores internos ou externos e está presente em todas as entidades.

O objetivo do auditor é identificar e avaliar os riscos de distorção material nas demonstrações financeiras, obtendo assim uma base para conceber e implementar respostas aos riscos de distorção material avaliados. Cabe à gestão identificar, analisar e gerir os riscos da sua atividade assim como definir e implementar um sistema de controlo interno que mitigue a verosimilhança de ocorrência desses riscos e/ou minimize o seu impacto. Ao longo deste trabalho vai ser apresentado o termo probabilidade em vez de verosimilhança que se define como a possibilidade de algo ocorrer. Verosimilhança é o conceito mais correto, mas é substituído pela palavra probabilidade que apesar de ser um conceito matemático é o mais utilizado pela maioria dos autores. Quando o termo “probabilidade” surge refere-se a uma medida da possibilidade da ocorrência, expressa como um número de 0 a 1, em que 0 é a impossibilidade e 1 é a certeza. É de salientar que quando algo é certo que ocorra ou que não ocorra já não se está a falar de risco, mas sim de contexto. Não existe probabilidade 0 assim como não existe a probabilidade 1, em ambos os casos seria uma certeza.

*“Risk is like fire: If controlled it will help you; if uncontrolled it will rise up and destroy you.”* Theodore Roosevelt

*“If everything seems under control, you're just not going fast enough.”* Mario Andretti

## **.1.1 Gestão de Risco**

Uma vez que o risco não pode ser eliminado é necessário aprender a geri-lo.

Os princípios de gestão de risco determinam o modo como as organizações e os seus dirigentes devem atuar para compreender e obter de uma forma mais eficaz os benefícios da gestão do risco nos sistemas de gestão das organizações, nomeadamente nos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). (Jorge Silvério, 2018)

A gestão do risco tem como objetivo a redução da incerteza e a maximização da criação de valor e isso só é possível pois aumenta a probabilidade de sucesso no cumprimento dos objetivos; permite a identificação de oportunidades e ameaças; promove a proatividade em detrimento da reatividade; contribui para a melhoria de desempenho a nível operacional e financeiro e por último, contribui para o cumprimento legal e regulatório.

Um bom sistema de gestão de risco tem como base várias normas que quando interligadas formam o sistema de gestão adequado para as entidades. São essas normas a ISO 55001 – Sistema de Gestão de Ativos, NP ISO 3100:2018 – Gestão de Risco, BPM – Gestão de Processos de Negócio, NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão de Qualidade, NP EN ISO 14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental, entre outras.

É necessário também adotar um pensamento baseado em risco que é algo que corre muitas vezes de forma involuntária. Este pensamento assegura que o risco é considerado desde o início, e em toda a abordagem por processos. Esta abordagem não se pode limitar a uma perspetiva negativa pois pode ser uma forma de identificar oportunidades, ajudar a tornar a organização mais pró-ativa na prevenção e redução de efeitos indesejáveis e promove a melhoria. O ponto 6.1 da NP EN ISO 9001:2015 refere as ações necessárias para tratar riscos e oportunidades:

6.1.1 Ao planear o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos mencionados em 4.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:

- a) dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
- b) aumentar os efeitos desejáveis;

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

- c) prevenir ou reduzir os efeitos indesejados;
- d) obter a melhoria.

6.1.2 A organização deve planear:

- a) ações para tratar estes riscos e oportunidades;
- b) como:
  1. integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);
  2. avaliar a eficácia dessas ações que são empreendidas para tratar riscos e oportunidade e devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços.

A gestão do risco é também transparente e participada, sendo sustentada no envolvimento adequado e atempado das partes interessadas e, em particular, dos decisores a todos os níveis da organização, para que a gestão do risco permaneça pertinente e atualizada. (NP ISO 31000 - Gestão de Risco , 2018)

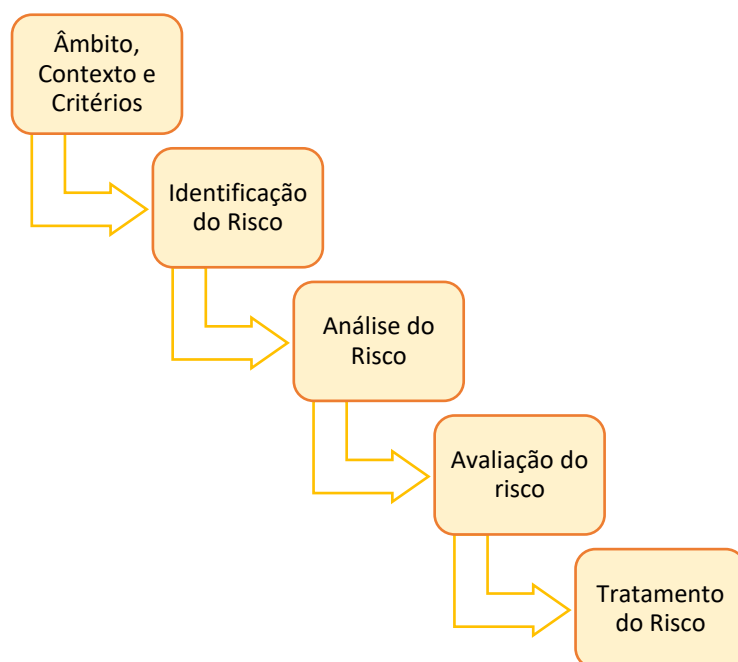
*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

**.1.1.1 A gestão do risco baseada na NP ISO 31000:2018**

Na Introdução da NP ISO 31000:2018 são apresentadas características sobre a gestão de risco:

- É iterativa e ajuda as organizações na definição da estratégia, na consecução de objetivos e na tomada de decisões.
- É parte da governação e liderança e é fundamental para o modo como a organização é gerida a todos os níveis. A gestão do risco contribui para a melhoria dos sistemas de gestão.
- É parte de todas as atividades associadas a uma organização e inclui a interação com as partes interessadas.
- Considera os contextos externo e interno da organização incluindo o comportamento humano e os fatores culturais.

Esta norma contém as linhas de orientação para a implementação de um sistema de gestão baseado na gestão de risco e com as seguintes linhas orientadoras sendo que é nos três passos intermédios onde ocorre a apreciação do risco.



*Figura 1- A gestão do risco  
Fonte: Baseada na NP ISO 31000:2018*

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

David Martins, 2024, formador da Associação Portuguesa dos Contratos Públicos (ACPC), focou pontos chave quando tratou esta temática e que serão abordados de seguida.

A finalidade da gestão de risco é a criação e a proteção de valor. Esta melhora o desempenho, encoraja a inovação e suporta a consecução de objetivos. (NP ISO 31000 - Gestão de Risco , 2018)



*Figura 2- Princípios da gestão de risco  
Fonte: baseada na figura 2 da NP ISO 31000:2018*

A gestão do risco é parte integrante de todas as atividades da organização independentemente da sua complexidade e dimensão. Esta abordagem quando estruturada e abrangente, contribui para resultados consistentes e comparáveis. Este sistema de gestão tem de ser personalizado tendo em conta o contexto externo e interno da organização assim como os seus objetivos. É inclusiva uma vez que o envolvimento oportuno e apropriado das partes interessadas permite que o seu conhecimento, pontos de vista e perceções sejam considerados. É dinâmica pois os riscos mudam e aparecem e/ou desaparecem de acordo com o contexto interno e externo de uma organização. Os recursos

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

humanos e a cultura de uma organização influenciam significativamente todos os aspetos da gestão de risco em cada nível e fase.

Para a análise da gestão do risco deve ser utilizada a melhor informação possível. Esta baseia-se em informação histórica e atual, assim como nas expectativas futuras e deve ser oportuna, clara e disponibilizada às partes interessadas pertinentes.

### **.1.2 Principais conceitos da Gestão de Risco**

São considerados os critérios do risco os termos de referência em relação aos quais a significância de um risco é avaliada. Estes critérios são baseados nos objetivos organizacionais, nos contextos externo e interno e também podem resultar de normas, leis, políticas e outros requisitos.

De acordo com a NP ISO 31073:2022, é considerado contexto externo aquele que não depende da empresa como é o caso do ambiente cultural, social, político, legal, regulamentar, financeiro, tecnológico, natural e concorrencial assim como as perceções e valores das partes interessadas, os *stakeholders*. O contexto interno é o da organização onde estão presentes os seus objetivos. Este ambiente interno inclui a estrutura organizacional, as funções e responsabilidades; as políticas, os objetivos e as estratégias implementadas para os atingir; as capacidades (recursos e conhecimentos) como é o caso de capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias); os sistemas de informação, os fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais); as relações com as perceções e valores das partes interessadas internas; a cultura da organização; as normas, linhas de orientação e modelos adotados pela organização; e a forma e extensão das relações contratuais.

A apreciação do risco é um processo global de identificação do mesmo, de análise e de avaliação. A identificação é um processo de pesquisa, de reconhecimento e de descrição dos riscos. Esta identificação envolve as fontes do risco, eventos, respetivas causas e consequências potenciais. A análise do risco é um processo destinado a compreender a natureza do risco e determinar o respetivo nível. Esta análise fornece a base para a avaliação do risco e as decisões sobre o seu tratamento. A avaliação é um processo de comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco para

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

determinar se o risco e/ou a respetiva magnitude é aceitável ou tolerável. É com base na avaliação que o tratamento sobre risco é feito.

A descrição do risco é a sua caracterização estruturada contendo usualmente, quatro elementos: as fontes, os eventos, as causas e as consequências. Considera-se fonte do risco o elemento que, por si só ou em combinação, com outros, tem o potencia intrínseco de originar um risco. A identificação da fonte é um fator muito importante uma vez que a melhor forma de mitigar o risco é atuando sobre esta.

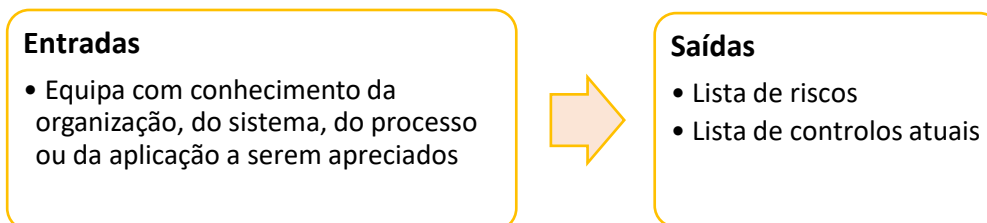
### **.1.3 Ferramentas de Gestão do Risco**

No ponto anterior foi referido que a apreciação do risco é um processo global de identificação do risco, de análise e de avaliação. Cada uma destas etapas tem algumas ferramentas associadas para que se consiga fazer a apreciação do risco.

De acordo com a ISO/IEC 31010:2019 existem várias ferramentas que auxiliam a estas três etapas. Nos seguintes pontos é apresentado um exemplo de ferramenta para cada uma delas: identificação, análise e avaliação do risco.

#### **.1.3.1 Identificação do risco**

Uma das ferramentas mais usuais e com melhores resultados é o *brainstorming*. Este termo é utilizado de forma corrente para referir qualquer tipo de discussão em grupo. Contudo, o verdadeiro “*brainstorming*”, envolve técnicas específicas para tentar assegurar que a imaginação das pessoas seja despoletada pelos pensamentos e afirmações de outros no grupo. O “*brainstorming*” pode ser utilizado em combinação com outros métodos de apreciação do risco ou pode manter-se isolado como uma técnica para encorajar a imaginação em qualquer fase do processo de gestão do risco e em qualquer fase do ciclo de vida de um sistema.



*Figura 3 - Brainstorming  
Fonte: Adaptado da ISO/IEC 31010:2019*

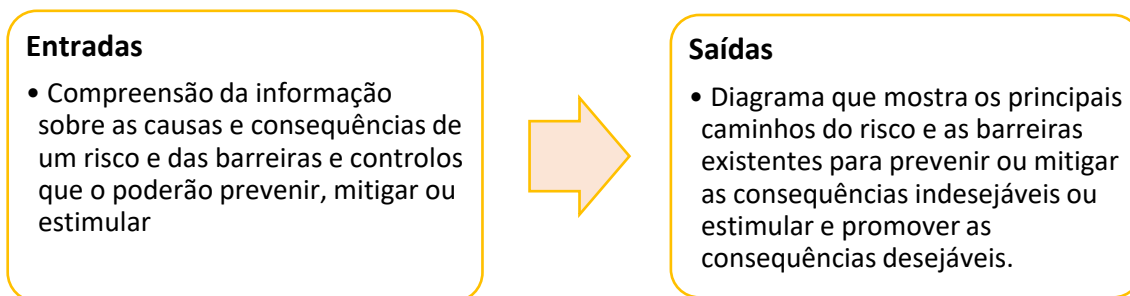
As vantagens deste método passam pelo envolvimento das partes interessadas resultando numa melhoria da comunicação, a facilidade e rapidez da sua implementação e a sua utilidade quando não existam dados sobre novos riscos. Como todos os métodos tem as suas desvantagens uma vez que é pouco estruturado e pode apresentar falhas na dinâmica de grupo.

### **.1.3.2 Análise do risco**

Associada a esta fase, análise do risco, é utilizado um modo esquemático simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as suas causas às consequências. Este método denomina-se por “análise do laço”.

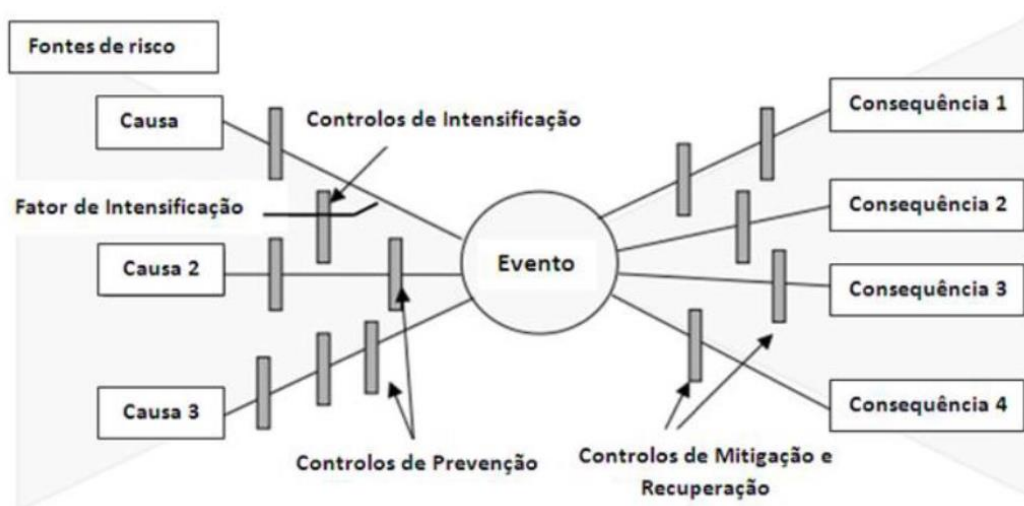
David Martins, 2024, formador da APCP, refere que este método pode se considerado como a combinação (representado pelo nó do laço) do pensamento de uma árvore de falhas, utilizada na análise da causa de um evento, com uma árvore de eventos, utilizada na análise das consequências. Contudo, o foco do laço está nas barreiras entre as causas e o risco, e entre o risco e as consequências. A análise de laço é utilizada para se visualizar um risco mostrando uma gama de possíveis causas e consequências.

É utilizado quando a situação não justifica a complexidade de uma análise de árvore de falhas completa ou quando a focalização está mais em assegurar que existe uma barreira ou controlo para cada caminho de falha.



*Figura 4 - Análise de Laço*  
*Fonte: Adaptado da ISO/IECC 31010:2019*

Neste método começa por se identificar o risco ou evento que é representado no nó central; de seguida é elaborada uma lista das causa (do lado esquerdo) e são desenhadas linhas entre as causas e o evento; são representadas as barreiras que possam prevenir cada causa; é elaborada uma lista de consequências (lado direito) e desenhadas linhas entre o evento e as consequências; por fim são representadas as medidas de mitigação existentes para cada consequência. Na figura 5 pode-se ver a representação gráfica deste processo.



*Figura 5 - Análise de Laço*  
*Fonte: ISO/IEC 31010:2019*

As principais vantagens deste método são a representação gráfica do problema, o foco nos controlos que são supostos existirem e o facto de não necessitar de conhecimento especializado. As desvantagens passam pelo facto de só poder ser representado uma causa de cada vez e a tendência de simplificar situações complexas.

### **.1.3.3 Avaliação do risco**

O último passo da gestão do risco é a avaliação do mesmo e a técnica escolhida para ser apresentada nesta última fase é o ALARP.

ALARP, *As Low As Reasonably Practicable*, e SFAIRP, *So Far As Is Reasonably Practicable*, são acrónimos que incorporam o princípio do “razoavelmente praticável”.

O ALARP geralmente exige que o nível do risco seja reduzido para um nível tão baixo quanto o razoavelmente praticável. O SFAIRP geralmente exige que a segurança seja garantida na medida do razoavelmente praticável.

ALARP e SFAIRP são usados como critérios para decidir se um risco necessita de ser tratado. O modelo ALARP pode ser usado para classificar riscos em uma de três categorias, da seguinte forma:

- uma categoria de risco intolerável, em que o risco não pode ser justificado, exceto em circunstâncias extraordinárias;
- uma região entre estes limites (a região ALARP), em que uma redução do risco adicional deve ser implementada se for razoavelmente praticável.
- uma categoria de risco amplamente aceitável, onde o risco é tão baixo que não é necessária uma redução adicional do risco (mas poderia ser implementada se praticável e razoável);

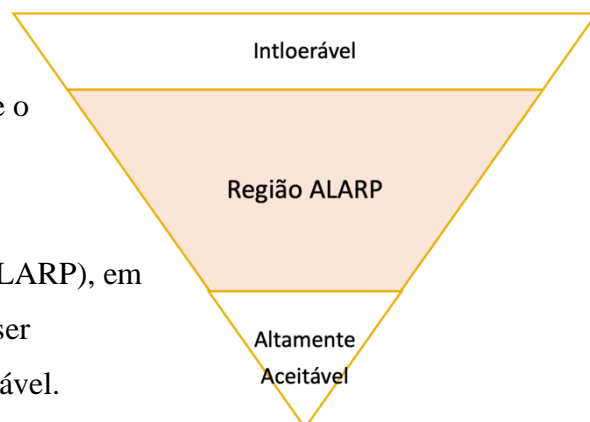
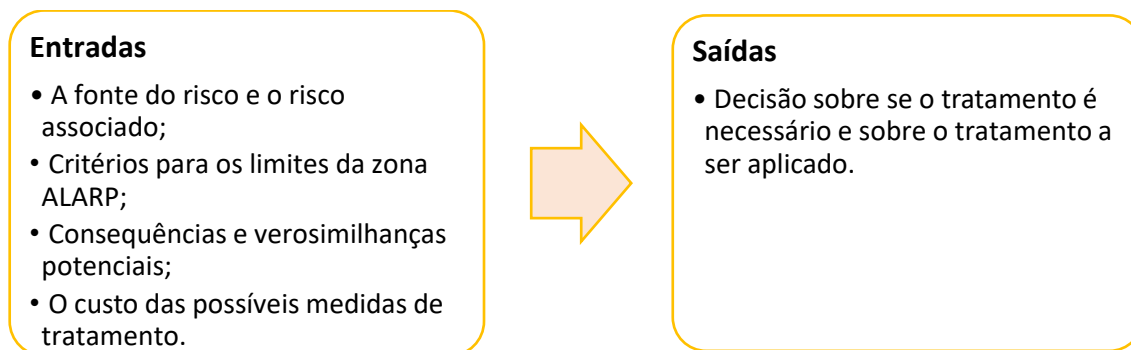


Figura 6 – ALARP  
Fonte: ISO/IEC 31010:2019

O processo deste método é relativamente simples pois passa apenas por definir os critérios de aceitabilidade uma vez que estes variam de entidade para entidade e perante a área onde estão inseridos e a aplicação dos riscos onde estes se justificam.



*Figura 7 - ALARP (entradas e saídas)  
Fonte: ISO/IEC 31010:2019*

#### **.1.4 NP ISO 37001:2018 - Sistemas de Gestão Anticorrupção**

A NP ISO 37001:2018 foi projetada para ajudar as organizações definindo uma série de medidas e controlos, de maneira razoável e proporcional, para ajudar a prevenir e detetar a corrupção. Requer a implementação de uma série de medidas como a adoção de uma política anticorrupção, a nomeação de alguém para supervisionar a conformidade com essa política, a formação dos colaboradores, a apreciação do risco associados a projetos e a parceiros de negócios, a implementação de controlos financeiros e comerciais e a criação de relatórios e processos de investigação.

A NP ISO 37001:2018 define corrupção como a oferta, promessa, doação, aceitação ou solicitação de uma vantagem não devida de um qualquer valor (financeira ou não financeira), direta ou indiretamente, independentemente do ou dos locais onde ocorram e em violação das leis aplicáveis, destinadas a iniciar ou recompensar uma pessoa por uma ação ou omissão no quadro dessas funções ou responsabilidades por ela desempenhadas ou assumidas. A corrupção é definida por lei e a definição da mesma varia de país para país. A Norma fornece uma definição genérica de corrupção, mas a definição real dependerá das leis aplicáveis à organização.

A NP ISO 37001:2018 é baseada no risco, o que significa que a implementação dos requisitos será informada pelo risco ao qual a organização está exposta em relação a cada requisito específico. Também se baseia nos princípios fundamentais de razoabilidade e proporcionalidade.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

Apesar da NP ISO 37001:2018 ser de sistemas de gestão anticorrupção há vários procedimentos que podem ser usados em várias áreas de uma organização e que podem ser implementados melhorando os processos que nelas ocorrem.

Contudo, em relação à implementação de um sistema de gestão anticorrupção há vários benefícios como a definição de um conjunto de requisitos mínimos e orientação de suporte para implementar ou avaliar comparativamente um sistema de gestão anticorrupção; garantir para a gestão, investidores, colaboradores, clientes e outras partes interessadas de que a organização está a tomar medidas razoáveis para evitar a corrupção e por último a evidência, em caso de investigação, de que uma organização tomou medidas razoáveis para evitar a corrupção.

“A corrupção é um dos problemas mais destrutivos dos nossos tempos e, apesar dos esforços nacionais e internacionais para o combater, continua generalizado” (David Martins, 2024, formador da ACPC)

Existem várias metodologias de gestão do risco, mas para fins de normalização, os princípios, a estrutura e os processos da norma NP ISO 31000:2018 deverão ser a metodologia preferida.” (David Martins, 2024, formador da ACPC)

#### ***.1.4.1 Requisitos e orientação para a utilização da ISO***

Esta norma especifica requisitos e fornece orientações para estabelecer, implementar, manter, rever e melhorar um sistema de gestão anticorrupção. A primeira fase e a mais importante para a implementação de um sistema anticorrupção é compreender a organização e o seu contexto. Este sistema não é uma fórmula que se possa aplicar a todas as organizações independentemente do seu contexto. O contexto da organização é a base sobre a qual se constrói o sistema de gestão anticorrupção.

Os fatores relevantes para compreender a organização são a sua dimensão, estrutura e autoridade de tomada de decisão delegada da organização; os locais e setores nos quais a organização opera ou prevê vir a operar; a natureza, escala e complexidade das atividades e das operações da organização; o modelo de negócio da organização; as entidades sobre as quais a organização tem controlo e as entidades que exercem controlo

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

sobre a organização; os parceiros de negócio da organização; a natureza e extensão das interações com os agentes públicos; as obrigações e deveres estatutários e regulamentares, contratuais e profissionais aplicáveis.

**.1.4.2 Avaliação de desempenho**

De acordo com a NP ISO 37001:2018, que fornece diretrizes para sistemas de gestão anticorrupção, a avaliação de desempenho é fundamental para garantir que o sistema de gestão anticorrupção é eficaz dentro de uma organização. Em primeiro lugar, a avaliação de desempenho permite monitorizar a eficácia dos controlos implementados, assegurando que as políticas e procedimentos anticorrupção cumprem a sua função de prevenir e detetar casos de corrupção. Através da avaliação contínua, a organização consegue verificar se esses processos estão realmente a funcionar como previsto. Além disso, a avaliação de desempenho é essencial para identificar áreas que necessitam de melhorias. Esta prática permite à organização perceber onde existem pontos fracos ou ineficazes, possibilitando o ajuste e o reforço das práticas de prevenção da corrupção, de modo a aumentar a sua eficácia. Para além da melhoria interna, a avaliação de desempenho é também uma forma de garantir a conformidade com as exigências legais e regulamentares, ajudando a organização a evitar penalidades e a proteger a sua reputação.

A realização regular destas avaliações envolve o compromisso da gestão, que deve assegurar que os objetivos do sistema anticorrupção estão a ser alcançados. Este envolvimento da gestão é crucial para reforçar uma cultura de ética e transparência dentro da organização. Como parte integrante da ISO 37001, a avaliação de desempenho também contribui para a melhoria contínua, uma vez que proporciona informações que permitem à organização adaptar e aperfeiçoar o sistema anticorrupção de acordo com novas ameaças ou mudanças no contexto.

Por fim, a avaliação de desempenho promove a transparência das práticas da organização, o que aumenta a confiança dos colaboradores, parceiros de negócios e outras partes interessadas na integridade dos seus processos e operações.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

**.1.4.3 Melhoria**

Devem ser implementadas ações de melhoria quando existem não conformidades numa organização, implementando ações corretivas para fazer face às mesmas e implementando ações de melhoria contínua.

**.1.4.3.1 Não conformidade e ação corretiva**

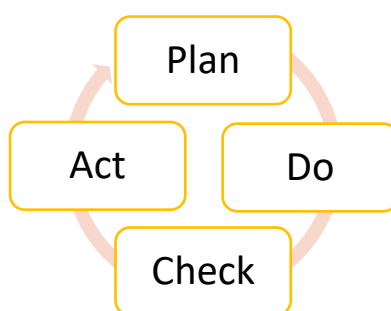
Quando ocorre uma não conformidade, a organização deve:

- a. reagir prontamente à não conformidade e, conforme aplicável:
  - 1) tomar medidas para a controlar e corrigir;
  - 2) lidar com as consequências;
- b. avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao:
  - 1) rever a não conformidade;
  - 2) determinar as causas da não conformidade;
  - 3) determinar se existem não conformidades similares, ou que possam potencialmente vir a ocorrer;
- c. implementar qualquer ação necessária;
- d. rever a eficácia de qualquer ação corretiva empreendida;
- e. efetuar alterações, se necessário, ao sistema de gestão anticorrupção.

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades detetadas. A organização deve reter informação documentada como evidência: da natureza das não conformidades e das ações subsequentemente empreendidas e dos resultados de qualquer ação corretiva.

#### .1.4.3.2 Melhoria continua

A organização deve melhorar continuamente a pertinência, adequação e eficácia do sistema de gestão anticorrupção. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) aplica-se a todos os processos e não só ao sistema de gestão anticorrupção. Esta metodologia tem como objetivo promover a melhoria dos processos de forma contínua.



*Figura 8 - Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptado Oliveira, S.M, Ciclo PDCA.*

Este método segue quatro etapas para a sua implementação:

1ª *Plan*: Antes de executar o processo é preciso planear as atividades, definir a meta e os métodos.

2ª *Do*: é a execução das tarefas de acordo com o que foi estipulado no plano, inclui também a recolha de dados para o controlo do processo. A prática é um requisito para a execução das tarefas.

3ª *Check*: é a fase de monitorização, medição e avaliação. Os resultados da execução são comparados ao planeamento e os problemas são registados. Se os resultados forem favoráveis, as tarefas são mantidas, se ocorrer problemas, deve seguir para quarta etapa.

4ª *Act*: Fase em que se apontam ações corretivas para os problemas encontrados. Nesta fase há duas situações possíveis: o alcance e o não alcance do resultado esperado. Se o resultado foi alcançado, pode-se adotar o método de trabalho à medida do processo.

Este método servirá como referência para todos os que estão inseridos no contexto organizacional. Se o resultado não corresponder às expectativas, deve-se verificar se o padrão foi obedecido, as causas do problema e recomeçar o ciclo PDCA. (Ciclo PDCA, Stéfany Marinho de Oliveira et al, maio de 2022)

### **.1.5 Mecanismo Nacional Anticorrupção**

O Decreto de Lei nº 109-E/2021 de 9 de dezembro cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção.

O MENAC é uma “ entidade administrativa independente, com personalidade jurídica de direito público e poderes de autoridade, dotada de autonomia administrativa e financeira, que desenvolve atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas;” (Lei nº 109-E/2021, página 2).

A Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro (“Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações”), estabelece o regime geral de proteção de denunciantes de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União.

“A entrada em vigor destes diplomas traz novas obrigações para entidades com mais de 50 trabalhadores ao seu serviço, tornando obrigatória a adoção das seguintes medidas de prevenção da corrupção:

1. Criação de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas;
2. Criação de um Código de Conduta;
3. Adoção de um Plano de Formação interno sobre esta temática;
4. Criação de um Canal de Denúncias (nos termos previstos no Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações);
5. Designação de um Responsável pelo Cumprimento Normativo”

(Uría Menéndez, maio de 2022, s/ página)

A adoção destas medidas é essencial para fortalecer a integridade e a ética nas organizações. Estas não ajudam apenas a prevenir a corrupção, mas também promovem uma cultura de responsabilidade e transparência, que é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer instituição. Ao implementar um conjunto abrangente de políticas e práticas de prevenção, as organizações podem proteger-se contra riscos legais e reputacionais, enquanto cultivam um ambiente de trabalho mais saudável e ético.

## **.2 Controlo interno**

O controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade em que se insere.

O IFAC (*International Federation of Accountants*) entende como sistema de controlo interno, o plano de organização e todos os métodos ou procedimentos adotados pela Administração de uma entidade para auxiliar e atingir o objetivo de gestão, de assegurar, tanto quanto praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo aderência às políticas da Administração, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

*O Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), maio de 2013, define controlo interno como: “um processo, efetuado por pessoas da direção, da gestão e outro pessoal designado, para fornecer uma certeza razoável acerca do cumprimento dos objetivos quanto à eficácia e eficiência das operações, à fiabilidade dos relatórios e contas e ao cumprimento das leis e regulamentos”*

Helena Inácio no seu livro, *Controlo Interno de 2014*, através do desenvolvimento das palavras chave existentes na definição consegue aprofundá-la de forma a tornar a definição de controlo interno mais explícita.

**Processo:** consiste num conjunto de tarefas e atividades contínuas, sendo um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo.

**Pessoas:** não são meras políticas ou formas de manuais, são pessoas de todos os níveis da hierarquia que o realizam; sem estarem envolvidas as diferentes pessoas dos diferentes níveis hierárquicos é impossível atingir os objetivos do controlo interno.

**Segurança razoável:** não é possível atingir uma segurança absoluta, existem sempre limitações.

**Objetivo:** é gerido no sentido de atingir um conjunto de objetivos que pretendem facilitar o alcance da missão da entidade. Podendo estes ser:

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

1. Operacionais: eficiência e eficácia das operações da entidade, incluindo os fins operacionais e financeiros, e a salvaguarda de ativos contra perdas;
2. Relato: respeitam à informação financeira e não financeira interna e externa e podem abranger confidencialidade, tempestividade, transparência, ou outros conforme estabelecido pelos reguladores, organismos de regulação reconhecidos ou as polícias da entidade;
3. Conformidade: aderência às leis e regulamentos a que a entidade está sujeita.

Adaptado à estrutura da entidade: flexível na aplicação para a totalidade da entidade ou para uma determinada subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio.

### **.2.1 Objetivos controlo interno**

O IIA, *Institute of Internal Auditors*, estabelece que os objetivos do controlo interno visam:

- A confiança e a integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos ativos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.

Para o Tribunal de Contas os objetivos gerais dos sistemas de controlo interno são os seguintes:

- A salvaguarda dos ativos;
- O registo e atualização do imobilizado da entidade;
- A legalidade e regularidade das operações;
- A integralidade e exatidão dos registos contabilísticos;
- A execução das políticas e planos superiormente definidos;
- A eficácia da gestão e a qualidade de informação;
- A imagem fiel das demonstrações financeiras;

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

Para que uma organização tenha um sistema contabilístico fiável é necessário que tenha implementado um sistema de controlo interno adequado pois é a única forma de confiar na informação por ela gerada.

O SNC-AP, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, estabelece no seu artigo 9º que as entidades públicas devem adotar um sistema de controlo interno que englobe, nomeadamente, “...o plano de organização, as políticas, os métodos e os procedimentos de controlo, bem como todos os outros métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis que contribuam para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente, incluindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, a exatidão e a integridade dos registos contabilísticos e a preparação oportuna de informação orçamental e financeira fiável”

Define ainda que aquele deve ter por base “...sistemas adequados de gestão de risco, de informação e de comunicação, bem como um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção”, visando garantir:

- a) A salvaguarda da legalidade e da regularidade da elaboração, execução e modificação dos documentos previsionais, da elaboração das demonstrações orçamentais e financeiras e do sistema contabilístico como um todo;
- b) O cumprimento das deliberações dos órgãos e das decisões dos respetivos titulares;
- c) A salvaguarda do património;
- d) A aprovação e o controlo de documentos;
- e) A exatidão e a integridade dos registos contabilísticos, bem como a garantia da fiabilidade da informação produzida;
- f) O incremento da eficiência das operações;
- g) A adequada utilização dos fundos e o cumprimento dos limites legais à assunção de encargos;
- h) O controlo das aplicações e do ambiente informático;
- i) O registo oportuno das operações pela quantia correta, em sistemas de informação apropriados e no período contabilístico a que respeitam, de acordo com as decisões de gestão e no respeito pelas normas legais aplicáveis;

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

- j) A adequada gestão de riscos.

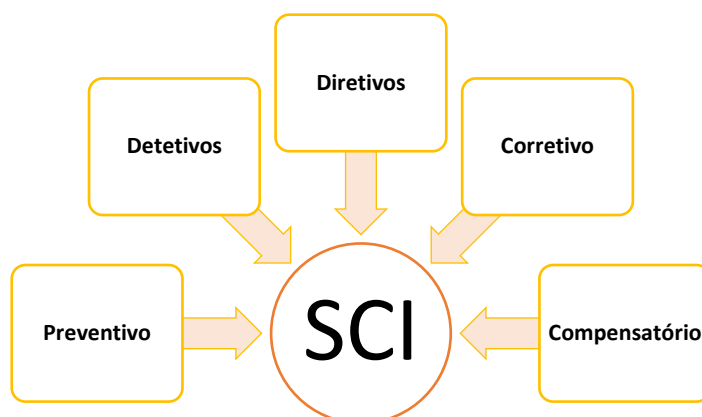
## **.2.2 Métodos e tipos de controlo**

Segundo (Martins & Morais, 2013) podem ser identificados cinco métodos de controlo interno:

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

Para um SCI a funcionar de forma eficiente e eficaz é necessário que perante uma determinada situação com risco seja implementado o tipo de controlo mais adequado. Na figura 10 estão apresentados os diferentes tipos de controlo que existem e segue-se uma explicação de cada um deles com apoio do Manual de Auditoria Interna (Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões, 2014).

Os conceitos de eficiência e eficácia são muito importantes na medida em que é necessário que estes se interliguem para garantir o bom funcionamento da organização. Não basta que o objetivo seja atingido (eficácia), é necessário que este seja atingido, mas de forma eficiente, ou seja, utilizando o mínimo de recursos possíveis.



*Figura 9 - Tipos de Controlo*

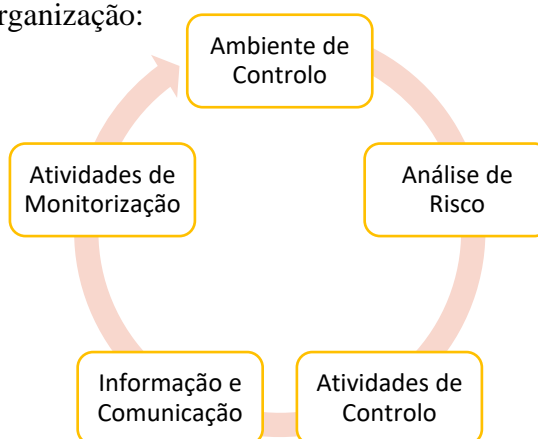
Os controlos preventivos, como o próprio nome sugere, são controlos de prevenção, que se implementam *à priori* e que têm como objetivo prevenir a ocorrência de factos ou acontecimentos indesejáveis. Já os controlos detetivos, de deteção, são controlos *à posteriori*, ou seja, a sua finalidade é detetar qualquer tipo de facto indesejável que já tenha ocorrido e corrigir os seus efeitos negativos. Os controlos diretivos têm como objetivo contribuir ativamente para a ocorrência de factos desejáveis, ou seja, encorajar a fazer com que esses factos aconteçam, isto porque uma orientação positiva evita que ocorram factos indesejáveis. Os controlos corretivos servem para proceder à retificação de qualquer tipo de problema identificado. Finalmente, existem os controlos compensatórios, os quais, como o próprio nome indica, funcionam como forma de compensação em relação a eventuais fraquezas ao nível do sistema de controlo que possam existir noutras áreas de atividade.

“Podemos afirmar que a empresa possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma entidade própria de antecipação dos riscos e a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua “performance”” (BARBIER, Etienne, obra citada, pág. 13)

### .2.3 Componentes do controlo interno

De acordo com o modelo COSO, o controlo interno é formado por cinco componentes transversais aos objetivos e à estrutura da organização:

- Ambiente de controlo
- Análise de risco;
- Atividades de controlo;
- Informação e comunicação;
- Atividades de monitorização;



*Figura 10 - Componentes do Controlo Interno  
Fonte: UniLeo*

Nos pontos seguintes irá ser exposta uma breve explicação de cada uma destas componentes. Cada uma delas tem associados princípios que fornecem condições básicas para auxiliar os utilizadores no processo de definição e implementação de um sistema de controlo interno e para a compreensão dos principais requisitos para a sua efetivação.

#### .2.3.1 *Ambiente de controlo*

O ambiente de controlo representa a base sobre a qual os outros elementos do controlo interno são construídos, sendo crucial para garantir que a organização funcione de forma eficiente e ética.

O ambiente de controlo refere-se ao conjunto de valores, princípios, normas e atitudes que moldam a cultura organizacional. Os princípios subjacentes à componente ambiente de controlo são os valores éticos e integridade, a responsabilidade pela supervisão, a estrutura, autoridade e responsabilidade, a competência e *accountability*.

Ele define o tom que a liderança e a gestão estabelecem em termos de ética e integridade e como isso se traduz em práticas e comportamentos dentro da empresa. É o “clima” de controlo que existe na organização, influenciando a eficácia dos outros componentes do controlo interno.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

Na prática, um bom ambiente de controlo é aquele onde a liderança dá o exemplo em termos de comportamento ético e cumpre as políticas e procedimentos internos. Isso cria um ambiente em que todos os colaboradores entendem a importância de seguir as regras e procedimentos, contribuindo para a redução de riscos e para a eficiência dos processos.

**.2.3.2 Análise de risco;**

Esta componente refere-se ao processo de identificar, analisar e gerir os riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos de uma organização.

Através da análise de risco, a organização é capaz de antecipar potenciais eventos que possam representar ameaças (ou até oportunidades) para as suas operações, a sua estratégia e o cumprimento dos seus objetivos. Esta análise permite às empresas tomar medidas proativas para mitigar esses riscos e garantir que os seus objetivos são alcançados de forma eficiente e segura.

Os principais elementos da análise de risco são a adequada definição dos objetivos, identificação e análise dos riscos, potencial de fraude e alterações significativas.

A adequada definição dos riscos deve começar por agrupá-los por três categorias: objetivos operacionais, objetivos de reporte e objetivos de conformidade. Os objetivos de reporte têm que ser relevantes, fiáveis, comparáveis, compreensíveis, disponibilizados em tempo útil e verificados de modo que as informações financeiras sejam consistentes com os princípios contabilísticos.

“A Análise de risco deve ser um processo iterativo e contínuo que envolve a identificação, a análise e resposta ao mesmo, devendo ser considerada a probabilidade de ocorrência de determinado evento e o respetivo impacto.” (UniLeo, página 11) Os fatores de risco podem ser internos (relacionados com a empresa) ou externos (independentes da organização) e devem ser considerados dois tipos de risco: o risco inerente, risco de existir um erro ou uma distorção materialmente relevante assumindo que não existem controlos internos (risco sobre o qual a análise deve incidir numa primeira instância) e o risco residual que é o risco que permanecerá após serem tomadas as medidas e as ações necessárias para mitigar o impacto e probabilidade dos riscos identificados. Após avaliar

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

os riscos, a organização deve determinar quais serão as respostas apropriadas para cada um deles. As respostas podem incluir: aceitar o risco, se for considerado de baixo impacto; mitigar ou reduzir o risco, através de controlos e procedimentos que diminuam a sua probabilidade ou impacto; partilhar o risco, por exemplo, através de seguros ou parcerias ou reduzir o risco, eliminando a atividade ou processo que causa o risco.

Segundo a UniLeo, devem ser analisados os riscos associados a declarações fraudulentas, proteção de bens da empresa e práticas de corrupção, considerando todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo também os prestadores de serviços. A entidade deve identificar situações potenciadoras de reporte fraudulento, designadamente: grau de estimativas e julgamentos em relatórios externos; esquemas de fraude e cenários comuns aos setores onde a entidade opera; incentivos que podem motivar comportamentos fraudulentos; operações pouco comuns ou complexas, sujeitas a influência significativa da administração, ou potenciais esquemas para contornar atividades de controlo existentes.

As alterações significativas devem ser analisadas com especial atenção uma vez que como são novas ocorrências podem não ter um sistema de controlo adaptado para mitigar o risco subjacentes às mesmas. “O controlo interno efetivo dentro de um conjunto de condições pode deixar de ser eficaz quando essas condições mudam de forma significativa, designadamente quando ocorre:

- Alteração na estrutura organizacional e nos procedimentos;
- Alteração significativas no mapa de pessoal;
- Alteração ou implementação de um novo sistema de informação;
- Crescimento rápido da entidade;
- Introdução de novas atividades ou processos;
- Reestruturação da entidade;
- Aplicação de novos referenciais contabilísticos ou legais. “

(UniLeo, página 13)

A análise de risco é fundamental porque permite às organizações tomar decisões mais informadas e adotar uma abordagem proativa em relação à incerteza. Ao compreender os riscos, a organização pode criar ou ajustar os seus controlos internos de

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

forma a mitigar os riscos que têm maior potencial de impacto, melhorando assim a eficiência e a segurança das suas operações.

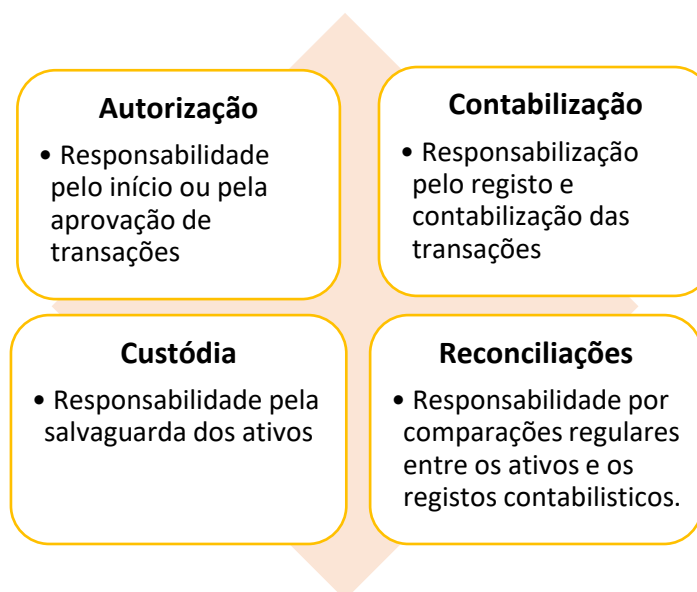
**.2.3.3 Atividades de controlo;**

(Nelson Marçal, 2011) no seu Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público explica que um SCI tem como base um conjunto de princípios básicos que lhe dão consistência e que são a segregação de funções, o controlo das operações, a definição de autoridade e de responsabilidade, a competência do pessoal e o registo dos factos.

**.2.3.3.1 Segregação de funções**

A segregação de funções é uma medida de controlo que se baseia na separação de funções incompatíveis entre si. Tendo assim como finalidade, evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes com o objetivo de impedir ou pelo menos dificultar a prática de erros. No ciclo de uma operação que abrange o conjunto de atos compreendidos entre o início e o seu termo, é de toda a conveniência que seja atribuída a uma pessoa uma tarefa específica da qual é a única responsável. A observância deste princípio justifica, por exemplo, que a função contabilística deva estar separada da separação operativa, de forma a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controlo físico dos ativos e pelo seu registo contabilístico, situação que lhe permitiria facilmente cometer irregularidades.

Por exemplo, a pessoa que autoriza uma compra não pode ser responsável pelos registos de contas a pagar, pela conferência de caixa ou pela confirmação da entrada do bem em armazém.



*Figura 7 - Segregação de Funções  
Fonte: UniLeo*

#### .2.3.3.2 Controlo das operações

Este princípio consiste na verificação ou conferência das operações, a qual por obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser efetuada por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo. São exemplos desta medida de controlo interno, comparar os registos contabilísticos com as contagens física dos bens do ativo; realizar periodicamente balanços à tesouraria; realizar conciliações e reconciliações bancárias e elaborar inventários periódicos das existências.

#### .2.3.3.3 Definição de autoridade e responsabilidade

Princípio que consiste na definição clara e rigorosa dos níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação. Esta definição deve assim constar de um plano organizativo, contendo uma distribuição funcional de autoridade e da responsabilidade tendente a fixar e a delimitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

.2.3.3.4 Competências do Pessoal

Refere este princípio de que o pessoal deve ter habilitações literárias e técnicas necessárias e a experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas. Ter colaboradores qualificados e com as competências adequadas é essencial para assegurar que as atividades de controlo são executadas de forma eficaz.

De forma a garantir que os colaboradores têm a qualificação adequada, a organização assegura que estes tenham as competências técnicas e comportamentais necessárias, especialmente em funções críticas. Isso é feito através de processos rigorosos de recrutamento, avaliações regulares e formação contínua, garantindo que estão preparados para gerir riscos e seguir as políticas internas.

A formação contínua é essencial para que as atividades de controlo sejam eficazes e atualizadas. Manter os colaboradores informados sobre os procedimentos, tecnologias e melhores práticas ajuda a prevenir falhas nos controlos e a garantir uma resposta ágil a novas ameaças.

Para aumentar a precisão na execução das atividades de controlo, cada colaborador deve ter uma função e responsabilidade claramente definidas e alinhadas com as suas competências. Esta clareza reduz o risco de erros e fortalece a eficácia dos controlos internos.

A formação e desenvolvimento do pessoal reforçam uma cultura organizacional baseada em ética e responsabilidade. Colaboradores com competências alinhadas à integridade e ao cumprimento de normas contribuem para uma execução mais rigorosa e fiável das atividades de controlo.

Recrutamento adequado, formação contínua e uma estrutura clara de responsabilidades garantem que as atividades de controlo são realizadas corretamente e que os riscos são minimizados. Portanto, investir nas competências do pessoal é investir na força e na segurança dos controlos internos da organização.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

.2.3.3.5 Registo dos factos

Este princípio está relacionado com a forma como as operações são relevadas na contabilidade, tendo em conta dois requisitos essenciais.

- Cumprimento das regras contabilísticas;
- Os comprovativos ou documentos justificativos – estes devem ser numerados de forma sequencial de maneira a ser possível efetuar um controlo dos documentos que se inutilizem ou anulem.

Este registo permite que a informação seja fornecida com rapidez, precisão e clareza aos responsáveis, no exercício da sua atividade gestora.

**.2.3.4 Informação e comunicação;**

A componente de informação e comunicação refere-se ao sistema que a organização utiliza para capturar, processar e partilhar informações relevantes, de forma a suportar o controlo interno e a tomada de decisões. Esta componente ajuda a assegurar que todos os colaboradores, desde a gestão até os funcionários operacionais, têm o conhecimento necessário para desempenharem as suas funções de forma eficaz e conforme os objetivos e políticas da organização.

A empresa deve recolher e processar informações que sejam precisas, completas, relevantes e atempadas, adaptadas às necessidades específicas de cada colaborador, permitindo que todos desempenhem eficazmente as suas funções de controlo. Além disso, a comunicação dentro da organização deve fluir de forma clara entre todos os níveis, incluindo políticas, procedimentos e responsabilidades, para que os colaboradores compreendam o seu papel e possam reportar problemas ou irregularidades de forma segura. É também importante manter canais abertos com partes externas, como fornecedores, clientes e reguladores, garantindo que a organização cumpre as suas obrigações externas e se mantém atualizada sobre fatores externos que possam representar riscos ou oportunidades. Para apoiar este fluxo de informação, os sistemas de informação devem ser seguros e eficientes, capazes de captar, processar e armazenar dados com

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

integridade e acessibilidade, facilitando assim a comunicação interna e sustentando o controlo interno.

A informação e comunicação eficazes são essenciais para o controlo interno, pois asseguram que a organização responde a tempo a novas regulamentações e que os colaboradores dispõem de meios para comunicar irregularidades, reduzindo os riscos de não conformidade e de fraudes.

**.2.3.5 Atividades de monitorização;**

As atividades de monitorização visam garantir que o sistema de controlo interno continua adequado e eficaz face às mudanças internas e externas. A monitorização ajuda a identificar e corrigir falhas no controlo interno e adaptações necessárias em resposta a novos riscos, alterações na legislação ou mudanças na estrutura organizacional.

A monitorização contínua envolve uma avaliação regular das atividades de controlo em toda a organização, feita através de procedimentos de rotina, como revisão de documentos, supervisão e inspeção de processos. Este tipo de monitorização integra-se frequentemente nas atividades diárias, permitindo uma resposta rápida aos desvios ou falhas identificadas. Além disso, é importante que a organização realize também avaliações periódicas, como auditorias internas, revisões por terceiros ou análises específicas, que possibilitam uma verificação independente e mais profunda da eficácia dos controlos. Estas avaliações são essenciais para obter uma visão completa do sistema de controlo interno e identificar áreas que necessitam de melhorias estruturais.

As deficiências ou falhas encontradas durante a monitorização devem ser comunicadas prontamente aos responsáveis pelas melhorias, com uma comunicação clara que indique a natureza do problema e as ações corretivas necessárias. Deficiências de maior gravidade devem ser transmitidas à gestão de topo e, se necessário, ao conselho de administração, para garantir a atenção e resolução adequadas. Finalmente, é crucial que a organização acompanhe a implementação das medidas corretivas para assegurar que as falhas identificadas são eficazmente resolvidas e que não se repetem, mantendo assim a eficácia dos controlos internos ao longo do tempo.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

Este processo permite à organização ajustar e melhorar constantemente o seu sistema de controlo interno, respondendo prontamente a novos riscos e mudanças, o que é fundamental para alcançar e manter os seus objetivos de forma segura e eficaz.

#### **.2.4 Limitações do controlo interno**

Inácio, 2014 defende que há vários tipos de fatores que podem limitar o controlo interno, são estes fatores económicos, humanos, tecnológicos e de mutabilidade.

- Fatores económicos: dimensão da empresa, relação custo/benefício e transações pouco usuais;
- Fatores humanos: interesse da gerência/administração, interesse e competência do restante pessoal e atitude permissiva à fraude;
- Fatores tecnológico: utilização de tecnologias de informação;
- Fatores de mutabilidade: alterações na estrutura da administração, na gestão, no processo produtivo e outros.

De acordo com (Ministério das Finanças, Gina Pimentel , 2019), as limitações do controlo interno existem mesmo que SCI esteja implementado e a funcionar eficazmente. São então as limitações do controlo interno:

- Relação custo-benefício: o custo de implementação de um sistema de controlo interno não deve superar os benefícios que o mesmo pode trazer à organização, podendo ocorrer situações em que será preferível correr riscos pela não implementação de determinados processos de controlo interno;
- Possibilidade de os controlos serem ultrapassados: pela posição que ocupam nas entidades, os dirigentes podem dispor de recursos que lhes permitam ultrapassar os controlos implementados pela entidade, podendo estas ações ter intuitos diversos (v.g. obter ganhos pessoais, sobreavaliar os resultados da entidade, beneficiar alguém);
- Erros de julgamento: em resultado de informações inadequadas, limitações temporais ou pressões, o órgão de gestão e os trabalhadores podem efetuar erros de julgamento na tomada de decisão ou na realização de tarefas rotineiras;

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

- Conluio: capacidade da administração, outros funcionários ou terceiros ultrapassarem os controlos por meio de conluio entre as partes, para efetuarem ou ocultarem irregularidades;
- Não realização de controlos: falhas devido a erros humanos, decorrentes da falta de competência, compreensão ou capacidade dos colaboradores para desenvolver a atividade de controlo interno;
- Transações não correntes: por não serem usuais, estas transações podem fugir ao crivo de um sistema de controlo interno que pode não estar preparado para lidar com determinadas especificidades;
- Risco informático: designadamente o acesso indevido ou falhas nos meios informáticos;
- Eventos externos fora do controlo da organização

Alguns autores defendem que a dimensão da empresa é um fator limitativo para implementação de um sistema de controlo interno mas o COSO não o considera.

De acordo com o COSO, o controlo interno é um sistema essencial para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, pois promove a gestão de riscos, a eficiência operacional, a integridade financeira e a conformidade com as regulamentações. O COSO defende que um sistema de controlo interno eficaz pode e deve ser adaptado às necessidades e características de cada organização, seja uma pequena empresa familiar ou uma grande corporação. O modelo do COSO é flexível e escalável, permitindo que as empresas ajustem a profundidade e a complexidade dos seus controlos internos de acordo com os seus recursos, estrutura e tipo de operações, sem comprometer os objetivos de controlo interno.

Para o COSO, a implementação de controlo interno é não só possível, mas recomendável para empresas de todas as dimensões. Embora existam desafios específicos para empresas menores, os princípios de controlo interno são suficientemente flexíveis e escaláveis para serem adaptados a diferentes contextos e necessidades. Esta abordagem pragmática permite que empresas de pequena e média dimensão também fortaleçam a sua gestão e consigam mitigar riscos, promovendo o cumprimento dos objetivos estratégicos.

### **.3 Apresentação da entidade acolhedora**

O presente relatório tem como objeto o estágio curricular realizado na Metro-Mondego, SA, que decorreu no período de 4 de março de 2024 a 17 de setembro de 2024, totalizando a obrigatoriedade inerente ao estágio curricular, de 960 horas

A Metro-Mondego, S.A situa-se em Coimbra na Rua de Olivença nº11 – 1º, é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, constituída por escritura pública a 20/05/1996. O seu capital social é representado por 1.075.000 ações com o valor nominal unitário de 1€ distribuído da seguinte forma: Estado (53%), Município de Coimbra (14%), Município de Miranda do Corvo (14%), Município da Lousã (14%), Infraestruturas Portugal (2,5%) e Comboios de Portugal (2,5%), de acordo com os Estatutos, constantes do anexo II o Decreto-Lei nº 10/2002 de 24 de janeiro.

Através do Decreto-Lei n.º 10/2002, alterado pelos Decreto-Lei n.º 226/2004, de 6 de dezembro, e do Decreto-Lei n.º 21/2022, de 4 de fevereiro “o Estado atribuiu à MM, em exclusivo, a concessão, em regime de serviço público: a) Da implementação, supervisão e manutenção da infraestrutura de um sistema de transporte público de passageiros em modo rodoviário em sítio próprio, nos municípios de Coimbra, Miranda do Corvo e Lousã, designado sistema “Metrobus”, pelo prazo de 40 anos, contados a partir de 7 de dezembro de 2004, o qual pode ser prorrogado nos termos previstos nas bases da concessão; b) Da exploração do sistema Metrobus, pelo prazo de 10 anos, a contar do início da entrada em serviço do referido sistema, prorrogável por cinco anos, uma única vez, nos termos previstos no contrato de serviço público.”

Esta empresa rege-se pela Lei nº. 82/2023 onde é aprovado o Orçamento do Estado para o ano de 2024 e consequentemente pelo Decreto-Lei nº. 17/2024 onde estão presentes as normas de execução do Orçamento do Estado para 2024.

Também se rege pelo DL N°71/2007, de 27 de março – Estatuto do Gestor Público que abrange todas as empresas públicas do Estado, independentemente da forma jurídica, e que define o modo de exercício da gestão no setor empresarial do Estado e as diretrizes que a entidades devem obedecer.

O Fiscal Único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade e mérito da gestão financeira e patrimonial da Metro-Mondego.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

### .3.1 Atividade da empresa

A MM é ainda uma empresa projeto que, conforme o previsto, irá começar a desempenhar a sua atividade principal no final de 2024. Até à fase de construção estar terminada a MM está responsável pelos serviços rodoviários alternativos do Ramal da Lousã.

Em termos geográficos a atividade da empresa ocorre nos conselhos de Coimbra, Miranda do Corvo e Lousã.

A solução de transporte adotada pela MM, o *Metrobus*, em infraestrutura dedicada e assegurada por veículos elétricos adaptados a essa infraestrutura, sendo económica e socialmente mais vantajosa, permite o aproveitamento dos projetos e investimentos já realizados, dos quais se poderá destacar o aproveitamento do canal ferroviário existente. A sociedade possui o Código de Atividade Empresarial (CAE) principal 52213-R3.

O SMM, Sistema de Mobilidade Mondego, é o primeiro sistema do tipo *Bus Rapid Transit* (BTR) em Portugal e um dos primeiros sistemas BTR com veículos integralmente elétricos na Europa.



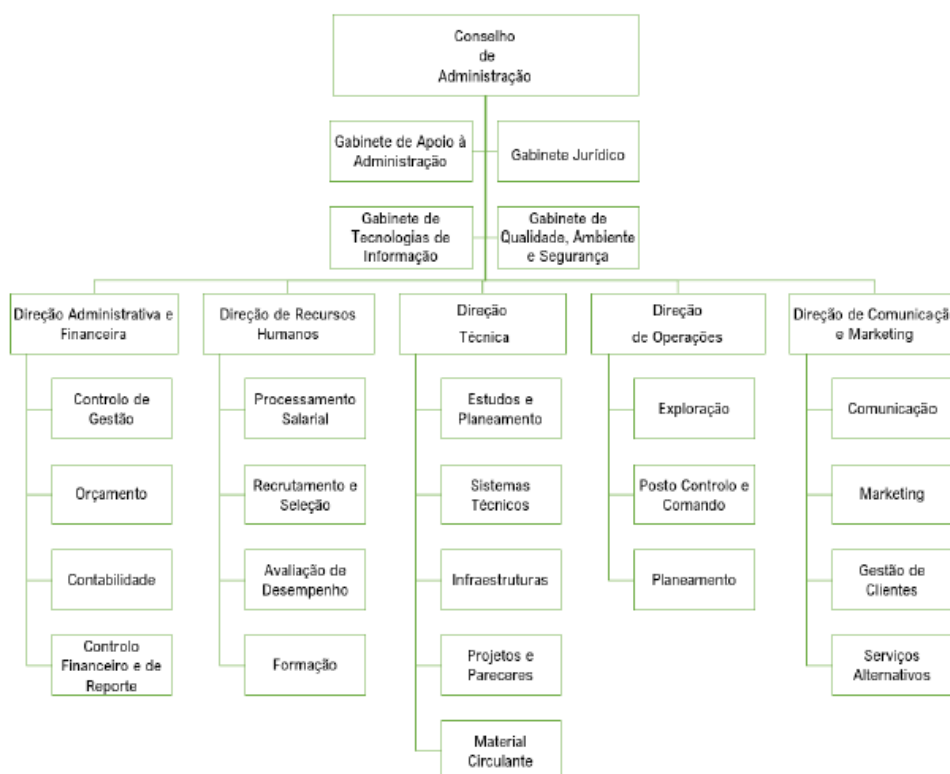
Figura 8 - Rede do SMM  
 Fonte: [www.metromondego.pt](http://www.metromondego.pt)

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

### .3.2 Estrutura orgânica

É uma empresa de pequena dimensão, a nível de trabalhadores, que em 2023 contava com 22 trabalhadores efetivos incluindo o Conselho de Administração que é composto por 3 membros, um presidente e dois vogais com funções executivas.

É constituída pelos gabinetes de apoio à Administração, Jurídico, de Tecnologia de Informação, de Qualidade, Ambiente e Segurança e pelas direções Administrativa e Financeira, de Recursos Humanos, Técnica, de Operações e de Comunicação e Marketing. Para melhor compreensão da estrutura organizacional da empresa apresenta-se o organigrama da mesma.



*Figura 9 - Organigrama da MM  
Fonte: Relatório e Contas 2023*

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

### **.3.3 Valores, Visão e Objetivos**

“A missão da MM é subsidiária da ambição que presidiu à sua criação e que, genericamente, pode ser equacionada pela importância de suprir necessidades de mobilidade na área geográfica dos municípios de Coimbra, Miranda do Corvo e Lousã afirmando-se, por esta via, como um instrumento decisivo para melhorar a qualidade de vida das populações abrangidas. Em concreto, a Missão da MM agrega os seguintes compromissos:

- Implementar e explorar o SMM na área geográfica dos municípios de Coimbra, Lousã e Miranda do Corvo, otimizando a utilização dos recursos afetos ao projeto;
- Promover a mobilidade sustentável, colocando os meios disponíveis e o conhecimento acumulado ao serviço da região, dos seus habitantes e visitantes, incentivando ativamente a implementação de soluções inovadoras em matéria de mobilidade, de oferta de serviços urbanos integrados e de proteção do ambiente;
- Assegurar a manutenção e renovação da infraestrutura, com elevadas condições de segurança, interoperabilidade e de continuidade do serviço público;
- Contribuir para a inclusão social e para a igualdade entre mulheres e homens de forma eficaz e coerente.

A visão da MM pondera o impacto da sua atividade num horizonte de longo prazo e projeta três perspetivas entendidas como necessárias para que esse futuro possa ser alcançado:

- Ser uma organização inovadora, interagindo com as populações e assegurando de modo eficaz a implementação e a exploração do SMM, visando alcançar elevados padrões de qualidade de serviço público;
- Ser um parceiro das autarquias e dos demais agentes no desenvolvimento de um sistema de transportes integrado, que contribua para a melhoria das acessibilidades e do desenvolvimento económico e social, bem como para as condições de coesão territorial e de qualificação urbana;
- Participar, juntamente com os diversos atores económicos, sociais e académicos, no desenvolvimento sustentável, de melhoria da qualidade de vida e de aumento da atratividade da região.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

A MM pauta as suas ações tendo como referência os seguintes valores:

- Serviço Público de elevada qualidade com foco nas pessoas e salvaguarda da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens;
- Transparência e integridade em todas as intervenções e relações com partes interessadas;
- Rigor e responsabilidade no cumprimento das tarefas profissionais;
- Espírito de equipa, procurando a orientação para objetivos comuns, valorizando a partilha de conhecimento, o mérito e a equidade;
- Sustentabilidade, promovendo a mobilidade ecológica e a qualidade de vida através da adoção das melhores práticas do setor e da consciencialização ambiental interna e externa;
- Inclusão, desenvolvendo soluções de mobilidade que permitam a todos deslocarem-se conforme as suas necessidades, independentemente da sua condição física, social ou género.” (Relatório e Contas de 2023)



*Figura 10 - Logotipo da MM*  
*Fonte: [www.metromondego.pt](http://www.metromondego.pt)*

### **.3.4 Programas**

O *Enterprise Resource Planing* (ERP) é um sistema de software que ajuda as organizações a automatizar e gerir processos de negócio com vista a um desempenho ideal. Este caracteriza-se pela sua capacidade de ligar as atividades de finanças, cadeia de fornecimento, operações, comercio, criação de relatórios, fabrico e recursos humanos de uma empresa numa única plataforma. A MM utiliza o Primavera Public Setor, um sistema de gestão empresarial que combina a mais recente inovação tecnológica com funcionalidades que promovem a máxima produtividade organizacional, num ambiente harmonioso e intuitivo, potenciando o máximo desempenho de cada um dos seus utilizadores.

Para a gestão documental a MM utiliza o *Filedoc*. Este software fornece um conjunto de capacidades para a captura de informação, gestão e arquivo de documentos, processamento de conteúdos, controlo e automatização de *Workflows*, e integração com aplicações de terceiros, como é o caso do ERP Primavera.

A partir de maio a MM começou a utilizar o sistema 4Ticketing da Card4B Back-Office que lhe permite ter acesso à base de dados com vários filtros e opção de exportar para Excel e PDF para uma melhor perceção dos dados obtidos. Este sistema permite obter vários tipos de informação sendo os mais utilizados a autenticação de utilizadores e respetivos perfis; serviços, veículos, motoristas e horários; produtos, calendários, preços, descontos, vendas e regras de validação; clientes, cartões, listas e créditos e vendas e validações.

### **.3.5 Dados financeiros da empresa**

Em 2023 a MM apresentou um ativo no valor de 64.148282,20€ o que representa um aumento de 5,56% face ao valor do ano anterior. No mesmo ano teve um resultado líquido de 306.751,07€ verificando-se um aumento de 28,23% em relação a 2022.

(Dados retirados do Relatório e Contas de 2023)

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

#### 4 Atividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio decorreu no Departamento Administrativo e Financeiro, na área de risco e controlo, tendo sido efetuadas tarefas que ajudam a garantir o controlo interno da organização. São referidas, de seguida, algumas das tarefas realizadas durante o estágio

	Planeado e Realizadas	Planeado e Não Realizadas	Não planeado e realizadas
Acompanhamento e participação nas atividades diárias da Direção Administrativa e Financeira			
- Criação de um documento de despesas de Fundo de Caixa			
- Entrada e lançamento de documentos			
Participação nas rotinas de organização e controlo, descrição de procedimentos de controlo interno implementados e em funcionamento:			
- Controlo de Limites			
- Controlo Orçamental Mensal			
- Controlo Bancário			
- Reconciliação Bancária			
- Atualizar fichas de fornecedores com as certidões de não dívida			
Elaboração do manual de controlo interno conjugado com o plano de gestão de riscos			
Enquadramento da despesa em orçamento/plano de atividades			
Escolha do procedimento do processo de aquisição de acordo com o CCP;			
Acompanhamento e elaboração de documentos concursais			
Verificação de todos os requisitos relacionados com a publicitação na plataforma de contratação pública Acingov, Basegov e JOUE e acompanhamento dos procedimentos até à			
Monitorização da execução dos contratos (limites e prazos de execução);			
Aferição dos requisitos dos documentos fiscalmente relevantes;			
Registo e contabilização de documentos no software de gestão documental e ERP Primavera.			
Verificação de todos os requisitos relacionados com a publicitação na plataforma de contratação pública Acingov, Basegov e JOUE e acompanhamento dos procedimentos até à			
Participação na criação de um manual de procedimentos de controlo interno relacionados com a venda de títulos de transporte no sistema de bilhética a operar pela MM			
Preparação de documentação para o Sustentável 2030 e submissão da mesma na plataforma			
Controlo de bilhética			
Preenchimento da IES			
Preenchimento da DMR			
Preenchimento do Modelo 22			
Elaboração dos relatórios de execução orçamental			
Apuramento do IVA			

*Tabela 1 - Tarefas a desempenhadas durante o estágio*

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

**.4.1 Controlo de limites de gastos**

As entidades públicas sofrem mais restrições a nível de gastos do que as entidades privadas e todos esses gastos devem ser monitorizados de forma a não excederem o limite que é aplicado por lei.

Para garantir que os limites não ultrapassem os montantes legalmente aceites foi elaborada uma tabela no Excel que depois de descarregado o balancete do respetivo mês é adicionado à respetiva página do Excel, o ficheiro vai integrar o valor destinado à despesa e é distribuída por administrador. É utilizada a fórmula do Excel CONTAR.SE.S e através das dimensões da contabilidade analítica fica-se a saber qual o gasto mensal de cada um dos administradores e se este gasto ultrapassa o limite mensal.

Estes procedimentos de controlo detetivo permitem mitigar os riscos associados ao abuso de poder e a situações de fraude.

**.4.1.1 Limites de gastos com combustíveis e portagens**

Segundo o n.º 3 do art.º 33º do Novo Estatuto do Gestor Público, do decreto de lei n.º 71/2007, o valor máximo mensal de combustível e portagens afeto às viaturas de serviço é fixado em um quarto do valor do abono mensal para despesas de representação.

No n.º2 do art.28º do DL n.º 8/2012 de 18 de janeiro, é definido o montante máximo para as despesas de representação 40% do respetivo vencimento. Este montante é pago 12 vezes ao ano.

As remunerações dos órgãos sociais estão de acordo com o estatuto remuneratório definido na Assembleia Geral de 24 de julho de 2019, e na DUE, de 15 de setembro de 2023, em sintonia com o Estatuto do Gestor Público, sobre as quais continuam a incidir as reduções decorrentes da Lei 12-A/2010, de 30 de junho.

	Valor Bruto	Despesa de Representação	Limites combustíveis e portagens
Administrador	Vencimento	40% Vencimento	1/4 Despesas representação

*Tabela 2 – Fórmulas dos limites de gastos com combustíveis e portagens*

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

Apesar de cada administrador da MM ter um carro atribuído para uso pessoal os funcionários da empresa também usam o carro dos administradores quando não há outro carro disponível na empresa. Assim sendo, para melhor controlar os gastos ocorridos, existe uma tabela a qual deve ser preenchida pelo funcionário sempre que este utilize um dos carros na da qual constam os dados: nome do funcionário, a matrícula do carro utilizado, o nº de km iniciais e finais e a data e hora de quando foi utilizado do veículo. Assim a afetação de custos ao conselho de administração é mais fiável e justa.

**.4.1.2 Limites de gastos com comunicações**

O nº 3 do art.º 32º do Novo Estatuto do Gestor Público, do decreto de lei nº 71/2007, remete-nos para o despacho nº 14751/2014, de 5 de dezembro publicado no Diário da República. Na alínea c) do nº1 deste mesmo despacho é referido que o valor máximo do abono para despesas de comunicação não pode exceder os 80€ mensais. Estão incluídas nas despesas de comunicação o telefone móvel, telefone domiciliário e a internet.

			1º trimestre			Total	Limite
			Janeiro	Fevereiro	Março		
<b>Administrador 911</b>							
911	01ADMINI01	CMMOVEL	24,50 €	24,50 €	- €	49,00 €	960,00 €
911	01ADMINI01	CMNETFIXA	- €	- €	- €		
<b>Admonistrador 912</b>							
912	01ADMINI01	CMMOVEL	- €	- €	- €	73,09 €	960,00 €
912	01ADMINI01	CMNETFIXA	- €	73,09 €	- €		
<b>Administrador 915</b>							
915	01ADMINI01	CMMOVEL	14,16 €	14,16 €	- €	28,32 €	960,00 €
915	01ADMINI01	CMNETFIXA	- €	- €	- €		

Tabela 3 - Limites comunicação  
Fonte: MM

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

#### 4.2 Controlo orçamental mensal

No fim de cada mês é realizado um controlo orçamental através de um ficheiro do Excel com o objetivo de verificar se os resultados da contabilidade analítica correspondem aos resultados da contabilidade orçamental. Este é um tipo de controlo preventivo.

Numa das folhas do Excel está feita uma grelha de contabilidade orçamental que vai integrar através da fórmula CONTAR.SE.S os valores presentes no balancete que correspondem à *Workorder* e *Natan* pretendidos. Existe igualmente uma coluna com o Orçamento previsto para 2024 e outra paralelamente com a execução de 2024 onde consta o total dos meses que já passaram. Desta forma consegue-se perceber se a execução ultrapassa ou não o orçamento previsto de forma mais específica. A folha Excel tem a seguinte estrutura:

Descrição/Workorder	Descrição/Natan	Orçamento 2024 vi (24/11/2023)	2024 Execução	Execução 2024			Total
				Janeiro	Fevereiro	Março	
01FUNCIO02	GGUTENSIL	1 800,00	70,19	48,77	0,00	21,42	70,19
Livros e Documentação Téc	Livros e documentação técn	2 400,00	36,88	0,00	0,00	36,88	36,88
01FUNCIO02	GG LIVROS	2 400,00	36,88	0,00	0,00	36,88	36,88
Material Escritório	Material de escritório	3 300,00	352,61	107,62	0,00	125,47	352,61
01FUNCIO02	MEPAPEL	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	METONER	1 500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	MEVARIO	1 200,00	352,61	107,62	0,00	125,47	352,61
Contencioso e Notariado	Contencioso e notariado	3 000,00	1 491,27	0,00	632,00	0,00	1 491,27
01FUNCIO02	GGCONTENC	3 000,00	1 491,27	0,00	632,00	0,00	1 491,27
Outros FSE's	Outros serviços	783 435,56	2 312,62	779,56	324,29	889,51	2 312,62
01FUNCIO02	GGGAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10EXPLOR01	GGOUTROS	777 025,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10EXPLOR03	CMFIXA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10EXPLOR04	GGOUTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	GGOUTROS	1 200,00	2 312,62	779,56	324,29	889,51	2 312,62
01ADMINIO1	GGOUTROS	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01PESSOA01	GGOUTROS	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	GGQUOTAS	3 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	TXTAXAS	1 500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01FUNCIO02	TXIUC	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total conta 62</b>		<b>1 188 609,57</b>	<b>85 706,09</b>	<b>8 361,22</b>	<b>49 780,10</b>	<b>14 403,48</b>	<b>86 029,18</b>
						<b>14161,5002</b>	

Tabela 4 - Parte da tabela de controlo orçamental

Fonte: MM

Na tabela 4 está apresentada apenas uma parte da tabela uma vez que a mesma tem colunas até dezembro e tem várias linhas com a respetiva descrição da contabilidade orçamental.

Outra folha de Excel é composta pelo total de várias contas sendo recolhido, manualmente através do balancete, o total das rubricas de modo a comparar com os valores da contabilidade orçamental. Na figura 4 verificou-se a existência de uma discrepância entre os valores da conta 62 na contabilidade financeira e orçamental para

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

março (valor que se encontra na última linha a vermelho). A célula que está a vermelho tem a seguinte fórmula:

[saldo da conta 62 (débito – crédito) que está no balancete] – (o valor das soma da 62 através da tabela da figura 4 que vai obter os valores através da descrição da contabilidade orçamental)

Esse valor corresponde a uma formação que foi erradamente contabilizada na conta 62 e com este controlo consegue-se detetar o erro e corrigir na contabilidade para a conta 63. Fazendo este controlo mensalmente e corrigindo as discrepâncias que vão surgindo facilita a realização dos relatórios de contas trimestrais.

#### 4.3 Controlo das contas do banco

O controlo bancário é realizado de forma periódica, no mínimo semanalmente. Este controlo consiste na criação de um ficheiro em Excel com os movimentos do banco IGCP, Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, no qual são adicionados manualmente o número dos documentos de pagamento referentes a cada movimento que vamos consultar no ERP Primavera (última coluna da tabela “Documento”).

Este controlo tem sido muito útil para reunir informação para que quando esta seja solicitada ou quando for necessária a sua consulta, esta estar rapidamente disponível resultando uma poupança de tempo. Este controlo bancário tem a seguinte estrutura:

Data	Descrição	Justificativo	Débito	Crédito	Saldo	Documento
29/12/2023	PAGTEI	Julio Santos e Filhos Lda Encomenda 1703677453885		76,61	5 978 762,97	ECD 2023/195
02/01/2024	PAGUPL	Processamento do Ficheiro 1056288 Pagamento 5 Transf. Nacionais (Fich.:1056288 Seq:563)		4 767,21	5 973 995,76	NPF 2023/483/484/485/486/489
02/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		836,52	5 973 159,24	NPF 2024/7
02/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		596,15	5 972 563,09	NPF 2024/6
02/01/2024	TEIREC	Ordenante: CIM DA REGIAO DE COIMBRA - PAGAMENTO DAS FATURAS FT FAC.CIM 68 69 70 71 72 73 74 E 75	97 495,05		6 070 058,14	REC 2024/1
02/01/2024	TEIREC	Ordenante: CIM DA REGIAO DE COIMBRA - PAGAMENTO DAS FATURAS FT FAC.CIM 76 77 E 78	42 747,80		6 112 805,94	REC 2024/2
03/01/2024	PAGUPL	Processamento do Ficheiro 1056571 Pagamento 2 Transf. Nacionais (Fich.:1056571 Seq:564)		19 864,29	6 092 941,65	NPF 2023/490/491
04/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		67,77	6 092 873,88	ECD 2023/196
04/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		169,83	6 092 704,05	NPF 2024/2
05/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		71,73	6 092 632,32	ECD 2024/3
08/01/2024	PAGDUC	AT Multi Imposto MI Pagamento AT Multi Imposto MI Referencia 156490192061941		13 336,00	6 079 296,32	NPE 2024/1
08/01/2024	PAGDUC	CGA Caixa Geral de Aposentacoes Pagamento CGA Caixa Geral de Aposentacoes Referencia 541540001956601		3 982,86	6 075 313,46	NPE 2024/3
08/01/2024	PAGTSU	IGFSS Pagamento TSU 503671320202312		15 422,84	6 059 890,62	NPE 2024/2
08/01/2024	SEPADD	Pagamento de Instrucao de Debito SEPA		143,48	6 059 747,14	NPF 2024/3

Tabela 5 - Controlo das contas do IGCP

Fonte: MM

#### **.4.4 Candidatura Sustentável 2030**

No final de 2023 a MM candidatou-se a um fundo europeu, PACS-2023-05, que tem como objetivo promover a mobilidade urbana sustentável, como parte da transição para uma economia com zero emissões líquidas de carbono. Este fundo abrangia a aquisição do material circulante e do sistema de carregamento de baterias assim como a construção do Parque de Materiais e Oficinas (PMO). No início de março começou-se a preparar pastas com a documentação desde 2022 referente à parte da atividade financiada pelo fundo que era necessária para submeter no portal do fundo. Juntamente com as pastas e para uma visão mais genérica de todos os pagamentos e de consulta mais fácil foi necessário criar um quadro no Excel com vários campos, datas, números e valores das faturas e respetivas notas de pagamento, data do movimento no IGCP assim como o nº da sequência e o nº do ficheiro. Para preencher os campos relacionados com os movimentos o Excel do controlo bancário do IGCP foi muito mais simples tendo sido poupado muitas horas que teriam sido necessárias para proceder à pesquisa através do site do IGCP, uma vez que era suficiente consultar o ficheiro de Excel do controlo bancário, procurar pela nota de pagamento pretendida e obtiam-se os dados necessários sem ter que abrir todos os movimentos realizados de modo a procurar um pagamento a um fornecedor específico.

O investimento na candidatura, integra as seguintes despesas:

- Construção do PMO, a localizar em Sobral de Ceira, incluindo:
  - Área de Parqueamento do material circulante, com infraestruturas de carregamento elétrico a adquirir no âmbito do fornecimento de veículos
  - Edifícios complementares de apoio, onde fica o Posto de Comando Central (PCC), áreas oficinas, armazéns, área de lavagem de veículos e portaria;
  - Construção dos Postos de Transformação nos terminais para o sistema de carregamento de baterias, a partir da rede de elétrica de Média Tensão (seis postos, um para cada terminal);
  - Empreitada de execução da rede elétrica e média tensão para alimentação de postos de carregamento elétrico e do PMO;

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

- Fiscalização das empreitadas;
- Assessorias contratadas pela MM para a elaboração de estudos e projetos de especificação dos veículos (para a elaboração do projeto de execução dos Postos de Transformação para alimentação elétrica das estações de carregamento, acessória jurídica especializada em matéria de contratação pública e contencioso pré-contratual, acessória técnica ao concurso de aquisição de veículos) e do PMO, Estudo de caracterização da qualidade dos solos na área de implementação do PMO, assessoria técnica para a realização de estudos ambientais para o PMO e de avaliação de ruído para as estações de carregamento elétrico.
- Aquisição de terrenos necessários à implementação do PMO;
- Publicidade.

A primeira fase da operação foi financiada pelo POSEUR onde foram integradas as despesas respeitante aos estudos realizados, faturados e pagos até 31/12/2021. Assim sendo, apenas se consideram elegíveis na presente operação, as despesas que tenham sido incorridas, faturadas e pagas, a partir de 01/01/2022.

#### **.4.5 Criação de um documento de Despesas de Fundo de Caixa**

O fundo fixo de caixa da MM é resposto pelo valor mínimo de 1.000€. Este é um tipo de controlo preventivo.

Antes da criação do documento propriamente dito é realizado, mais uma vez, um documento Excel do qual consta a seguinte informação: data, descrição da despesa, valor e o nome da pessoa que efetuou a despesa. Tem a seguinte estrutura:

Data	Nº despesa	Descrição	Valor	Pessoa	Nº documento
01/04/2024	19	CTT	8 €	Trabalhador X	E00926
05/04/2024	20	Refeição	15 €	Trabalhador Y	E00950
05/04/2024	21	Combustível	60 €	Trabalhador Z	E00950

*Tabela 6 - Tabela de informação de caixa*

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

Após a criação deste ficheiro em Excel as faturas são digitalizadas e o nome do documento é alterado para o número da despesa que está no Excel, por exemplo “D19”. Posteriormente é criado um documento no *filedoc* de Despesas de Fundo de Maneio onde são anexadas as faturas das respetivas despesas. Quando o documento estiver concluído é inserido o número do documento à frente das respetivas despesas na tabela.

Quando este processo terminar escreve-se manualmente nas faturas o número do documento e o número da despesa, por exemplo “E00926 D19”.

#### **.4.6 Reconciliação bancária**

A reconciliação bancária é um processo de controlo interno que consiste em comparar os extratos bancários com a contabilidade interna da empresa. Este é um tipo de controlo detetivo, ou seja, utiliza-se para verificar erros ou discrepâncias que possam ter ocorrido ao comparar os registos internos da empresa com os extratos bancários fornecidos pelo banco. Esta prática é fundamental para garantir que os saldos estejam corretos e que não existam transações não autorizadas ou erros de contabilização.

Para fazer a reconciliação bancária começa-se por imprimir o extrato da conta do IGCP e do Primavera e risca-se os valores que coincidem nos dois extratos. Depois de riscados todos os valores coincidentes no Excel são criadas duas tabelas, uma com movimentos bancários em aberto na contabilidade e outra com os movimentos na contabilidade sem correspondência no extrato bancário. No apêndice 1 é apresentado o Excel que é usado para fazer a reconciliação bancária.

No final do procedimento, se toda a informação estiver correta o saldo reconciliado deve ser zero.

#### **.4.7 Atualizar fichas de fornecedores relacionadas com as certidões de não dívida**

As certidões de não dívida são declarações que comprovam a não existência de valores por pagar à Segurança Social e à Autoridade Tributária. Estas certidões têm prazos de validade distintos. As certidões emitidas pela SS têm um prazo de validade de

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

quatro meses (Art.º 84º do Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011) enquanto as certidões emitidas pela AT têm um prazo de validade de 3 meses (Art. 24º, nº4 do CPPT).

A tarefa desempenhada baseou-se em solicitar novas certidões aos fornecedores que as tinham fora de prazo de modo a atualizar as fichas de fornecedores no sistema ERP Primavera com as datas das certidões emitidas pelas duas entidades referidas anteriormente. Esta é uma medida de controlo interno pois não se podem realizar pagamentos a fornecedores que não tenham a sua situação financeira regularizada.

Segundo o Artigo 208º do Código dos Regimes Contributivos, aprovado pela Lei nº110/2019, de 16 de setembro na sua versão atualizada, considera-se situação contributiva regularizada a inexistência de dívidas de contribuições, quotizações, juros de mora e de outros valores do contribuinte.

Caso a empresa receba uma notificação de penhora de créditos deve proceder ao pagamento da quantia que deve ao fornecedor ao Estado.

#### **.4.8 Entrada e lançamento de documentos**

Este processo é das atividades financeiras mais recorrentes e comuns, mas isso não invalida o facto de ter vários riscos associados. Apesar de simples este processo tem as condições necessárias para que possa ser garantida a segregação de funções de modo a contribuir para um bom processo de controlo interno e conseqüentemente para mitigar o risco a este associado. Descreve-se de seguida e de forma sintética os passos deste procedimento e em detalhe os que foram realizados no âmbito do estágio.

- 1º. São enviados os documentos para dar entrada no software de gestão documental (*filedoc*), normalmente são encargos diretos (ECD) ou faturas (VFA). Como estes são os dois tipos de documentos mais comuns o *workflow* que vai de servir de exemplo para explicar o SCI é o desses documentos. Quando uma fatura é rececionada tem de ser associada ao processo de despesa e preencher os campos obrigatórios: entidade, referência, data e destinatário.
- 2º. O software automaticamente envia a fatura à pessoa responsável pelo processo para que esta possa ver se está de acordo com o contrato, normalmente a pessoa

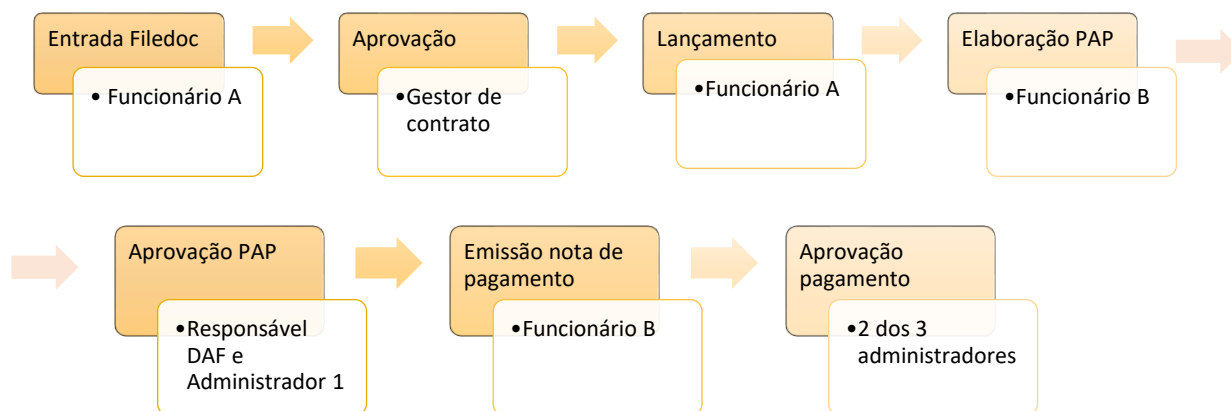
Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

responsável é o gestor do contrato. Este deve confirmar se toda a informação está correta, nomeadamente se o número de compromisso indicado na fatura é o correto, se o valor da fatura está de acordo com o contratualizado e se a descrição está correta. Caso alguma informação estiver incorreta, deve ser contactado o fornecedor para emitir uma nota de crédito e emitir uma nova fatura com os dados corretos. Como a MM recebe apoio do programa Sustentável 2030 todas as despesas que são reembolsadas são verificadas com o máximo de pormenor e basta um pequeno erro não ser detetado para criar entropia no processo, sendo assim de suma importância que os erros sejam corrigidos logo de início. No caso dos ECD o processo é diferente uma vez que numa fase inicial não têm de ser aprovados. Após este processo é escrito no canto inferior esquerdo a vermelho o número do documento de entrada no sistema.

- 3°. Quando as faturas são aprovadas já é possível proceder ao lançamento das mesmas no ERP Primavera. No caso das faturas os lançamentos já estão todos parametrizados pela pessoa que criou o processo, mas é necessário ter especial atenção com as faturas de alguns fornecedores que têm algumas particularidades como por exemplo o caso de ser necessário fazer retenção. É necessário seleccionar o compromisso e o montante que queremos transformar. Em relação aos ECD o lançamento é feito todo de forma manual. Tem de se ter especial atenção à contabilidade analítica e associar a *worder*, *natan*, recurso e viatura (os últimos dois quando aplicáveis) corretos.
- 4°. Após o lançamento das faturas o funcionário A vê quais são as faturas que podem ser pagas no momento, depende de os fornecedores terem a situação contributiva regularizada e da disponibilidade financeira. Depois dos documentos escolhidos para pagamento é criada um pedido de autorização de pagamento (PAP).
- 5°. A PAP tem de ser aprovada pelo responsável do departamento financeiro e por um administrador, respetivamente. Se a PAP for aprovada o funcionário A emite uma nota de pagamento e carrega o respetivo pagamento no IGCP. Este só é efetivamente pago quando tiver a assinatura de dois administradores.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

Com uma simples tarefa de pagamento de faturas verifica-se o princípio de segregação de funções de modo que “vários olhos” estejam postos no mesmo processo.



*Figura 11 - Segregação de funções no processo de pagamento de documentos*

Na maioria das vezes os contabilistas da empresa não têm conhecimento pormenorizado de todos os processos que ocorrem dentro da empresa e era complicado que os mesmos fossem responsáveis por confirmar se estava tudo de acordo com os contratos pelos quais não tinham sido responsáveis. A MM é uma empresa que ainda não têm uma grande dimensão em termos de quadro de pessoal, mas através de este exemplo conclui-se que não é necessário ter muita gente para que o princípio de segregação de funções possa ser implementado porque como podemos ver no esquema apresentado o mesmo funcionário intervém várias vezes no processo, mas de forma desfasada.

O próprio ERP utilizado pela MM é propício ao controlo interno devido a funções como a conversão e a transformação de documentos. Estas funções permitem que haja rastreabilidade.

No anexo 1 apresenta-se o *workflow* da conferência das faturas e notas de crédito.

De modo a complementar com bases teóricas o *workflow* apresentado anteriormente, (Nelson Marçal, 2011) explica estes tópicos das normas de execução orçamental.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

Intenção de realização de despesa

1. Para qualquer intenção, que produza efeitos no orçamento da despesa referente ao ano económico em curso, ou em anos futuros, deverá ser elaborada uma informação, a qual deverá conter não só o seu valor estimativo, mas também o seu cronograma de execução financeira previsional.
2. O cronograma de execução financeira referido o ponto anterior, deverá atender ao hiato temporal que está adjacente ao cumprimento de todos os requisitos burocráticos e legais inerentes à realização de despesa.
3. A informação de despesa, e não obstante os procedimentos internos aplicáveis, deverá ser remetida para a secção de contabilidade.

Cabimento prévio

1. A secção de contabilidade deverá proceder à cabimentação do montante estimado, em consonância com o cronograma de execução financeira previsional, anexando um documento comprovativo da existência de dotação orçamental insuficiente.
2. Caso se verifique que a intenção de despesa apresentada não dispõe de dotação orçamental suficiente, tal facto deverá de forma evidente estar mencionado.
3. Em qualquer dos casos expostos nos pontos anteriores, a documentação deverá ser remetida para a entidade com competência para autorizar a despesa.

Autorização de despesa

1. Caso a entidade competente autorize a realização da despesa, a documentação é remetida para os serviços competentes para proceder à sua concretização, sempre em conformidade com as disposições legais existentes em matéria de realização de despesa pública.
2. Caso a entidade competente não autorize a realização da despesa, a informação é remetida novamente para a Secção de Contabilidade, a qual deve proceder de forma imediata, à anulação do cabimento, remetendo por fim a documentação para o serviço que desencadeou o processo.
3. Caso a entidade competente pretenda autorizar a realização da despesa, mas esta evidencie a ausência de dotação suficiente, o processo deverá ser

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

remetido à Secção de Contabilidade, com o objetivo de se desencadear o processo previsto para elaboração de modificações orçamentais.

#### **.4.9 Controlo da bilhética**

Em meados de maio de 2024, a MM, começou a desenvolver a sua atividade operacional tendo-se iniciado o transporte nos serviços alternativos do ramal da Lousã e de Miranda do Corvo. Com este início de atividade começou a ser efetuada a venda de bilhetes e de passes função que foi integrada no Departamento Administrativo e Financeiro com apoio do Departamento de Comunicação e Marketing.

Assim, semanalmente começou a ser feito o controlo da bilhética e como se trata de uma nova tarefa começou-se a detetar falhas que iam surgindo e que deveriam ser incluídas futuramente no manual de procedimentos de mecanismos de forma a evitar esses mesmos erros. Todas as semanas, à segunda-feira, uma funcionária da MM deslocase à bilheteira para recolher a informação sobre os encerramentos da bilheteira e no decorrer do estágio foi-se organizando toda a informação de modo a tornar a consulta e conferência mais simplificada. Começou-se por organizar os dossiers por mês com separadores por bilheteira. Neste momento existem quatro bilheteiras, duas em Lousã, uma em Miranda do Corvo e outra em Coimbra na Portagem e existe a venda realizada pelos motoristas.

Começa-se por agrafar o documento do encerramento, do depósito do dinheiro e do valor do TPA numa folha em branco deixando o canto superior direito da folha livre para escrever a data e o número do funcionário responsável por aquele encerramento. De seguida e à medida que as pastas vão sendo organizadas por data, da mais recente para a mais antiga e ordenando também por número de funcionários por ordem decrescente, separa-se os contratos que são para o DCM verificar.

Quando estiver a documentação toda ordenada tem de se consultar o 4ticketing, que é a plataforma que gere o sistema de bilhética, e tira-se um extrato em Excel com a informação das vendas (ver anexo 3). Quando o extrato estiver formatado da forma mais benéfica para a análise da informação começa-se a preencher a tabela com a informação dos encerramentos que já foram recebidos para verificar se há algum tipo de diferença e são escritas todas as anotações que surgirem à frente do movimento.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

No final do mês extrai-se um extrato do IGCP e vou verifica-se se todos os valores que aparecem nos encerramentos entraram na conta da MM e faz-se o mesmo com a conta do banco que tem o valor dos depósitos.

Esta é uma medida de controlo interno para verificar se todos os valores cobrados correspondem à receita obtida pela MM e quando há diferenças as mesmas têm de ser apuradas para perceber a sua origem e como já foi referido, adotar medidas para que o mesmo erro não volte a acontecer.

#### **.4.9.1 Riscos e oportunidades de melhoria**

Um dos riscos que se verificou no controlo do sistema de bilhética é a possibilidade de um funcionário anular a venda de bilhetes e receber o dinheiro. Quando é feita a venda de um bilhete e posteriormente se faz uma nota de crédito para anular essa mesma venda devido a um erro ou outro motivo, é necessário que no encerramento desse turno estejam os tickets dos bilhetes. Esta é uma medida de controlo interno que foi implementada porque caso não existam os bilhetes físicos o funcionário pode vender o bilhete, ficar com o dinheiro e depois emitir uma nota de crédito.

Os motoristas não conseguem emitir bilhetes com o número de contribuinte e se os clientes da MM comprarem o bilhete no autocarro e quiserem nº de contribuinte associado têm de dizer ao motorista e depois na sede é que são emitidos os bilhetes com nº de contribuinte. Este é um processo demoroso e que não justifica o trabalho que o mesmo implica uma vez que para emitir 10 bilhetes com NIF são necessários cerca de 30 minutos e o valor é muito baixo. O facto de um funcionário ter de perder horas a emitir esses bilhetes causa prejuízo à empresa e, portanto, é necessário criar uma medida para resolver esta situação. A medida pode passar por se afixar um aviso ao lado do motorista a informar que a venda de bilhetes com NIF só pode ser feita nas bilheteiras. Outra hipótese será a de dar autonomia aos funcionários das bilheteiras para fazer o trabalho que estava a ser feito na sede: emitir posteriormente a fatura com o número de contribuinte associado de um bilhete que já foi anteriormente comprado no autocarro. Esta foi a oportunidade de melhora identificada.

#### **.4.10 Outros departamentos do estágio**

Uma vez que o estágio foi realizado numa empresa pública foi considerado relevante passar algum tempo com a Dr.<sup>a</sup> Filipa Rodrigues, do Gabinete Jurídico, que explicou de forma geral o mais importante a reter sobre a contratação pública.

Segundo o (Transparency International Portugal, 2019), a contratação pública é um procedimento jurídico e administrativo destinado à aquisição de bens ou serviços por parte de entidades públicas para a satisfação de necessidades públicas, contemplando vários passos e etapas, desde a avaliação inicial de necessidades até à adjudicação do contrato e avaliação do fornecimento do bem ou prestação do serviço. Em Portugal o Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro estabelece as regras aplicáveis à formação e execução dos contratos públicos em Portugal. Estes contratos e outras informações relevantes estão disponíveis para consulta no Portal Base.

No Art.16º, nº1 do Código dos Contratos Públicos (CCP) são definidos os tipos de procedimentos que existem para a contratação pública, sendo que os mais usados na MM são o ajuste direto, consulta prévia e concurso público.

Para saber que tipo de procedimento se deve usar, por princípio, o fator determinante é o valor do contrato como consta no art.º 18º do CCP. Não, obstante, em determinadas situações previstas no art.º 24º a 33º do CCP, o procedimento poderá ser escolhido em função de critérios materiais ou de outras regras. Contudo, os limites variam consoante o objeto do procedimento. Fica de seguida um quadro resumo de que procedimento adotar.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

	Preço Base	Objeto	Base Legal (CCP)
<b>Ajuste Direto – Regime Simplificado</b>	= ou < 10.000€	Empreitada de obras públicas	Art. 128º, nº 1
	= ou < 5.000€	Bens e Serviços	Art. 128º, nº 1
<b>Ajuste Direto – Regime Geral</b>	< 30.000€	Empreitada de obras públicas	Art. 19º, d)
	< 20.000€	Bens e Serviços	Art. 20º
	< 50.000€	Outros contratos	Art. 21º, nº1, c)
<b>Consulta Prévia</b>	< 150.000€	Empreitada de obras públicas	Art. 19º, c)
	< 75.000€	Bens e serviços	Art. 20º, nº1, c)
	< 100.000€	Outros contratos	Art. 21º, nº1, b)

*Tabela 7 - Procedimentos de Contratação Pública*

Dos procedimentos apresentados acima, os dois primeiros, são fechados à concorrência pelo que para foram criados limites de adjudicação para que uma empresa não recorra sempre aos mesmos fornecedores. Estes limites têm em conta o ano contabilístico presente e os dois anteriores.

Os concursos públicos têm de ser obrigatoriamente publicados no Diário da República e se ultrapassarem os limiares europeus, definidos anualmente no Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC), têm também de ser publicados no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE). No DR é publicado a data do anúncio de abertura e posteriormente o anúncio de adjudicação ou não adjudicação.

De forma muito sucinta, as várias etapas que decorrem durante um procedimento são as seguintes:

- 1- Decisão de contratar (nº 1 do art.º 36º do CCP)
- 2- Decisão de escolha do procedimento (art.º 38º do CCP)
- 3- Aprovação das peças do procedimento (nº 2 do art.º 40 do CCPº)
- 4- Envio do convite (nº 4 do art.º 115º do CCP)

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

- 5- Esclarecimentos, retificação e alteração das peças do procedimento (fase eventual) (artigos 50º, 64º e 116º do CCP)
- 6- Apresentação da proposta (artigos 62º e 62º-A do CCP)
- 7- Análise da proposta (artigos 70º e 146º do CCP)
- 8- Decisão de adjudicação e notificação (artigos 73º, 76º e 125º do CCP)
- 9- Habilitação (artigos 81º a 87º-A do CCP)
- 10- prestação da caução (fase eventual) (artigos 88º a 91º do CCP)
- 11- Celebração do contrato (artigos 94º a 106º do CCP)
- 12- Publicitação e eficácia do contrato (artigo 127º)

O Anexo 1 do CCP é um termo de aceitação sem reservas e o Anexo 2 do CCP contém os documentos de habilitação. Os documentos neste anexo comprovam que não ocorrem as situações previstas nas alíneas b), d), e) e h) do n.º 1 do artigo 55.º do Código dos Contratos Públicos. São assim entregues certidões de não dívida emitidas pela SS e pela AT; certificado do registo criminal; Cartão de Cidadão, Certidão Permanente e o Registo Central do Beneficiário Efetivo (RCBE).

A estas etapas do processo de contratação pública estão associados *workflows* que garantem a existência de medidas de controlo interno da empresa. No próximo tópico estão descritas as informações necessárias para a adjudicação de um procedimento de contratação pública.

#### **.4.10.1 Workflows**

No decorrer das três primeiras etapas é elaborada uma informação C1, chamada de cabimento. A informação C1 começa com a elaboração de uma proposta de aquisição por parte do responsável pelo processo que de seguida vai ao DAF para verificar se a proposta tem cabimento. Caso a proposta tenha cabimento é então elaborado o caderno de encargos e convite caso seja um procedimento por ajuste direto ou por consulta prévia.

O próximo passo é a informação C2, designada de compromisso. Antes deste passo ser dado é necessário verificar se houve alterações na proposta inicial e em caso afirmativo verificar se é necessário um reforço de cabimento. Depois de aprovada a despesa, segue-se a fase de compromisso que se inicia com a nota de adjudicação (PAD). Neste documento já se sabe quem é/são o(s) fornecedor(es) e o montante contratado com o(s) mesmo(s). A transformação do PAD vai sendo efetuada na medida em que for efetuado o consumo do bem ou serviço (por exemplo, os consumos de água, eletricidade e telecomunicações).

Existe também a informação CC (Cabimento e Compromisso) para ajustes diretos simplificados. A Proposta de Despesa Permanente (PDP) é um facilitador do processo porque no mesmo lançamento são feitos todos os passos até o compromisso. A PDP é aprovada pela administração e só depois é que vai para o departamento financeiro. Pode ser rejeitada mesmo depois de ser aprovada pela direção caso não esteja de acordo com o orçamento da empresa.

Por último, existem também a informação C3 que é meramente informativa e não tem obrigatoriamente nenhum processo de despesa associado.

Este *workflow* é sempre respeitado e tem um papel importante na garantia da existência de segregação de funções que é uma das medidas mais utilizadas no sistema de controlo interno para prevenir que ocorram erros, mas também evitar situações de fraude e conluio.

#### **.4.11 Outras tarefas desenvolvidas**

Durante o estágio foram realizadas tarefas no âmbito contabilístico que não estavam no plano de estágio mas que foram importantes para conhecer melhor a empresa e as tarefas realizadas pelo departamento administrativo-financeiro.

As entidades têm obrigação de entregar alguns documentos de reporte obrigatório que dão a conhecer a situação económica e financeira da empresa.

A IES, Informação Empresarial Simplificada, é de entrega obrigatória para todas as empresas com contabilidade organizada para cumprimento de obrigações de carácter contabilístico, fiscal, comercial legal e estatístico.

A entrega da DMR, cujo modelo foi aprovada pela Portaria nº 6/2013, de 10 de janeiro é uma obrigação mensal das entidades devedoras de rendimentos de trabalho de dependentes sujeitos a IRS, perante a Administração Tributária e Aduaneira e a Segurança Social. Esta declaração deve ser entregue até ao dia 10 do mês seguinte.

A declaração Modelo 22 de IRC deve ser enviada anualmente até ao último dia do mês de maio, independentemente desse dia ser útil.

Os relatórios de execução orçamental são elaborados e entregues trimestralmente e têm como objetivo monitorizar o PAO, Plano de atividades e Orçamento, assim como o grau de execução dos objetivos fixados dando assim cumprimento ao previsto no Artigo 44.º, n.ºs 1 e) e 1 i) do Decreto-lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector público empresarial. Em primeiro lugar foram elaborados o balanço e a demonstração de resultados e por fim o balancete analítico.

Após preencher estes documentos existe uma opção de validação para conformar se os dados introduzidos estão corretos. Esta validação é um mecanismo de controlo pois cruza várias informações de forma a garantir que os valores coincidem. Enquanto existirem erros não é possível submeter os documentos. Por exemplo, para submeter o reporte de execução orçamental começa-se por preencher o balanço seguido da demonstração de resultados. Caso o resultado líquido da demonstração de resultados não coincidir com o resultado líquido que estava no balanço que foi preenchido previamente não dá para submeter a DR. Em caso de erro no preenchimento do balanço a única solução seria enviar

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

um e-mail para que o ficheiro do balanço fosse desconcluído para corrigir o erro e conseguir submeter a demonstração de resultados.

**.4.11.1 Apuramento do IVA**

No fim de cada mês para confirmar que os valores da conta 243 – IVA estão corretas é necessário extrair um balancete do IVA do ERP Primavera e depois através de cálculos manuais verificar se os valores correspondem aos valores da conta 243. No anexo 2 é apresentado o Excel onde são feitas essas verificações sendo os valores do lado direto que estão a verde/amarelo os valores que têm que estar na conta do IVA.

**.4.12 Webinar e conferências assistidos no decorrer do estágio**

**.4.12.1 Webinar “Desconstruindo a corrupção”**

No dia 5 de abril de 2024, entre as 10h30 e as 12h00 decorreu o *webinar* "Desconstruindo a Corrupção" tendo o mesmo sido sugerido pela supervisora de estágio, Dora Ferro. Este *webinar* foi realizado pela Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), numa ação conjunta entre a Direção de Serviços de Recursos Humanos (DSRH) e a Equipa Multidisciplinar de Assessoria, Gestão da Informação, Identidade e Redes (AGIR) e tem como objetivo fomentar a reflexão e o debate público sobre a corrupção, bem como promover a tomada de consciência sobre o comportamento individual e a adoção de medidas preventivas.

O convidado desta sessão, professor Luís Caeiro, começou por definir a corrupção com base na definição usada pelas nações unidas contra a corrupção, como a utilização abusiva do poder. Quando o poder é usado para fins pessoais de forma ilícita ou abusiva, prejudicando a coletividade e beneficiando o próprio ou terceiros.

Continuou salientado as duas formas de corrupção mais frequentes, destacou os fatores sociais que favorecem a corrupção na cultura portuguesa e explicou várias teorias que pretendem explicar a corrupção. Concluiu o *webinar* afirmando que devido à filogénese do ser humano este faz muito mais esforço para evitar uma perda do que para obter um ganho. São cometidos mais atos de corrupção quando a perda associada ao mesmo é grande.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

“O poder não corrompe as pessoas, mas dá capacidade para as mesmas revelarem a sua natureza psicológica.” O poder pode favorecer o aparecimento de atos de corrupção, mas não é a causa dos mesmos.

**.4.12.2 Webinar Desconstruindo a Corrupção – Vamos Falar de Ética**

No dia 5 de setembro de 2024 foi realizado um segundo webinar do ciclo de três webinars “Desconstruindo a Corrupção” sobre ética. O orador foi Eugénio Oliveira, professor de filosofia, fundador e presidente da associação de ética e filosofia prática.

O objetivo deste webinar foi demonstrar a importância da ética como prevenção à corrupção. Citou vários filósofos como Aristóteles, Stuart Mill, Erich Fromm, Fernando Savater, Baruch Espinosa, abordando a diferença entre moral, ética e legalidade. Abordou diversos temas como a importância de existir um código de ética nas organizações que deve abordar os 6 valores fundamentais da ética: verdade, lealdade, transparência, respeito, honra e sigilo.

De forma muito sucinta ética é o que se faz para o bem comum, o que contrasta diretamente com a definição de corrupção que foi citada no tópico anterior. Como disse Aristóteles, só temos um comportamento ético se praticarmos o bem.

**.4.12.3 Conferência «Partilha de boas práticas nos fundos europeus»**

A supervisora de estágio, sugeriu a participação numa conferência no dia 8 de maio de 2024, organizada pelo Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), Estrutura de Missão «Recuperar Portugal» e a Academia PRR. Esta sessão teve como objetivo a «Partilha de boas práticas nos fundos europeus».

A sessão teve a seguinte estrutura:

1. A importância das boas práticas na visão do controlo - Dr. António Ferreira dos Santos  
Inspetor-geral de Finanças - Inspeção-Geral de Finanças-Autoridade de Auditoria
2. Boas práticas I – o contributo da entidade de coordenação para um robusto e eficaz sistema de controlo interno do PRR - Eng. Norberto Correia / Dr. António Grilo  
Equipa Segregada de Controlo Interno - Estrutura de Missão Recuperar Portugal

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

3. Boas Práticas II – a experiência da DRPFE na implementação e reforço do sistema de controlo interno do PRR - Dr. Rui Luís DRPFE - Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais
4. Boas Práticas III – a experiência do Fundo Ambiental na implementação e reforço do sistema de controlo interno do PRR - Eng. Daniel Feliciano / Dr. Carlos Freitas Fundo Ambiental
5. Boas Práticas IV – a importância da cooperação dos contabilistas certificados na boa e regular execução dos investimentos do PRR - Dra. Anabela Santos Consultora da OCC - Ordem dos Contabilistas Certificados

A sessão baseou-se nas sete prioridades do MENAC: dinamizar e fortalecer práticas e culturas institucionais de transparência e integridade; prevenir e detetar riscos de fraude e corrupção na ação pública; comprometer o setor privado na prevenção e deteção de fraude e corrupção; reforçar a articulação entre os setores público e privado; melhorar a eficiência e eficácia da componente repressiva; aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno de fraude e da corrupção e fomentar a cooperação internacional no combate à fraude e à corrupção

## **CONCLUSÃO**

Após a realização do estágio no departamento administrativo e financeiro, na área de risco e controlo, da MM foi possível observar de forma prática a importância crucial do controlo interno e da gestão de risco para a eficácia organizacional. A implementação de sistemas de controlo interno desde os mais simples aos mais complexos são fundamentais não só para proteger os ativos da empresa, como também garantir a integridade e a fiabilidade das informações financeiras. Durante o estágio, foram desempenhadas tarefas que evidenciaram como um ambiente de controlo sólido pode mitigar riscos, reduzir erros e melhorar a eficiência operacional.

A gestão de risco, por sua vez, mostrou-se essencial para antecipar e responder a ameaças, tanto internas como externas. Com a realização das atividades desempenhadas durante o estágio e o cruzamento com os conceitos de controlo interno e gestão de risco percebeu-se que a formação de uma cultura organizacional que prioriza estas temáticas é fundamental para o sucesso a longo prazo. A interação entre as práticas de controlo e a gestão de risco não apenas assegura a conformidade com normas e regulamentos, mas também fortalece a capacidade da organização para alcançar os seus objetivos estratégicos.

A experiência adquirida durante o estágio sublinhou a relevância de um sistema de controlo interno eficaz e uma abordagem proativa à gestão de risco. Estes elementos são indispensáveis para promover a sustentabilidade e a resiliência organizacional, permitindo que a empresa se adapte e prospere num ambiente de negócios em constante mudança.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Almeida, P. A. C. (2018). *Aprovisionamento e Contratação Pública*. Almedina.
- Associação Business Machines Network. (n.d.). *ERP Primavera*. Associação Business Machines Network. Recuperado em [14 de junho de 2024], de <https://www.abmn.pt/en/solutions/erp-primavera>.
- Comissão de Prevenção da Corrupção. (2015). *Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004, setembro). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*.
- Filedoc. (n.d.). *A Plataforma*. Filedoc. Recuperado em [18 de junho de 2024], de <https://www.filedoc.com/a-plataforma/>.
- Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões. (2014). *Manual de Auditoria Interna*. Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
- Infraestruturas de Portugal. (n.d.). *Execução Orçamental*. Infraestruturas de Portugal. Recuperado em [30 de junho de 2024], de <https://www.infraestruturasdeportugal.pt/pt-pt/sobre-nos/informacoes-de-gestao/execucao-orcamental>
- Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno*. Escolar Editora
- Marçal, N. F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. Escolar Editora.
- Martins, I., & Morais, G. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo* (4ª ed.). Áreas Editora
- MENAC, M. N. (2023). *Plano de Prevenção de Riscos*.
- Microsoft. (n.d.). *What is ERP?* Microsoft Dynamics. Recuperado em [18 de junho de 2024], de <https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/erp/what-is-erp/>.
- Ministério das Finanças (UniLeo). (2019, maio). *O Sistema de Controlo Interno*. Oliveira, S. M. de, Silva, C. T. da, & Brandão, E. M. (2022, 27 de junho). *Ciclo*

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

PDCA Recuperado  
de <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/716521/2/Ciclo%20PDCA.pdf>.  
Oliveira, S. M. de C. T. (n.d.). Ciclo PDCA.

Silvério, J. D. D. (2018). Sistemas de Gestão da Qualidade na Administração Pública. Diário de Bordo Editores.

Transparency International Portugal. (2019). Glossário Anticorrupção.

Tribunal de Contas. (1999, 9 de fevereiro). Manual de Auditoria e de Procedimentos. Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental. (2019, maio). O Sistema de Controlo Interno.

Uría Menéndez. (maio de 2022). Regime Geral de Prevenção da Corrupção e Proteção de Denunciantes Recuperado  
de <https://www.uria.com/pt/publicaciones/newsletter/1536-direito-laboral>.

## **Normas e Leis**

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015). NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2018). NP ISO 31000:2018, Gestão do Risco – Linhas de orientação

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2018). NP ISO 37001:2018, Sistema de Gestão Anticorrupção – Requisitos e orientação para a sua utilização.

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2022). NP ISO 31073:2022, Gestão do Risco – Vocabulário.

Portugal. (2007, 27 de março). Decreto-Lei n.º 71/2007. Diário da República n.º 61/2007, Série I de 27 de março de 2007.

Portugal. (2008, 29 de janeiro). Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei n.º 18/2008). Diário da República n.º 20/2008, Série I de 29 de janeiro de 2008.

Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.

Portugal. (2021, 9 de dezembro). Decreto-Lei n.º 109-E/2021. Diário da República n.º 237/2021, Série I de 9 de dezembro de 2021.

Portugal. (2021, 20 de dezembro). Lei n.º 93/2021. Diário da República n.º 244/2021, Série I de 20 de dezembro de 2021.

Portugal. (2023, 29 de dezembro). Lei n.º 82/2023. Diário da República n.º 2507/2023, Série I de 29 de dezembro de 2023.

Portugal. (2024, 29 de janeiro). Decreto-Lei n.º 17/2024. Diário da República n.º 207/2024, Série I de 29 de janeiro de 2024.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

## APÊNDICES

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

**Apêndice 1 - Excel suporte reconciliação bancária**

**Reconciliação Bancária**

Empresa	Metro-Mondego, S.A.			
Banco	IGCP	N.º Conta	PT50 0781 0112 9112 0000 0182 7	
Período:	Ano	2024	Mês	mar/24

Doc	Data	Items de Reconciliação	Empresa		Banco		Observações
			Débito	Crédito	Débito	Crédito	
	31/03/2024	Saldo no Fim do Período	6 244 290,46 €			6 244 329,53 €	

**Movimentos bancários em aberto na Contabilidade**

Doc	Data	Items de Reconciliação	Débito	Crédito	Débito	Crédito	Observações
	11/03/2024			136,87 €			IDD Sepa MEO, SA
	18/03/2024			1 020,00 €			TR 5618646
	20/03/2024			14,00 €			TR 5622691
	23/02/2024	Regularizações a D		4,00 €			
	23/02/2024	Regularizações a D		40,00 €			
	18/03/2024	CC - Facebook - por lançar		99,29 €			Ver extrato cartão Unicare - 02/2024
		diferenças de arredondamento	0,04 €				a regularizar em abril

**Movimentos na contabilidade sem correspondência no extrato bancário**

Doc	Data	Items de Reconciliação	Débito	Crédito	Débito	Crédito	Observações
	01/03/2024	ECD 2024/20			78,35 €		EDP COMERCIAL - COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA, S.A.
	22/02/2024	ECD 2024/21			12,73 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	23/02/2024	ECD 2024/21			31,80 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	24/02/2024	ECD 2024/21			7,90 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	27/02/2024	ECD 2024/21			10,50 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	28/02/2024	ECD 2024/21			7,90 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	29/02/2024	ECD 2024/21			32,10 €		VIA VERDE PORTUGAL - GESTÃO DE SISTEMAS ELECTRÓNICO
	31/03/2024	OFM/2019			335,59 €		Reforço de caixa
	01/03/2024	NPF 2024/70			836,52 €		LOCARENT - COMPANHIA PORTUGUESA DE ALUGUER DE VIATURAS

<b>Total</b>	6 244 290,50 €	1 314,16 €	1 353,19 €	6 244 329,53 €	
<b>Saldo Reconciliado</b>		6 242 976,34 €		6 242 976,34 €	€

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

**Apêndice 2 - Excel verificação apuramento IVA**

Classe	Descrição	Débito (Pe)	Crédito	Saldo (Per.)		
1	Iva-Continente	314 342,08	5 715,29	308 626,79		
<b>12</b>	<b>Iva - Dedutível</b>	314 342,08	0,00	314 342,08		
<b>122</b>	<b>Iva-Ded-Imobilizado</b>	249 076,12	0,00	249 076,12		
1220	Iva-Imob.-Sujeitas mas Isentas	5 213,21	0,00	5 213,21		
<b>122000</b>	<b>Iva-Imob.-Isentas</b>	5 213,21	0,00	5 213,21		
1220001	Iva-Imob.-Regime Isencao	5 213,21	0,00	5 213,21		
12200011	Iva-Imob.-Regime Isencao-MN	5 213,21	0,00	5 213,21		
122000111	Iva-Imob.-Regime Isencao-MN	5 213,21	0,00	5 213,21		
<b>1221</b>	<b>Iva-Ded-Imob.-Taxa Reduzida</b>	145 787,98	0,00	145 787,98	8747,28	
122106	Iva-Ded-Imob.-Taxa Reduzida-Tx.6%	145 787,98	0,00	145 787,98		
1221061	Iva-Ded-Imob.-TxRed-Merc. Nac.	145 787,98	0,00	145 787,98		
12210611	Iva-Ded-Imob.-TxRed-MN-TT/Ded.	145 787,98	0,00	145 787,98		
<b>1223</b>	<b>Iva-Ded-Imob.-Taxa Normal</b>	98 074,93	0,00	98 074,93	22557,2	
122323	Iva-Ded-Imob.-Taxa Normal-Tx.23%	98 074,93	0,00	98 074,93		
1223231	Iva-Ded-Imob.-Txnor-Merc. Nac.	98 074,93	0,00	98 074,93		
12232311	Iva-Ded-Imob.-Txnor-MN-TT/Ded.	98 074,93	0,00	98 074,93		
<b>123</b>	<b>Iva-Ded-Outros Bens E Serviços</b>	65 265,96	0,00	65 265,96		
1230	Iva-Obs-Sujeitas mas Isentas	1 329,99	0,00	1 329,99		
<b>123000</b>	<b>Iva-Obs-Isentas</b>	1 329,99	0,00	1 329,99		
1230001	Iva-Obs-Reg. Isençao	1 268,07	0,00	1 268,07		
12300011	Iva-Obs-Reg. Isençao-MN	1 268,07	0,00	1 268,07		
123000111	Iva-Obs-Reg. Isençao-MN	1 268,07	0,00	1 268,07		
1230003	Iva-Obs-Operacoes Isentas(Art.9)	61,92	0,00	61,92		
12300031	Iva-Obs-Operacoes Isentas(Art.9)-MN	61,92	0,00	61,92		
123000311	Iva-Obs-Operacoes Isentas(Art.9)-MN	61,92	0,00	61,92		
<b>1231</b>	<b>Iva-Ded-Obs-Taxa Reduzida</b>	42 745,32	0,00	42 745,32		
123106	Iva-Ded-Obs-Taxa Reduzida-Tx.6%	42 745,32	0,00	42 745,32		
1231061	Iva-Ded-Obs-Txred-Merc. Nac.	42 745,32	0,00	42 745,32		
12310610	Iva-N/Ded-Obs-Txred-MN	42 669,87	0,00	42 669,87		
12310611	Iva-Ded-Obs-Txred-MN-TT/Ded.	75,45	0,00	75,45	4,53	diferença de 0,01€
<b>1232</b>	<b>Iva-Ded-Obs-Taxa Intermedia</b>	15,60	0,00	15,60		
123213	Iva-Ded-Obs-Taxa Intermedia-Tx.13%	15,60	0,00	15,60		
1232131	Iva-Ded-Obs-TxInt-Merc. Nac.	15,60	0,00	15,60		
12321310	Iva-N/Ded.-Obs-TxInt-MN	15,60	0,00	15,60		
<b>1233</b>	<b>Iva-Ded-Obs-Taxa Normal</b>	21 175,05	0,00	21 175,05		
123323	Iva-Ded-Obs-Taxa Normal-23%	20 979,54	0,00	20 979,54		
1233231	Iva-Ded-Obs-Txnor-Merc. Nac.	20 880,25	0,00	20 880,25		
12332310	Iva-N/Ded.-Obs-Txnor-MN	5 598,51	0,00	5 598,51		
12332311	Iva-Ded-Obs-Txnor-MN-TT/Ded.	15 281,74	0,00	15 281,74	3514,80	diferença de 0,04€
1233232	Iva-Ded-Obs-Txnor-Merc. Intrac.	99,29	0,00	99,29		
12332321	Iva-Ded-Obs-Txnor-MI-TT/Ded.	99,29	0,00	99,29		
123390	Iva-Ded-Obs-Reg. Esp. Gasóleo-Tx.50%	195,51	0,00	195,51	215,68	
1233901	Iva-Ded-Obs-Reg. Esp. Gas.-Merc.Nac.	195,51	0,00	195,51	107,84	
12339011	Iva-Ded-Obs-Reg. Esp. Gas.-MN-Ded.50%	195,51	0,00	195,51	87,6748	
<b>13</b>	<b>Iva-Liquidado</b>	0,00	99,29	99,29	20,17	
<b>136</b>	<b>Iva-Liq.-Aquisic. Intracom. e Autoliquidação</b>	0,00	99,29	99,29		
1363	Iva-Liq.-Autoliquid.-Obs	0,00	99,29	99,29		
13633	Iva-Liq.-Autoliquid.-Obs-Txnor	0,00	99,29	99,29		
1363323	Iva-Liq.-Autoliquid.-Obs-Txnor-Tx.23%	0,00	99,29	99,29		
13633232	Iva-Liq.-Aq. Intrac.-Obs-Txnor-Tx.23%	0,00	99,29	99,29	22,84	
<b>14</b>	<b>Iva-Regularizações</b>	0,00	5 616,00	5 616,00		
142	Iva-Reg. A Favor Do Estado	0,00	5 616,00	5 616,00		
1422	Iva-Reg. F/Estado-Imobilizado	0,00	5 616,00	5 616,00		
14223	Iva-Reg. F/Est.-Imob.-Taxa Normal	0,00	5 616,00	5 616,00		
1422323	Iva-Reg. F/Est.-Imob.-Taxa Normal-Tx.23%	0,00	5 616,00	5 616,00	1291,68	
14223231	Iva-Reg. F/Est.-Im-Txnor-Merc. Nac.	0,00	5 616,00	5 616,00		
142232311	Iva-Reg. F/Est.-Im-Txnor-Merc. Nao-TT/Ded	0,00	5 616,00	5 616,00		
	Sub Total	314 342,08	5 715,29	308 626,79		
	Total	314 342,08	5 715,29	308 626,79		

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

### Apêndice 3 - Conferência do Sistema de Bilhética

Nº	Data Abertura	Código R	Código	Terminal	Montante	Depósito	TPA (reg)	Anulações	TPA (conf)	Requisições	diff. Caixa	Obs
2401312417	12/06/2024	4001	124	Registo criado automaticamente	200,9	194,90	6,00		6,00		-	
240512636	12/06/2024	1094	126	Registo criado automaticamente	0						-	
24021390009	12/06/2024	3003	139	Consola ID 139	73,2		73,20				73,20	
24031230013	12/06/2024	3020	123	Consola ID 123	26,95		26,95				26,95	
24021320013	12/06/2024	3010	132	Consola ID 132	49		49,00				49,00	
24021380015	12/06/2024	3018	138	Consola ID 138	11,3		11,30				11,30	
24021400012	12/06/2024	3015	140	Consola ID 140	21,15	21,15					-	Depósito de 14/06/2024 no valor de 108,10€
24021360012	12/06/2024	3021	136	Consola ID 136	35,7		35,70				35,70	
24021480009	12/06/2024	3009	148	Consola ID 148	83		83,00				83,00	
24021410012	12/06/2024	3032	141	Consola ID 141	5,25		5,25				5,25	
24021370010	12/06/2024	3017	137	Consola ID 137	37,65		37,65				37,65	
24021350021	12/06/2024	3019	135	Consola ID 135	34,25		34,25				34,25	
24021300013	12/06/2024	3013	130	Consola ID 130	23,35		23,35				23,35	
24041220016	12/06/2024	3011	122	Consola ID 122	43,55		43,55				43,55	
24021430015	12/06/2024	3012	143	Consola ID 143	16,9		16,90				16,90	
240312716	12/06/2024	4002	127	Registo criado automaticamente	339,7	199,95	139,75		140,10		- 0,35	São dois talões de depósito
24031340012	12/06/2024	3007	134	Consola ID 134	56,6		56,60				56,60	
24021440013	12/06/2024	3031	144	Consola ID 144	36,05	36,20	0,15				- 0,15	Talão de depósito do dia 12/06/2024
24041290011	12/06/2024	3005	129	Consola ID 129	41,7		41,70				41,70	
24021420012	12/06/2024	3006	142	Consola ID 142	38,6		38,60				38,60	
24021400011	11/06/2024	3015	140	Consola ID 140	19,7	19,70					-	Depósito de 14/06/2024 no valor de 108,10€
24021380014	11/06/2024	3018	138	Consola ID 138	14,5		14,50				14,50	
24021390008	11/06/2024	3003	139	Consola ID 139	22	22,00					-	Talão de depósito do dia 12/06/2024 no valor de 35,26€
24021310013	11/06/2024	3002	131	Consola ID 131	56,05	56,05					-	Talão de depósito do dia 12/06/2024
24021480008	11/06/2024	3009	148	Consola ID 148	15,2		15,20				15,20	
240312715	11/06/2024	4003	127	Registo criado automaticamente	74,3	44,30	30,00		34,60		- 4,60	Ver o recado deixado na pasta
240512635	11/06/2024	1094	126	Registo criado automaticamente	0						-	
24021470010	11/06/2024	3008	147	Consola ID 147	41,25		41,25				41,25	
24021430014	11/06/2024	3012	143	Consola ID 143	20,05		20,05				20,05	
240412525	11/06/2024	4003	125	Registo criado automaticamente	2,5		2,50				2,50	
24021450008	11/06/2024	3001	145	Consola ID 145	65,4		65,40				65,40	
240412416	11/06/2024	4001	124	Registo criado automaticamente	123,2	123,20					-	
240512634	11/06/2024	1415	126	Registo criado automaticamente	36,4	7,75	28,65		27,10		1,55	Tem que ser emitida uma nota de crédito para anular o bilhete
24031230012	11/06/2024	3020	123	Consola ID 123	29		29,00				29,00	
24021370009	11/06/2024	3017	137	Consola ID 137	40,9		40,90				40,90	
24021330019	11/06/2024	3003	133	Consola ID 133	13,25	13,25					-	Talão de depósito do dia 12/06/2024 no valor de 35,26€
24021400010	11/06/2024	3015	140	Consola ID 140	9,1	9,10					-	Depósito de 11/06/2024 no valor de 68,80€
24021320012	11/06/2024	3010	132	Consola ID 132	55,3		55,30				55,30	
24021360011	11/06/2024	3021	136	Consola ID 136	88,45		88,45				88,45	
24021300012	11/06/2024	3013	130	Consola ID 130	36,75		36,75				36,75	

Nota: Os valores que estão sublinhados são aqueles que já estão verificados de acordo com os extratos bancários do IGCP e do Santander. Aqueles que têm uma cor diferente do amarelo são valores que aparecem repartidos, mas que o talão do depósito é o mesmo.

*Relatório de estágio na área do risco e controlo da empresa Metro-Mondego, SA.*

---

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Workflow de conferência de faturas/ notas de crédito**

