



Daniela Paiva César

O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas:
Uma Proposta



Daniela Paiva César

**O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas:
Uma Proposta**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade – Ramo Auditoria, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Carla Manuela Teixeira de Carvalho, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Ao meu sobrinho, Rafael!

“Não aponte falhas, aponte soluções.”

Henry Ford

o júri

presidente

Professor Doutor João Francisco Carvalho de Sousa
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

arguente

Professor Doutor José Luís Pereira Martins
Professor Adjunto, Instituto Politécnico de Leiria

orientadora

Professora Doutora Carla Manuela Teixeira de Carvalho
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Este trabalho é o último passo desta grande caminhada de cinco anos, finalizando desta forma o meu percurso académico. É chegado o momento de prestar os meus agradecimentos a todas as pessoas que se cruzaram comigo neste longo percurso e que, direta ou indiretamente, deixaram a sua marca.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Carla Carvalho, por todo o apoio que me deu durante este último ano; sem ela este trabalho não teria sido possível.

Manifesto também o meu agradecimento à empresa em que realizei o estudo de caso e a todos os entrevistados que desde o primeiro contacto se disponibilizaram a participar na realização deste trabalho. Todos os seus testemunhos foram um grande contributo para este estudo.

Ao ISCA-UA o meu agradecimento por ter sido uma segunda casa para mim e por me ter proporcionado bons momentos.

As minhas últimas palavras vão para a minha família e para os meus amigos, pelo apoio e incentivo que me deram ao longo desta grande caminhada.

palavras-chave

controlo interno, micro empresas, pequenas empresas, manual de controlo interno, tecido empresarial português

resumo

A implementação e adequado funcionamento de um sistema de controlo interno (SCI) é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, estrutura ou mesmo atividade.

O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas (M-PE), que sendo as empresas de menor dimensão, são também as que mais carecem de medidas de controlo interno. Contudo, a literatura existente sobre controlo interno está direcionada para empresas de grande dimensão, com fortes estruturas e uma vasta diversidade de recursos humanos, materiais e financeiros, tudo o que uma M-PE não dispõe.

Assim, com este trabalho pretendemos atingir três objetivos que se interligam entre si. O primeiro consiste em identificar, através de um estudo de caso, as principais limitações e falhas no controlo interno das M-PE. O segundo objetivo é apresentar sugestões de melhoria do SCI da empresa em estudo. O terceiro objetivo consiste na elaboração de uma proposta de manual de controlo interno para M-PE, no qual são identificadas as principais medidas e procedimentos de controlo interno adequados às necessidades e características particulares das M-PE.

Para alcançarmos o primeiro objetivo efetuamos um estudo de caso numa pequena empresa, tendo-se utilizado diversas técnicas de recolha de dados, designadamente a observação, a análise documental e as entrevistas. Para atingir o segundo, e especialmente, o terceiro objetivos, a metodologia usada foi, para além da revisão da literatura e das conclusões obtidas com os dados recolhidos no estudo de caso, a realização de entrevistas a Revisores Oficiais de Contas (ROC), com experiência de auditoria e consultoria em M-PE.

Com este trabalho pretendemos contribuir para a investigação sobre o controlo interno, em particular nas M-PE, colmatando a lacuna existente na literatura, e que o manual proposto possa servir de base na implementação de medidas de controlo interno adequadas às características daquelas entidades.

keywords

internal control, micro companies, small Companies, internal control manual, portuguese business fabric

Abstract

The implementation and appropriate functioning of an internal control system (ICS) is essential for the survival of any company, regardless of its size, structure or even activity.

The Portuguese business fabric is mostly made up of micro and small companies (M-PE), which are the smaller companies that also lack the most internal control procedures. However, the existing literature on internal control is aimed at large companies with strong structures and a wide diversity of human, material and financial resources, all that an M-PE does not have.

Thus, with this work we intend to achieve three objectives that interconnect each other. The first is to identify, through a case study, the main limitations and failures in the internal control of M-PE. The second objective is to present suggestions for improvement of the ICS of the company under study. The third objective is to prepare a proposal of an internal control manual for M-PE, which identifies the main internal control procedures adequate to the needs and characteristics of M-PE.

To reach the first objective, we carried out a case study in a small company, using various techniques of data collection, namely observation, documentary analysis and interviews. To reach the second, and especially, the third objectives, the methodology used was, in addition to the literature revision and the conclusions obtained with the data collected in the case study, conducting interviews with chartered accountants, with audit experience and consulting in M-PE.

With this work we intend to contribute to the investigation of internal control, in M-PE, filling the existing gap in the literature, and that the proposed manual can serve as a basis for the implementation of internal control procedures appropriate to the characteristics of those companies.

Índice geral

Índice de figuras	IV
Índice de quadros	V
Lista de abreviaturas	VI
INTRODUÇÃO	1
1. Enquadramento do tema e sua motivação.....	1
2. Objetivos e metodologia	2
3. Estrutura da dissertação.....	3
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1. O controlo interno	5
1.1. Conceitos	5
1.2. Objetivos	6
1.3. Limitações.....	9
1.4. Consequências: negativas de controlos ineficientes e positivas de controlos eficazes	13
2. Modelos de controlo interno.....	15
2.1.1. COSO: origem e evolução	15
2.1.2. COSO I.....	16
2.1.3. COSO II.....	19
2.1.4. COSO III.....	21
3. Ciclos do controlo interno	24
3.1.1. Compras e contas a pagar.....	24
3.1.2. Vendas e contas a receber	25
3.1.3. Armazenagem e inventários	27
3.1.4. Meios financeiros líquidos.....	28
3.1.5. Pessoal e gastos com o pessoal.....	29
3.1.6. Financiamentos	30
3.1.7. Investimentos	31
4. Registo e avaliação do controlo interno	34
4.1. Formas de registo do controlo interno	34
4.1.1. Questionários padronizados	35
4.1.2. Narrativas	35
4.1.3. Fluxogramas.....	36
4.1.4. Misto.....	36
4.2. Avaliação do controlo interno	37
5. As micro e pequenas empresas (M-PE) em Portugal	39

5.1.	M-PE: conceitos	39
5.2.	Tecido empresarial português	41
5.3.	A gestão e a decisão nas M-PE portuguesas	46
5.4.	As M-PE portuguesas e a sua relação com o controlo interno	47
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO		51
1.	Objetivos e metodologia	51
1.1.	Objetivos e desenho da investigação	51
1.2.	Recolha e tratamento de dados	54
1.2.1.	Estudo de caso	54
1.2.2.	Entrevistas a ROC	56
2.	Análise e discussão dos resultados	59
2.1.	Do estudo de caso	59
2.1.1.	Caracterização da empresa estudada	59
2.1.2.	Análise dos dados recolhidos	61
2.1.3.	Caracterização do SCI	71
2.1.4.	Propostas de melhoria ao SCI	77
2.2.	Das entrevistas realizadas a ROC	81
2.2.1.	Caracterização do controlo interno nas M-PE portuguesas	81
2.2.2.	Compras e pagamentos a fornecedores	84
2.2.3.	Vendas e recebimentos de clientes	85
2.2.4.	Inventários	87
2.2.5.	Meios financeiros líquidos	88
2.2.6.	Pessoal e gastos com o pessoal	89
2.2.7.	Financiamentos obtidos	89
2.2.8.	Investimentos	90
CAPÍTULO III – MANUAL DE CONTROLO INTERNO PARA AS M-PE: UMA PROPOSTA		93
1.	Compras e pagamentos a fornecedores	93
1.1.	Âmbito	93
1.2.	Medidas e procedimentos de controlo interno	93
1.2.1.	Processamento da compra	93
1.2.2.	A receção dos bens	94
1.2.3.	A conferência da fatura do fornecedor	95
1.2.4.	O controlo das dívidas a pagar aos fornecedores	95
2.	Vendas e recebimentos de clientes	96
2.1.	Âmbito	96
2.2.	Medidas e procedimentos de controlo interno	97
2.2.1.	Aprovação da venda	97

2.2.2. Documentos relacionados com a venda e a expedição dos bens	99
2.2.3. Controlo das dívidas a receber	100
3. Inventários	100
3.1. Âmbito.....	100
3.2. Medidas e procedimentos de controlo interno	101
3.2.1. Entrada dos inventários em armazém	101
3.2.2. Armazenagem, movimentação e saída dos inventários	101
3.2.3. Controlo físico dos inventários	102
4. Disponibilidades	103
4.1. Âmbito.....	103
4.2. Medidas e procedimentos de controlo interno	103
4.2.1. Operações com dinheiro.....	104
4.2.2. Operações com bancos.....	105
5. Pessoal e gastos com o pessoal.....	106
5.1. Âmbito.....	106
5.2. Medidas de controlo interno	106
6. Financiamentos obtidos.....	107
6.1. Âmbito.....	107
6.2. Medidas e procedimentos de controlo interno	108
7. Investimentos	108
7.1. Âmbito.....	108
7.2. Medidas de controlo interno	109
7.2.1. Investimentos não financeiros	109
7.2.2. Investimentos financeiros	110
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	111
BIBLIOGRAFIA.....	115
APÊNDICES.....	119

Índice de figuras

Figura 1: Fatores que limitam o controlo interno	10
Figura 2: Impacto das lacunas do controlo interno	13
Figura 3: Evolução do COSO.....	16
Figura 4: Princípios do Controlo Interno.....	17
Figura 5: Componentes do COSO I	18
Figura 6: Princípios do COSO III.....	22
Figura 7: Procedimentos de controlo interno em compras e contas a pagar	25
Figura 8: Etapas da avaliação do controlo interno	37
Figura 9: Organograma da empresa XPTO	60
Figura 10: Vias da nota de encomenda	94
Figura 11: Processo de conferência da fatura.....	95
Figura 12: Processo de aprovação de uma venda	98
Figura 14: Sintetização das principais medidas de CI no ciclo do pessoal	107

Índice de quadros

Quadro 1: Objetivos do controlo interno segundo o COSO	7
Quadro 2: Componentes do Controlo Interno	20
Quadro 3: As principais diferenças entre o <i>Framework</i> de 1992 e o de 2013	21
Quadro 4: Problemas e medidas de controlo interno no ciclo dos inventários.....	27
Quadro 5: Procedimentos de controlo interno nos recebimentos e pagamentos.....	29
Quadro 6: Maiores problemas nos investimentos não financeiros	31
Quadro 7: Caracterização do tecido empresarial português (%)	42
Quadro 8: As PME no tecido empresarial português	42
Quadro 9: Pessoal ao serviço nas empresas portuguesas	42
Quadro 10: Pessoal ao serviço nas PME	43
Quadro 11: Volume de negócios das empresas portuguesas	43
Quadro 12: Volume de negócios das PME	44
Quadro 13: VAB das empresas portuguesas	44
Quadro 14: VAB das PME	44
Quadro 15: Endividamento das empresas não financeiras portuguesas	45
Quadro 16: Caracterização dos entrevistados	55
Quadro 17: Caracterização dos ROC entrevistados	58
Quadro 18: AFT da empresa XPTO.....	70
Quadro 19: Pontos fortes e fracos do ciclo dos inventários.....	74
Quadro 20: Pontos fortes e fracos do ciclo dos meios financeiros líquidos	75
Quadro 21: Instruções escritas das contagens de inventários	103
Quadro 22: Medidas de controlo interno para operações com caixa.....	105

Lista de abreviaturas

AFT – Ativos Fixos Tangíveis

AI – Ativos Intangíveis

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

ANCDV – Ativos Não Correntes Detidos para Venda

CSC – Código das Sociedades Comerciais

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

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

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

ERM – *Enterprise Risk Management*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISA – *International Standards of Auditing*

MEP – Método da Equivalência Patrimonial

M-PE – Micro e Pequenas Empresas

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROC – Revisores Oficiais de Contas

SAS – *Statements on Auditing Standards*

SCI – Sistema de Controlo Interno

VAB – Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

1. Enquadramento do tema e sua motivação

O controlo interno engloba um conjunto de procedimentos, métodos, políticas e objetivos estabelecidos pela administração de uma empresa que visam garantir a qualidade da informação financeira e não financeira, assim como contribuir para a eficácia e eficiência das operações e processos da entidade, através da prevenção e deteção de erros e fraudes. Assim, a implementação e adequado funcionamento de um sistema de controlo interno (SCI) é essencial para a sobrevivência das empresas, independentemente da sua dimensão, estrutura ou mesmo da sua atividade.

Segundo a literatura (e.g. Costa, 2017; Inácio, 2014), um bom SCI requer grandes estruturas operacionais e um elevado número de recursos humanos e financeiros, exigências especialmente compatíveis com empresas de grande dimensão. Mas será que só empresas de grande dimensão, com fortes estruturas e uma vasta diversidade de recursos consegue implementar um bom SCI? Como podem as micro e pequenas empresas (M-PE) responder à necessidade de manter em funcionamento procedimentos de controlo interno, não dispondo daquelas exigências?

É para dar resposta a esta última questão que identificamos uma grande lacuna na literatura, quer no contexto nacional, quer mesmo a nível internacional. Num país como Portugal, cujo tecido empresarial é constituído na sua maioria por M-PE, em que o controlo interno assume um importante papel para a sobrevivência das empresas, são praticamente inexistentes estudos, livros ou manuais que abordem especificamente o controlo interno no contexto das M-PE.

É natural que quanto mais reduzida for uma empresa, menores serão os recursos humanos e financeiros de que dispõe e, como tal, menor será a sua capacidade para implementar um adequado SCI. Mas, será tal desiderato assim tão difícil ou mesmo impossível? Será que as M-PE não conseguem implementar controlos eficientes e eficazes à sua realidade operacional? Não será tão, ou mais, importante para as M-PE terem em funcionamento determinados procedimentos internos de controlo, que mitiguem a escassez de recursos humanos e, com isso, a acumulação de funções?

Foram estas, e outras, interrogações da mesma natureza, que emergiram há algum tempo do nosso contacto profissional com M-PE a grande motivação e o ponto de partida para este estudo. Consideramos que todas as empresas, independentemente da sua dimensão, devem ter em funcionamento um bom SCI, mais ou menos desenvolvido e formalizado, pois só assim será possível garantir a continuidade de uma organização. A falta de controlo, ou mesmo o descontrolo total, pode conduzir a médio ou longo prazo à falência de uma empresa.

2. Objetivos e metodologia

Com este trabalho pretendemos atingir três objetivos que se interligam entre si. O primeiro objetivo consiste em identificar, através de um estudo de caso, as principais limitações e falhas do controlo interno das M-PE. O nosso segundo objetivo é apresentar sugestões de melhoria e medidas corretivas ao SCI da empresa objeto do estudo de caso, e que em nosso entender consubstanciam propostas de procedimentos que qualquer outra M-PE portuguesa poderia adaptar à sua realidade. Por fim, o terceiro objetivo consiste na apresentação de uma proposta de manual de controlo interno para M-PE, ou seja, de um documento no qual são identificadas as principais medidas e procedimentos de controlo interno adequados às necessidades e características particulares das M-PE, que possa servir de base à implementação de um adequado SCI em qualquer M-PE portuguesa.

Para alcançarmos o primeiro objetivo efetuamos um estudo de caso numa pequena empresa, que é uma metodologia de investigação que se limita a uma única unidade de análise. Como em qualquer estudo de caso, a recolha de informações e de evidências foi efetuada com recurso a diversas técnicas, designadamente a observação, a análise documental e a realização de entrevistas a diferentes pessoas da empresa em estudo.

Para atingir o segundo, e especialmente, o terceiro objetivos, a metodologia usada foi, para além da revisão da literatura e das conclusões obtidas com os dados recolhidos no estudo de caso, a realização de entrevistas a Revisores Oficiais de Contas (ROC), com experiência de auditoria e consultoria em M-PE, que nos proporcionaram a recolha de um vasto conjunto de contributos, quer para as sugestões de melhoria do

controlo interno da empresa objeto do estudo de caso, quer para a elaboração do manual de controlo interno para as M-PE.

3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação é composta, para além da introdução, por três capítulos: o primeiro capítulo dedica-se ao enquadramento teórico, o segundo ao estudo empírico e, por fim, o terceiro capítulo à apresentação da proposta de manual de controlo interno.

No primeiro capítulo começamos por efetuar uma revisão da literatura do controlo interno, designadamente quanto aos seus conceitos, objetivos e limitações. Segue-se a análise e discussão dos principais modelos de controlo existentes, propostos pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, assim como uma breve descrição dos ciclos de controlo interno das empresas em geral. No ponto seguinte descrevemos as principais formas de registo e de avaliação do controlo interno. Terminamos o primeiro capítulo com a caracterização das M-PE e dos seus gestores, com a análise do tecido empresarial português e da relação entre as M-PE e o controlo interno.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo empírico desta dissertação. Começamos com a identificação dos objetivos do estudo e da respetiva metodologia adotada para os alcançar, a que se segue a análise e discussão dos resultados obtidos, primeiro com a realização do estudo de caso, e depois com as entrevistas realizadas aos ROC.

O terceiro capítulo consubstancia a nossa proposta de manual de controlo interno para as M-PE. Neste manual são apresentados, para sete ciclos de controlo interno, o respetivo âmbito, assim como as medidas e procedimentos que consideramos fundamentais a serem adotados em cada um daqueles ciclos.

Terminamos esta dissertação com a apresentação das principais conclusões, limitações e pistas para investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. O controlo interno

1.1. Conceitos

Qualquer entidade, por mais pequena que seja, não pode dispensar a implementação de controlos internos no desenvolvimento da sua atividade corrente. O controlo interno é uma ferramenta muito útil para os empresários, uma vez que confere segurança razoável aos *stakeholders* sobre as operações da entidade.

Campbell e Hartcher (2003) definem o controlo interno como sendo um conjunto de métodos ou procedimentos adotados para salvaguardar ativos, assegurar que a informação financeira é precisa e confiável, garantir a conformidade com todos os requisitos financeiros e operacionais, e ajudar na realização dos objetivos da empresa.

A *International Standards of Auditing (ISA) 315 – Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção por Meio da Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente* define, no seu §4, o controlo interno como:

“O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controlos” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno.” (OROC, 2015).

Por sua vez, o *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA, 1972)* caracteriza o controlo interno, em sentido lato, em dois tipos de controlo:

- Controlo interno administrativo: integra o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão.
- Controlo interno contabilístico: compreende o plano de organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança nos registos contabilísticos.

Não obstante as definições até aqui apresentadas, é a seguinte definição de controlo interno do COSO a que tem acolhido maior aceitação a nível mundial:

“O controlo interno é um processo efetuado pela administração, gestão e outro pessoal, desenhado para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos relacionados com as operações, relato e conformidade.” (Coso, 2013)

Em face do exposto, podemos concluir que o controlo interno engloba um conjunto de procedimentos, métodos, políticas e objetivos estabelecidos pela administração de uma empresa, que visam garantir a qualidade da informação financeira e não financeira, assim como contribuir para a eficácia e eficiência das operações e processos da empresa, através da prevenção e deteção de erros e fraudes. Assim, o controlo interno proporciona aos *stakeholders* uma segurança razoável das operações da empresa e do cumprimento dos objetivos por ela traçados.

Em suma, o controlo interno pretende principalmente preservar os interesses da empresa contra fraudes e erros humanos, com o objetivo de salvaguardar os ativos, proteger e prestar informação rigorosa e oportuna e assegurar que os objetivos da entidade são alcançados, tendo sempre em conta a satisfação das necessidades de informação dos *stakeholders*.

1.2. Objetivos

Em termos gerais, o grande objetivo do controlo interno é diminuir o risco para níveis aceitáveis e garantir uma segurança razoável das informações contabilísticas, assim como de todos os procedimentos operacionais da entidade.

A nível nacional, o Tribunal de Contas (2001) refere que um SCI compreende um conjunto de procedimentos implementados que devem garantir; a salvaguarda dos ativos, bem como a legalidade e a regularidade das operações (que todas as operações foram corretamente autorizadas, liquidadas, ordenadas, pagas e registadas); a integralidade e exatidão dos registos contabilísticos; a execução dos planos e políticas superiormente definidas (assegurar que os resultados correspondem aos objetivos definidos); a promoção da economia e da eficiência das

operações ou atividades da empresa; e, por fim, a eficácia da gestão e a qualidade da informação (assegurar a sua oportunidade, confiança e integridade).

Já no contexto internacional, o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2012) estabelece que os objetivos do controle interno consistem em assegurar:

- A confiança e a integridade da informação financeira e operacional;
- O cumprimento das leis, regulamentos e contratos;
- A salvaguarda dos ativos;
- A eficiência e eficácia das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

Também o COSO (2013) define três categorias de objetivos de controle interno que podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1: Objetivos do controle interno segundo o COSO

Objetivos	Descrição
Operacionais	Dizem respeito à eficiência e eficácia das operações da entidade.
Relato	Estão relacionados com a informação financeira e não financeira, interna e externa.
Conformidade	Atendem à observância das leis e regulamentos.

Fonte: Elaboração própria com base no COSO (2013)

Segundo a ISA 315 (OROC, 2015), quando o objetivo de uma entidade é preparar demonstrações financeiras para uso externo, os controles internos relevantes para uma revisão/auditoria têm em vista assegurar que aquelas demonstrações são apresentadas em conformidade com os princípios contábilísticos geralmente aceitos.

De acordo com Krstić e Đorđević (2012), o controle interno é um poderoso antídoto contra os riscos empresariais, minimizando todos os obstáculos que as entidades possam vir a encontrar ao longo do seu percurso. Aqueles autores referem, ainda, que um dos principais determinantes do sucesso das empresas passa pela capacidade de prevenir a ocorrência de acontecimentos e ações que afetem negativamente o

decorrer dos negócios, ou até pela capacidade de usarem esses acontecimentos de forma a aumentarem o valor da empresa.

Altamuro e Beatty (2010) afirmam no seu estudo que o SCI tem sido apontado como um mecanismo para elaborar relatórios financeiros de alta qualidade, sendo este precisamente um dos objetivos dos SCI.

Desta forma, podemos concluir que todo o SCI visa a minimização de erros e fraudes, à luz dos procedimentos, orientações e normativos aplicáveis à empresa. O controlo interno deve assegurar a prevenção e a deteção de erros graves, evitando que estes prejudiquem a empresa.

Refira-se, por fim, que segundo o Tribunal de Contas (2001), um SCI alicerça-se num conjunto de princípios básicos que lhe dão consistência e que são:

- Segregação de funções: este controlo baseia-se fundamentalmente na divisão de tarefas incompatíveis entre si, ou seja, tem como finalidade evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais tarefas concomitantes com o objetivo de impedir, ou pelo menos dificultar, a prática de erros ou de irregularidades.
- Controlo das operações: consiste na verificação ou conferência das operações que, em obediência ao princípio da segregação de funções, devem ser feitas por pessoa ou pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo.
- Definição de autoridade e de responsabilidade: assenta num plano organizativo onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação, sendo que este plano deve conter uma distribuição funcional da autoridade e da responsabilidade, de forma a fixar e delimitar, dentro do possível, as funções do pessoal.
- Pessoal qualificado, competente e responsável: este princípio determina que o pessoal seja devidamente selecionado, de modo que tenha as habilitações literárias e técnicas necessárias, e a experiência profissional adequada, ao exercício das funções que lhe são atribuídas.

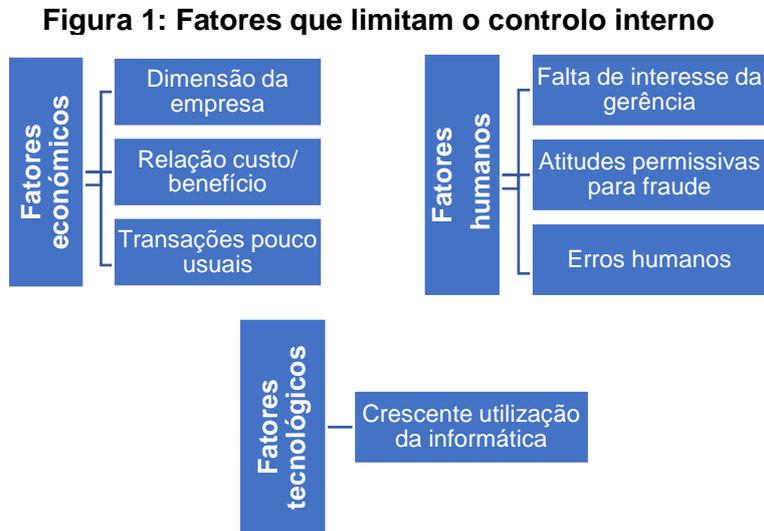
- Registo metódico dos factos: a aplicação deste princípio relaciona-se com a forma como as operações são registadas na contabilidade, destinando-se também a assegurar uma conveniente verificação da ligação entre os diferentes serviços, a acelerar o processo de registo das operações e a fornecer com rapidez, precisão e clareza aos respetivos responsáveis os elementos informativos de que carecem no exercício da sua atividade.

1.3. Limitações

A existência de um SCI não elimina o risco da ocorrência de erros, fraudes, entre outros. Como já analisamos anteriormente, o objetivo de um SCI é diminuir o risco para níveis aceitáveis, uma vez que é impossível eliminá-lo por completo. O SCI é comum a todas as empresas, mas muitas vezes este não é adequado à realidade das mesmas e pode até estar implementado, mas não estar operacional, ou os resultados obtidos não serem os pretendidos. Por mais elaborado que seja um SCI, este não pode por si só garantir a integridade e a exatidão absoluta dos registos contabilísticos.

Como salienta o Tribunal de Contas (2001), a segregação de funções dificulta, mas não impede o conluio ou a cumplicidade. Por outro lado, os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem foram confiados podem ser utilizados de forma abusiva ou arbitrária, assim como a competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas. Também a própria administração pode, em muitos casos, ultrapassar ou ladear os controlos por si implementados. Sublinhe, ainda, que geralmente o controlo interno tem em vista as operações correntes da empresa, não estando preparado para as transações pouco usuais e, por fim, a própria existência do controlo só se justifica quando a sua relação custo/benefício é positiva.

Segundo Costa (2017) e Inácio (2014), existem na realidade diversos fatores que limitam o controlo interno, tal como sistematizamos na Figura 1.



Fonte: Elaboração própria com base em (Costa, 2017 e Inácio, 2014).

Também as *frameworks* desenvolvidas pelo COSO não são perfeitas, apresentando algumas limitações. A *framework* do COSO II (2004) refere que as limitações do controlo interno se devem ao facto do julgamento humano poder falhar no processo de decisão, sendo que as decisões de resposta a riscos e o estabelecido nos controlos devem ter em conta os custos e benefícios. É também referido que podem ocorrer falhas causadas por erros ou enganosa humanos e, ainda, a possibilidade de conluio entre duas ou mais pessoas, de forma a anularem controlos.

É precisamente pelo anteriormente referido que Krstić e Đorđević (2012) atribuem a responsabilidade das limitações do COSO II principalmente ao fator humano, devido: à possibilidade de a avaliação ser mal conduzida durante todo o processo de decisão; ao desrespeito dos regulamentos; ao baixo nível de diligências e, conseqüentemente, à necessidade de analisar a relação custo-benefício para serem tomadas algumas decisões e, deste modo, aceitar, reduzir ou eliminar riscos.

Já no que diz respeito ao *framework* de 2013 do COSO, no seu relatório é mesmo referido que até um sistema eficaz de controlo interno pode apresentar falhas, porque o controlo interno não é capaz de evitar julgamentos erróneos ou más decisões, ou

mesmo fatores externos que afetem negativamente a empresa. Assim, de acordo com o COSO (2013), as limitações de um SCI podem ser resultado: da inadequação dos objetivos estabelecidos para o controle interno; das imperfeições e ideias pré-concebidas do julgamento humano na tomada de decisões; de problemas associados a falhas humanas; da possibilidade de a gestão passar por cima dos controles ou da administração, outros funcionários e/ou terceiros ultrapassarem os controles estabelecidos por meio de conluio entre as partes; e de eventos externos que a empresa não consegue controlar.

Doyle, Ge e McVay (2007) estudaram os fatores de deficiências materiais nos controles internos sobre os relatórios financeiros, examinando para isso 970 empresas americanas que relataram pelo menos uma fraqueza material de agosto de 2002 a 2005. Os autores analisaram se as deficiências dos controles internos estavam relacionadas com: (1) a dimensão da empresa; (2) a idade da empresa; (3) a saúde financeira da empresa; (4) a complexidade dos relatórios financeiros; (5) um rápido crescimento; (6) encargos de reestruturação; (7) governo das sociedades.

Os resultados do estudo revelaram que as empresas que mostram mais fraquezas materiais ao nível do controle interno são as mais pequenas, as mais novas, com mais problemas financeiros, mais complexas, com um crescimento muito rápido e/ou em fase de reestruturação. Foram, ainda, distinguidos dois níveis de fraquezas de controle interno: ao nível das demonstrações financeiras e ao nível da empresa como um todo. Doyle, Ge e McVay (2007) concluíram que as empresas que relatam fraquezas ao nível das contas são as de maior dimensão, mais velhas e financeiramente mais saudáveis. A complexidade do seu ambiente operacional e o crescimento rápido das vendas podem ser fatores que dificultam estas empresas a manterem um adequado SCI. Por outro lado, as empresas mais novas, mais pequenas e mais débeis financeiramente, apresentam problemas como um todo, uma vez que têm menos recursos para manter um adequado SCI.

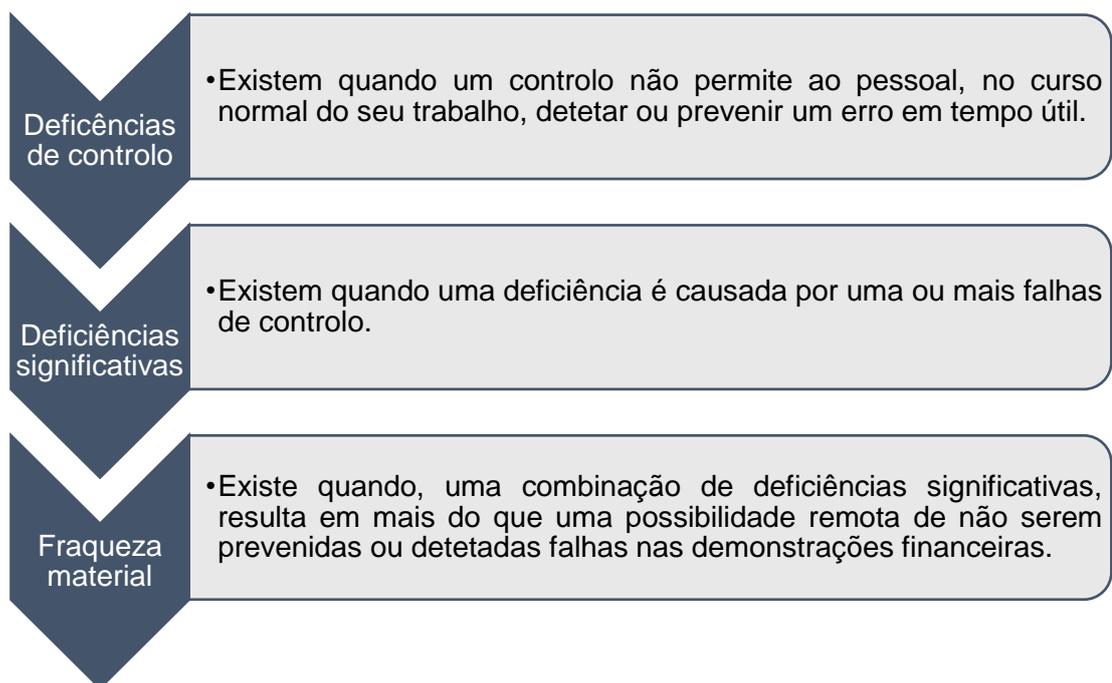
Também a ISA 315 (OROC, 2015) estabelece que o controle interno, independentemente de estar bem concebido e a funcionar eficazmente, pode apenas proporcionar uma segurança aceitável à gestão em relação aos objetivos do controle interno da entidade. A probabilidade de consecução é afetada por limitações inerentes ao controle interno, as quais incluem:

- Potencialidade para erros humanos devido à falta de cuidado, distração, erros de julgamento ou má compreensão das instruções;
- Possibilidade de se iludirem os controlos internos através do conluio de um membro da gestão ou empregados com terceiros, fora ou dentro, da entidade;
- Possibilidade de uma pessoa responsável pelo exercício de um controlo interno poder fazer mau uso dessa responsabilidade (por exemplo, um membro da gestão que passe por cima de um controlo interno);
- O facto da maioria dos controlos tender a incidir sobre transações de rotina, e não sobre transações menos usuais;
- A usual exigência da gestão de que o custo de um controlo interno não exceda os benefícios que se esperam dele extrair.

Os costumes, a cultura e o sistema de governo da sociedade podem inibir a gestão de cometer irregularidades, mas não são impedimentos absolutos. Também um eficaz ambiente de controlo pode ajudar a minorar a probabilidade de irregularidades. A eficácia do controlo interno de uma entidade pode igualmente ser afetada por fatores adversos, tais como a mudança de gestão, dos titulares de capital ou de controlo, a mudança de pessoal, alterações no mercado ou no setor de atividade da entidade.

Segundo Foster, Ornstein e Shastri (2007), algumas das lacunas do controlo interno podem existir devido às limitações que lhe estão inerentes, tais como o conluio entre funcionários e a relação custo-benefício. O impacto destas lacunas pode variar de materialmente irrelevantes para materialmente relevantes, como se apresenta na Figura 2.

Figura 2: Impacto das lacunas do controlo interno



Fonte: Elaboração própria com base em Foster, Ornstein e Shastri (2007).

Podemos concluir que as limitações do controlo interno impedem que a gestão tenha segurança absoluta na concretização dos objetivos da empresa. Como tal, aquela deve estar consciente das limitações existentes e desenvolver controlos de forma a minimizar tais limitações.

Como já referimos anteriormente na revisão da literatura, as empresas de menor dimensão são as que enfrentam maiores problemas e limitações na implementação de um adequado SCI. Assim, todas as limitações apresentadas anteriormente são sentidas com maior frequência e intensidade no contexto das M-PE, sendo também nestas empresas que se torna mais complicado ultrapassar as referidas limitações, designadamente devido à escassez de recursos humanos.

1.4. Consequências: negativas de controlos ineficientes e positivas de controlos eficazes

As empresas podem ter implementados SCI que contemplam controlos ineficientes, ou seja, nem todos os SCI implementados estão a funcionar adequadamente e são

enfraquecidos controlos ineficientes. Ora, um SCI ineficiente pode ter consequências a vários níveis nas entidades, tais como (Campbell e Hartcher, 2003):

- Fraude: a fraude pode ser cometida por um ou vários funcionários ou mesmo pela gestão ou órgãos de gestão;
- Más decisões para a entidade: decisões erradas são tomadas por pessoal mal preparado para lidar com certas situações;
- Não tomada de decisões: não tomar decisões adequadas em tempo útil para resolver erros;
- Afetação incorreta e ineficiente dos recursos da entidade: compreende, por exemplo, tempo gasto a resolver problemas que podiam ser evitados.

Por outro lado, quando os controlos aplicados são eficazes e eficientes a empresa tem um adequado SCI. Desta forma, quando os controlos internos funcionam bem, fluem consequências positivas para a empresa (Campbell e Hartcher, 2003). Uma boa comunicação entre todos os intervenientes da entidade é essencial para que a mensagem seja bem recebida e também constrói uma imagem da cultura e dos processos que foram estabelecidos pela empresa. A existência de controlos internos ajuda os funcionários a aprenderem a forma correta de fazerem o seu trabalho e quais os procedimentos corretos para o fazerem, o que conduz à redução de erros, ou seja, controlos bem definidos e claros minimizam os erros e poupam tempo e dinheiro.

Refira-se, por último, que a proteção e autorização dão conforto aos funcionários de uma empresa, isto é, estes sabem que se agirem conforme os controlos e as autorizações que lhes foram dadas não terão problemas, o que provoca, por sua vez, uma diminuição da ocorrência de fraudes, já que os controlos internos também devem agir como inibidores de comportamentos menos lícitos.

É, assim, necessário e da responsabilidade de todos os intervenientes (funcionários, gestão, sócios/acionistas) da entidade garantir que os controlos internos funcionam de forma eficaz e eficiente, porquanto controlos internos a funcionarem corretamente têm um efeito positivo no seio da entidade, sendo da responsabilidade de todos o seu adequado funcionamento.

2. Modelos de controlo interno

Como já referimos anteriormente, o controlo interno é o mecanismo mais importante para a redução de riscos numa empresa. Citando Krstić e Đorđević (2012, p. 155) “a importância do Controlo Interno para o sucesso das organizações condicionou o desenvolvimento de vários modelos ou os chamados *frameworks* para o Controlo Interno”. Com efeito, temos vindo a assistir a uma grande evolução nesta área, muito por força dos grandes escândalos financeiros ocorridos no final do século passado, que fizeram transparecer as falhas existentes ao nível dos SCI e o seu impacto negativo na própria continuidade das operações das empresas.

Atualmente são vários os modelos de controlo interno existentes, tais como o COSO, o *Statements on Auditing Standards (SAS)*, o *Control Objectives for Information and Related Technology*, entre outros. O modelo mais utilizado nos Estados Unidos da América (EUA) e que apresenta maior aceitação a nível mundial é o COSO, razão pela qual vamos de seguida apresentar uma breve explicação deste modelo. Além de que, será a partir do modelo do COSO que vamos criar o nosso manual de controlo interno adequado às M-PE.

2.1.1. COSO: origem e evolução

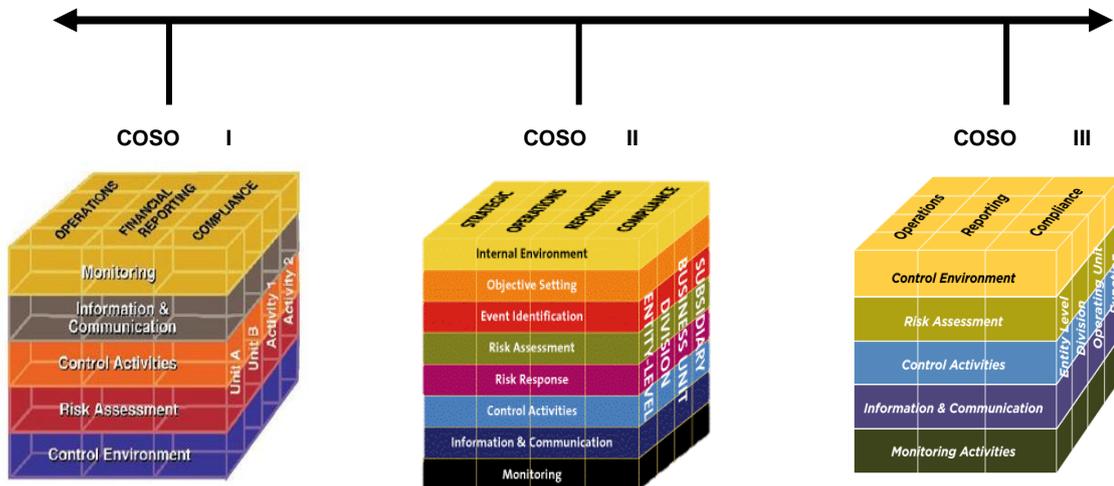
O COSO teve a sua origem em 1975 nos EUA, apresentando-se como uma organização sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos relatórios financeiros. Mais tarde, em 1985, foi formada a Comissão Nacional sobre Relato Financeiro Fraudulento e que estudou vinte e sete fatores responsáveis por este tipo de relato.

Esta Comissão era constituída por cinco associações profissionais da área financeira e tinha como objetivo a criação de orientações, através do desenvolvimento de modelos e de guiões, sobre a gestão do risco empresarial, estabelecendo um conceito de controlo interno que servisse de referência mundial (COSO, 2004b).

Desde a sua criação, foram diversas as publicações efetuadas pelo COSO, como resultado do seu processo de desenvolvimento e melhoria daquelas orientações. Assim, em 1992 é publicado o documento *Internal Control – Integrated Framework* (que consubstancia o COSO I); em 2004 é publicado o *Enterprise Risk Management*

– *Integrated Framework* (denominado de COSO II) e, por último, em 2013 é publicado o *Internal Control Framework – update* (que deu origem ao COSO III, atualmente em vigor), como se pode verificar na Figura 3.

Figura 3: Evolução do COSO



Fonte: Elaboração própria com base no COSO

2.1.2. COSO I

A publicação do COSO I, em 1992, tornou-se uma referência a nível mundial para o estudo e aplicação do controlo interno. O COSO I estabeleceu linhas gerais que servem de base para a implementação e avaliação do SCI, (2004, p. 109) definindo o controlo interno como um processo conduzido pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com o objetivo de obter uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos definidos. O trabalho desenvolvido pela comissão no COSO I permitiu que as organizações desenvolvessem por si mesmas um SCI eficaz e eficiente, podendo eliminar alguns riscos e sustentar a sua tomada de decisões. O COSO I apresenta vinte e seis princípios fundamentais associados aos cinco principais componentes do controlo interno, como se observa na Figura 4.

Figura 4: Princípios do Controle Interno

COSO'S PRINCIPLES OF INTERNAL CONTROL	
1. Integrity and Ethical Values	14. Information Technology
2. Importance of Board of Directors	15. Information Needs
3. Management's Philosophy and Operating Style	16. Information Control
4. Organizational Structure	17. Management Communication
5. Commitment to Financial Reporting Competencies	18. Upstream Communication
6. Authority and Responsibility	19. Board Communication
7. Human Resources	20. Communication with Outside Parties
8. Importance of Financial Reporting Objectives	21. Ongoing Monitoring
9. Identification and Analysis of Financial Reporting Risks	22. Separate Evaluations
10. Assessment of Fraud Risk	23. Reporting Deficiencies
11. Elements of a Control Activity	24. Management Roles
12. Control Activities Linked to Risk Assessment	25. Board and Audit Committees
13. Selection and Development of Control Activities	26. Other Personnel

Fonte: Adaptado do IIA (2005, p. 2)

Com base nestes princípios, o COSO propõe uma estrutura integrada sustentada em três categorias fundamentais de objetivos: operacionais (eficiência e eficácia dos recursos); relato financeiro (fiabilidade da informação financeira); conformidade (cumprimento das leis e normas estabelecidas). Assim, este modelo apresenta-se numa estrutura tridimensional, cujas dimensões compreendem os objetivos da organização, as unidades da organização e os componentes de controle.

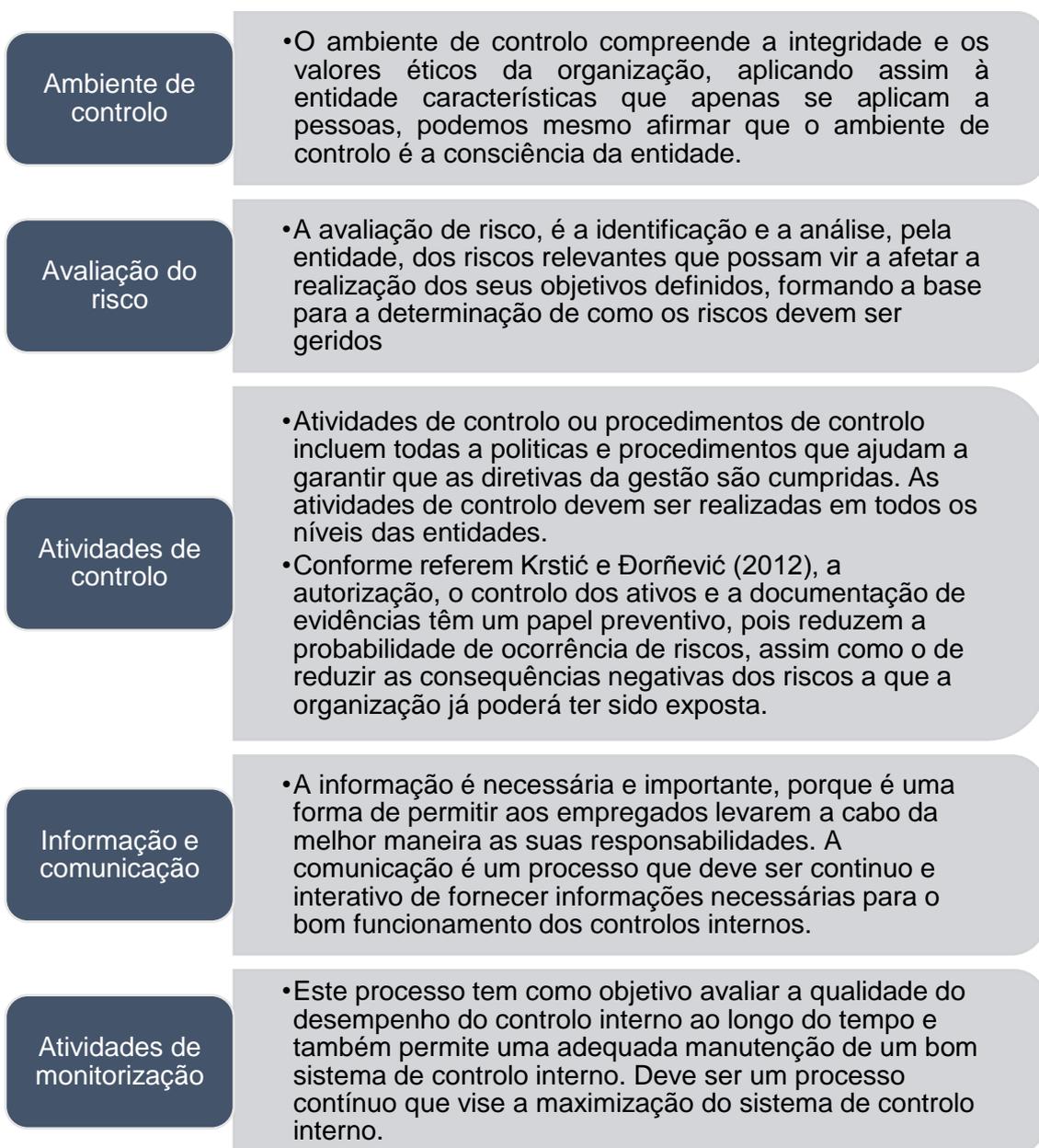
De acordo com este modelo, cuja ilustração se apresenta na Figura 3, o controle interno tem cinco componentes, que atravessam os objetivos e a estrutura da organização. A primeira dimensão é composta pelos objetivos operacionais, de relato financeiro e de conformidade, representadas pelas colunas, que compreendem o que a organização se propõe a alcançar no futuro.

A segunda dimensão apresenta os cinco componentes do controle interno, ou seja, os meios para se atingirem os objetivos da organização, os quais são representados pelas linhas. Aqueles componentes são, concretamente: o ambiente de controle; a avaliação do risco; as atividades de controle; a informação e comunicação; e as atividades de monitorização. O desenvolvimento de cada um destes cinco componentes é apresentado na Figura 5.

Por fim, na terceira dimensão, são apresentadas as organizações objeto de controlo, ou seja, os níveis de aplicabilidade do COSO, representando a estrutura organizacional da organização, a qual é formada pelas unidades administrativas que deverão ser avaliadas.

Os cinco componentes do controlo interno estão interrelacionados entre si e resultam da forma como a direção da organização gere o negócio, estando por isso integrados com o processo de gestão.

Figura 5: Componentes do COSO I



Fonte: Elaboração própria com base no COSO (2004)

2.1.3. COSO II

Em 2004, o COSO lança um novo relatório, tendo por base o anteriormente emitido em 1992, como resultado do aumento da atenção e desenvolvimento do conceito *Enterprise Risk Management* (ERM), ou seja, da gestão do risco e sua importância na organização.

De acordo com o COSO (2004), este novo *framework* teve como objetivo possibilitar o acesso aos gestores a um modelo que lhes permitisse avaliar e melhorar a gestão de risco da sua organização. Assim, este novo relatório não se destina a substituir o quadro do controlo interno, mas antes a expandir as orientações para lá da área do controlo interno, tendo um grande foco no vasto conceito que é o ERM.

O COSO (2004) define o ERM como:

“Um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, de gestão e outro pessoal, aplicado na definição estratégica e em toda a organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade, e para gerir os riscos para níveis que lhe sejam apetecíveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.”

Segundo o COSO II, o ERM procura; melhorar as decisões de resposta da entidade face aos riscos que esta possa enfrentar; reduzir surpresas ao nível das operações, bem como perdas e prejuízos; identificar e gerir múltiplos riscos; aproveitar as oportunidades; e, ainda, melhorar e otimizar o capital.

De forma a incluir o risco, este segundo *framework* procura igualmente atingir os objetivos do COSO I, embora tenha adicionado um novo objetivo, o estratégico. Este modelo de gestão de risco, além dos elementos previstos no COSO I, passa a contemplar relativamente ao risco mais três componentes (definição dos objetivos, identificação de eventos e resposta ao risco), como se pode analisar no Quadro 2.

Quadro 2: Componentes do Controlo Interno

Componente	Definição
Ambiente Interno	O ambiente interno abrange toda organização e estabelece a base para o SCI através do fornecimento de disciplina e estrutura fundamentais; é a base de como o risco é visto e dirigido pela organização, incluindo a filosofia do risco e da gestão de risco, a integridade, os valores éticos e o ambiente em que operam.
Definição dos objetivos	Os objetivos devem ser traçados previamente, cabendo à gestão identificar os eventuais eventos que possam afetar a sua realização.
Identificação de eventos	Os eventos internos e externos que influenciam a realização dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades.
Avaliação do risco	Os riscos são analisados, considerando a probabilidade e o impacto, de modo a determinar como devem ser controlados.
Resposta ao risco	A gestão seleciona respostas ao risco, evitando, aceitando, reduzindo ou partilhando o risco, desenvolvendo um conjunto de ações para alinhar os riscos com as tolerâncias do risco da organização e a sua predisposição ao risco.
Atividades de controlo	Engloba as políticas, práticas e procedimentos que são estabelecidos e implementados para assegurar que os objetivos da gestão são alcançados e que as respostas aos riscos são realizadas eficazmente.
Informação e comunicação	A informação relevante é identificada e comunicada num formulário ou por outro meio, de forma a permitir aos colaboradores aferirem a sua responsabilidade. A comunicação eficaz ocorre também num sentido amplo, fluindo de cima para baixo, transversalmente e em toda a organização.
Monitorização	Todos os riscos são identificados e monitorizados pela gestão de risco da organização, sendo feitas modificações quando necessário. Este é realizado em todas as atividades da gestão, avaliações separadas ou ambas.

Fonte: Elaboração própria adaptada do COSO (2004)

2.1.4. COSO III

O *framework* de 2013 é uma evolução do COSO I, refletindo a evolução verificada no ambiente empresarial desde 1992. O COSO III atribui à administração a responsabilidade de definir os objetivos da organização alinhados com a sua visão, missão e estratégia.

O *framework* de 2013 apresenta da mesma forma uma relação direta entre os objetivos (o que uma entidade se esforça para alcançar), os componentes (que representam o que é necessário para atingir os objetivos) e a estrutura organizacional da entidade. No Quadro 3 podem ser observadas as principais diferenças entre o COSO I e o COSO III.

Quadro 3: As principais diferenças entre o *Framework* de 1992 e o de 2013

	COSO 1992	COSO 2013
Tipo de objetivos	Contempla somente os relatórios financeiros.	Expande o conjunto de relatórios usados, passando a contemplar todas as informações financeiras e não financeiras, internas e externas.
Gestão de risco	A gestão de risco apenas se refere a riscos inerentes aos processos operacionais.	É alargado o seu foco na gestão de risco, passando a incluir a avaliação dos riscos de processos de tecnologias da informação e de combate à fraude.
Nova adequação ao modelo	Os componentes do COSO de 1992 contemplam fatores, mas não incluem conceitos práticos.	No COSO de 2013 são incluídos dezassete novos princípios repartidos pelos cinco componentes, apresentando os conceitos fundamentais associados a cada componente (ver Figura 6)

Fonte: Elaboração própria com base no COSO (2013)

Figura 6: Princípios do COSO III

Ambiente de controlo - princípios relacionados

- 1 A organização demonstra compromissos como integridade e os valores éticos;
- 2 O Conselho de Administração demonstra independência da gestão e supervisiona o desenvolvimento e desempenho do controlo interno;
- 3 A gestão estabelece, com a supervisão do Conselho de Administração, as estruturas, a autoridade e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos;
- 4 A organização demonstra compromisso para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com os seus objetivos;
- 5 A organização atribui responsabilidades aos colaboradores relativamente ao seu papel ao nível do controlo interno, para alcançar os objetivos.

Avaliação do risco - princípios relacionados

- 6 A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos seus objetivos;
- 7 A organização identifica os riscos à realização dos seus objetivos, analisando-os para determinar a melhor forma de agir;
- 8 A organização considera o risco de fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos;
- 9 A organização identifica e avalia as mudanças que podem afetar, de forma significativa o SCI.

Atividades de controlo - princípios relacionados

- 10 A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação dos riscos a níveis aceitáveis;
- 11 A organização seleciona e implementa atividades de controlo sobre a tecnologia que permitam alcançar os seus objetivos;
- 12 A organização implementa atividades de controlo através de políticas que definem o que é expectável e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Informação e comunicação - princípios relacionados

- 13 A organização obtém, gera e usa informação relevante e de qualidade para suportar o funcionamento do controlo interno;
- 14 A organização transmite internamente, as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controlo interno, incluindo os objetivos e as responsabilidades sobre o controlo interno;
- 15 A organização comunica com o público externo sobre assuntos que influenciam o funcionamento do controlo interno;

Atividades de monitorização - princípios relacionados

- 16 A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controlo interno;
- 17 A organização avalia e comunica eventuais deficiências detetadas no controlo interno, de forma oportuna, para o responsável pelas ações corretivas, incluindo a gestão de topo e o Conselho de Administração, conforme apropriado.

Fonte: Elaboração própria com base no COSO (2013)

O COSO é um modelo de controlo interno muito completo e, conseqüentemente, complexo e exigente a todos os níveis. A sua implementação funciona especialmente em empresas com estruturas organizacionais complexas e que dispõem de grandes quadros de pessoal.

Ora, no contexto das M-PE, objeto do nosso trabalho, sabemos que estas empresas não dispõem de grandes estruturas organizacionais nem de muitos trabalhadores, antes pelo contrário, estamos perante empresas de reduzida dimensão, nem sempre devidamente organizadas por possuírem poucos recursos humanos, materiais e mesmo financeiros. Contudo, é com base no COSO, nomeadamente na sua estrutura tridimensional que culmina nos seus princípios fundamentais, que nos vamos inspirar e criar a nossa proposta de manual de controlo interno para as M-PE, adequado às características e especificidades próprias destas entidades.

3. Ciclos do controlo interno

Da revisão efetuada à literatura (Costa, 2017; Inácio, 2014), não encontramos estudos ou manuais que abordem o controlo interno, designadamente os seus ciclos, no contexto das M-PE, razão pela qual esta secção resulta da análise à literatura em geral, a qual está direcionada para as empresas em geral, especialmente as de maior dimensão (e não para as M-PE em particular).

Como o nosso objeto de estudo não são as grandes empresas, mas sim as M-PE, nesta secção apenas faremos uma breve descrição dos ciclos do controlo interno, dos seus maiores problemas e alguns dos procedimentos que devem ser implementados para os ultrapassar. Esta análise permitirá posteriormente, no Capítulo III deste trabalho, desenvolvermos com maior profundidade cada um daqueles ciclos, identificando as medidas de controlo interno indispensáveis e adequadas à realidade das M-PE.

3.1.1. Compras e contas a pagar

No ciclo das compras e contas a pagar, os auditores devem ter especial atenção ao reconhecimento da compra (momento em que se dá a transferência do controlo e responsabilidade dos bens para o comprador) e à mensuração das contas a pagar (dívidas correntes e não correntes).

Os maiores problemas nesta área têm a sua origem na incorreta classificação e mensuração dos saldos, na existência de passivos ocultos, no corte das operações e na mensuração dos passivos em moeda estrangeira.

O processamento da compra começa na secção de gestão de *stocks* que deteta a necessidade de compra através dos níveis mínimos de stock definidos pela empresa, ou seja, quando é atingido aquele mínimo é emitido um pedido à secção de compras, o qual deve indicar as quantidades, especificações do artigo, eventuais fornecedores, entre outras informações importantes. Por sua vez, a secção de compras, com base naquele pedido, pesquisa o fornecedor mais indicado e emite de seguida uma ordem de compra (contendo quantidades e todas as especificações do

artigo), a qual idealmente deve ser aprovada pelo responsável pela secção de compras e pelo diretor financeiro.

Aquando da receção dos bens encomendados, a secção de receção deve conferir as quantidades e a qualidade dos bens rececionados e emitir uma nota de receção (documento interno). Por fim, a fatura do fornecedor deve ser conferida pela contabilidade.

Na Figura 7 estão sistematizados os mais importantes procedimentos de controlo interno a serem observados neste ciclo.

Figura 7: Procedimentos de controlo interno em compras e contas a pagar

Processo de compra	Receção dos bens	Dividas a fornecedores
<ul style="list-style-type: none">• Operações devidamente autorizadas;• Adequada identificação do fornecedor;• Adequado registo do proceso de compra.	<ul style="list-style-type: none">• Conferencia dos bens;• Conferencia da fatura com as guias de receção.	<ul style="list-style-type: none">• Adequado controlo dos prazos de vencimento das faturas;• Adequado contabilização dos pagamentos;• Adequado controlo das dividas.

3.1.2. Vendas e contas a receber

Neste ciclo são abordadas as vendas e prestação de serviços, os recebimentos e as contas a receber. Os auditores devem ter especial atenção ao reconhecimento do rédito e à mensuração das contas a receber.

Nesta área o principal risco centra-se na correlação entre rendimentos e gastos. Alguns dos principais fatores de risco inerente nesta área são a pressão para sobrevalorizar rendimentos (contabilizar vendas não existentes, antecipar vendas...), o grande número de transações, as transações entre partes relacionadas e as eventuais alterações no processo de venda.

O processo de venda começa com a sua aprovação, a qual deve estar sempre devidamente documentada, desde a sua origem até a aprovação pelas secções de vendas e de crédito. A encomenda do cliente pode chegar à empresa por diversas formas (*e-mail*, fax, telefone...), mas deve existir sempre uma confirmação escrita da mesma. Depois de rececionada a encomenda, esta deve ser aprovada pela secção de vendas, que analisa a existência, ou não, em armazém dos artigos e das quantidades encomendadas, e pela secção de crédito que analisa situações de concessão de crédito, distinguindo sempre os clientes “antigos” dos “novos”.

O processo de venda deve ser devidamente documentado. Para tal, a secção de faturação deve emitir uma ordem de expedição (documento interno), uma guia de remessa ou de transporte (que acompanhará os bens) e a respetiva fatura. O número de vias de cada documento deverá ser o necessário para que o SCI cumpra os objetivos definidos em cada empresa.

Concluimos este ponto com a identificação de algumas das principais medidas de controlo interno que devem ser respeitadas ao longo deste ciclo:

- Aprovação da venda/prestação de serviços;
- Adequado controlo de preços, limites de crédito, prazos de cobrança e descontos efetuados a clientes;
- Reconciliações frequentes dos saldos de clientes e justificação de eventuais diferenças;
- Elaboração mensal de balancetes de todas as subcontas de clientes por antiguidade de saldos;
- Periodicamente a empresa deve pedir aos clientes a confirmação de saldos, mediante circularizações;
- Controlo da autorização e justificação para a emissão de notas de crédito;
- Reconhecer a venda e a respetiva saída de armazém no período correto;
- Garantir uma adequada expedição dos bens.

3.1.3. Armazenagem e inventários

Os pontos mais importantes neste ciclo são o sistema de inventário a adotar, a mensuração dos inventários e a aplicação das fórmulas de custeio às saídas dos inventários. O principal objetivo dos auditores nesta área será comprovar a razoabilidade dos saldos das contas de inventários, bem como a sua correta apresentação e mensuração.

Quadro 4: Problemas e medidas de controlo interno no ciclo dos inventários

Problemas	Medidas de controlo interno
Prova de auditoria relacionada com a determinação do custo de aquisição e do custo de produção.	Existência de relatórios internos relacionados com os inventários e o Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC) e de contabilidade analítica.
Operações de corte de inventários.	Reconhecer a compra e a respetiva entrada em armazém no período correto.
Inventários em poder de terceiros não registados e inventários propriedade de terceiros incluídos no nas contagens físicas.	Adequado controlo documental das entradas e das saídas de inventários.
Produtos obsoletos e de fraca rotação.	Controlo físico dos inventários.
Dificuldade na mensuração dos inventários/sistema de custeio dos produtos, bem como na realização de testes de imparidade.	Controlo contabilístico (sistema de inventario permanente) e avaliação regular da razoabilidade da imparidade dos inventários.
Grande quantidade e diversidade de bens armazenados.	Armazenar nas condições mais adequadas, garantir a salvaguarda dos bens, manter controlos apertados quanto à saída dos bens e contagens físicas regulares.
Poderá existir interesse da gestão em subvalorizar ou sobrevalorizar os inventários.	Adequado funcionamento do sistema de inventário permanente.

Fonte: Elaboração própria com base em Costa (2017) e Inácio (2014)

O maior problema nesta área decorre da natureza do ciclo em si, uma vez que os inventários são, em muitos casos, a maior rubrica do balanço e do ativo corrente. Também o facto de poderem estar em locais diferentes, de terem características particulares, do risco de obsolescência a que estão sujeitos, a própria repartição dos custos pelos inventários e o método de mensuração são alguns dos problemas deste ciclo. Por todos estes, e outros, factos, esta área apresenta-se muitas vezes como a mais complexa do trabalho de auditoria. Apresentamos no Quadro 4 uma sinopse dos principais problemas, e consequentes medidas de controlo interno que poderão ser adotadas, no ciclo dos inventários.

3.1.4. Meios financeiros líquidos

O ciclo dos meios financeiros líquidos inclui, entre outros, o numerário existente na empresa e os depósitos à ordem. É um ciclo transversal uma vez que se relaciona com todos os demais. Trata-se de um importante ciclo em qualquer empresa e que apresenta um grau elevado de risco, uma vez que engloba ativos muito vulneráveis e suscetíveis a fraudes e a erros humanos.

No Quadro 5 apresentamos alguns procedimentos e medidas de controlo interno considerados essenciais nesta área.

Também devem ser efetuadas conciliações bancárias a todas as contas de depósitos à ordem por alguém que não tenha à sua responsabilidade a contabilização das operações ou a salvaguarda dos ativos. Por outro lado, devem ser efetuadas contagens físicas ao caixa, preferencialmente de surpresa, por pessoa independente, isto é, por quem não tenha acesso aos valores, nem efetue registos contabilísticos.

Quadro 5: Procedimentos de controlo interno nos recebimentos e pagamentos

Procedimentos relacionados com os pagamentos	Procedimentos relacionados com os recebimentos
Os movimentos de caixa devem ser reduzidos, ou seja, resumir-se a pequenas despesas.	Devem ser privilegiados os recebimentos através do banco.
O caixa deve funcionar em sistema de fundo fixo.	Todos os valores recebidos devem ser diária e integralmente depositados.
Não devem ser assinados cheques em branco.	Todos os cheques recebidos pelo correio devem ser imediatamente cruzados.
Os documentos de despesas devem ser conferidos e validados.	No caso de existirem cobradores a empresa deve dispor de um mapa de controlo de cobranças.
A autorização de pagamento a fornecedores deve ser efetuada por pessoa diferente de quem tem acesso à contabilização.	Os cheques pré-datados devem ser objeto de controlo.

3.1.5. Pessoal e gastos com o pessoal

Neste ciclo abordamos genericamente todos os gastos suportados relacionados com a utilização de recursos humanos vinculados à empresa. Na maioria das empresas não é muito provável que existam riscos significativos nesta área, no entanto existe sempre um risco de fraude (por exemplo, pagamentos a empregados fictícios, remunerações não sujeitas a segurança social, entre outros).

De modo a minimizar os riscos nesta área, deverão ser implementadas as seguintes medidas de controlo interno:

- Definição de um organograma da empresa;
- Controlo das horas trabalhadas e da assiduidade (relógio de ponto, livro de ponto...);

- Folhas de vencimento elaboradas na secção de pessoal, conferidas e aprovadas pelo chefe desta secção e por outro funcionário independente daquela secção (designadamente o diretor financeiro);
- Pagamentos com cheque ou transferência bancária;
- Políticas adequadas de concessão de adiantamentos ao pessoal e de atribuição de ajudas de custo;
- Comprovação física periódica dos trabalhadores;
- Garantir a aprovação pela administração das decisões sobre o pessoal.

3.1.6. Financiamentos

Este ciclo não se cinge apenas aos empréstimos, estendendo-se a todas as outras formas de financiamento das empresas, nomeadamente através de locações financeiras e operacionais, recurso ao factoring, entre outras. O principal objetivo nesta área é determinar se os saldos em dívida são legítimos, se existem passivos não reconhecidos, se os saldos estão devidamente mensurados e contabilizados. Os maiores problemas que podemos apontar nesta área são a incorreta capitalização dos custos de empréstimos obtidos, inadequada periodização dos gastos de financiamento, responsabilidades não contabilizadas e a existência de operações de financiamento de grande complexidade.

De forma a otimizar o controlo interno neste ciclo, deverão ser implementadas medidas de controlo como o planeamento das necessidades de endividamento, a segregação das responsabilidades e de pessoas devidamente autorizadas, a proteção de toda a documentação de suporte à contratação de empréstimos e a verificação da correta mensuração e apresentação dos passivos financeiros, a qual poderá passar pela confirmação periódica dos saldos em dívida junto das respetivas entidades credoras.

3.1.7. Investimentos

Em primeiro, vamos abordar os investimentos não financeiros onde estão incluídos os Ativos Fixos Tangíveis (AFT), os Ativos Intangíveis (AI) e os Ativos Não Correntes Detidos para Venda (ANCDV).

Os objetivos genéricos desta área são detetar se os investimentos não financeiros estão devidamente protegidos, se são propriedade da empresa e se a sua valorização foi efetuada de acordo com a normalização em vigor.

Quadro 6: Maiores problemas nos investimentos não financeiros

AFT	<ul style="list-style-type: none">• Mensuração dos AFT;• Gastos de conservação e manutenção capitalizáveis, considerados como gasto do período;• Cálculo das depreciações e das imparidades;• Políticas de proteção do património;• Alienações não registadas;• Subsídios ao investimento não reconhecidos como rendimento à medida que o AFT é depreciado;• Indevida, ou não, capitalização de juros de empréstimos.
AI	<ul style="list-style-type: none">• Indevido reconhecimento de AI;• Reconhecimento de AI de forma inconsistente com os critérios normativos em vigor;• Incorreta estimativa da vida útil;• Revalorizações de AI para os quais não existe mercado ativo;• Capitalização de despesas de desenvolvimento e/ou de investigação;• Testes de imparidade ao <i>goodwill</i>.
ANCDV	<ul style="list-style-type: none">• Avaliações realizadas por pessoas sem competência apropriada, com bases incompletas ou dados incorretos;• Desvio de ativos;• Alienações não registadas;• Depreciações de ANCDV e reconhecimento de imparidades;• Transferência de ANCDV para AFT não sendo reconhecida a depreciação enquanto estiveram classificados como ANCDV.

No que respeita ainda aos investimentos não financeiros, as empresas devem implementar medidas de controlo interno, como por exemplo, fazer depender a decisão de aquisição da administração, aplicar uma adequada política de capitalização de gastos que cumpra as normas em vigor, adotar um método de cálculo das depreciações/amortizações que reflita a perda de valor dos bens, manter um ficheiro de AFT e AI completo e atualizado, e periodicamente verificar a sua existência física e operacionalidade.

De seguida, abordamos os investimentos financeiros e as propriedades de investimento. Os objetivos genéricos desta área são: o auditor deve ter provas da titularidade dos investimentos financeiros e se estes representam investimentos reais noutras empresas; teste à mensuração dos investimentos, nomeadamente do custo de aquisição e a eventuais alterações de justo valor; a contabilização de gastos ou rendimentos relacionados com investimentos; e averiguar se as propriedades de investimento são propriedade da empresa.

No que respeita concretamente aos investimentos financeiros, os maiores problemas que podemos apontar são a sua respetiva mensuração. Por outro lado, a importância crescente dos grupos económicos exige especial atenção do auditor às transações intragrupo. Outros problemas são a alienação de ativos não reconhecida, as aquisições de ativos não registadas ou contabilizadas em contas erradas, e investimentos reconhecidos pelo custo quando deveria ser pelo MEP (Método da Equivalência Patrimonial), ou não estarem registadas todas as alterações de valor decorrentes da aplicação do MEP.

Já nas propriedades de investimento, os maiores problemas que os auditores podem encontrar referem-se às perdas por imparidade não registadas, a avaliações efetuadas por pessoas sem competência para tal, à não aplicação uniforme dos critérios de mensuração, e à possibilidade de existirem ativos incorretamente registados como propriedades de investimento ou AFT e inventários que deveriam ser registados como propriedades de investimento.

Para tentar minimizar ou eliminar estes problemas, as empresas devem ter implementadas no seu SCI as seguintes medidas:

- As decisões relativas a este ciclo devem ser todas tomadas pela administração ou departamento financeiro, embora residualmente algumas possam ser tomadas pela tesouraria (nomeadamente as aplicações de curto prazo e de menor valor);
- Existência de um adequado sistema de documentação que permita extrair informações sobre os rendimentos gerados pelos investimentos;
- Em relação às propriedades de investimento devem ser aplicadas, com os devidos ajustamentos, as medidas indicadas para os AFT.

4. Registo e avaliação do controlo interno

4.1. Formas de registo do controlo interno

O controlo interno e, conseqüentemente, as suas respetivas medidas, devem estas devidamente registadas, de modo a poderem ser consultadas por todos os intervenientes da empresa. Assim, uma das melhores formas de manter aquele registo é a elaboração de um manual de controlo interno. Este manual deve estar disponível para consulta e não deve ser uma peça estática, ou seja, deve estar sempre adequadamente atualizado. Tal como o controlo interno, também o manual de controlo interno deve existir em todas as empresas, independentemente da sua dimensão e de estarem ou não sujeitas a auditoria externa, ou de terem ou não auditor interno.

De acordo com o Tribunal de Contas (2001), depois de identificados os procedimentos de controlo interno existentes numa empresa, há que descrevê-los e documentá-los. A descrição e documentação dos SCI compreende o levantamento detalhado dos sistemas e a reunião de toda a informação relevante.

Para a elaboração inicial do manual de controlo interno, e posteriores atualizações, são efetuados levantamentos através de procedimentos de observação e indagações sob a forma de questionários ou entrevistas. Segundo o Tribunal de Contas (2001), as entrevistas devem ser cuidadosamente preparadas e planeadas. No que diz respeito aos questionários, existem alguns já padronizados para as principais áreas da organização e estes servem de guia na condução do processo de levantamento dos SCI, devendo, no entanto, ser adotados de acordo com as especificidades próprias de cada entidade.

Também Costa (2017) refere que para o registo do controlo interno podem ser utilizadas diversas formas, como questionários padronizados (*check-list*), narrativas, fluxogramas e formas mistas. O Tribunal de Contas (2001), igualmente refere que o registo dos procedimentos deve ser feito de uma forma clara e objetiva, podendo utilizar-se os seguintes métodos: descrições narrativas; fluxogramas e misto.

No caso concreto das M-PE, parece-nos que o registo do controlo interno ainda será hoje uma questão meramente idílica, porque a generalidade das M-PE não terão um manual de controlo interno. Mas será que as M-PE não precisam de ter um manual

de controlo interno? Será que aquelas formas de registo do controlo interno são exequíveis e necessárias nestas empresas?

Em nossa opinião, todas as empresas deveriam ter um manual de controlo interno, independentemente da sua dimensão e complexidade de estrutura, porquanto a sua existência pode ser fundamental ao controlo das suas atividades e à salvaguarda dos seus ativos. No caso concreto das M-PE, aquele manual deverá ser mais simplificado, adaptado às suas necessidades e características, podendo materializar-se numa descrição simples, mas clara das medidas e procedimentos de controlo por ciclo, para que todos os intervenientes o possam consultar e entender as medidas e procedimentos adotados. É muito importante que as medidas e procedimentos a serem adotados sejam exequíveis já que nas M-PE os recursos humanos, materiais e financeiros são escassos. Em suma, consideramos que as M-PE devem adaptar-se de modo que o seu manual de controlo interno seja simples e de leitura direta, contendo fluxogramas simples conjugados com pequenas narrativas.

Analisamos de seguida, de forma sumária, as diferentes formas de registo do controlo interno.

4.1.1. Questionários padronizados

Os questionários padronizados são constituídos por um leque de questões sobre medidas de controlo interno e procedimentos contabilísticos, com três respostas possíveis: Sim/Não/Não aplicável. Geralmente são desenhados para que a resposta “Não” represente uma fraqueza do sistema de controlo (Costa, 2017; Tribunal de Contas, 2001).

4.1.2. Narrativas

Segundo o Tribunal de Contas (2001) e Costa (2017), as narrativas constituem uma descrição detalhada dos procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno existentes em cada área operacional da empresa. Normalmente apresenta-se como um esquema constituído por duas colunas: na primeira descreve-se o procedimento e, na segunda, indicam-se as alterações a introduzir, e

consequentemente, o novo procedimento, se for o caso. Este método é particularmente indicado para descrever procedimentos simples, sendo por isso pouco prático para a descrição de problemas complexos, uma vez que prejudica a visão rápida e global dos aspetos mais significativos da área descrita. Contudo, para o contexto das M-PE, as narrativas poderão ser uma das melhores formas de registo dos controlos a adotar por uma empresa, precisamente por ser especialmente adequado para a descrição de procedimentos simples, como se espera que sejam os das M-PE.

4.1.3. Fluxogramas

Os fluxogramas são uma forma de representação gráfica dos procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno existentes, que se socorre de vários símbolos, descrevendo a sequência lógica das operações e a forma como as informações e os documentos circulam (Costa, 2017; Tribunal de Contas, 2001). Este método reduz o uso das narrativas, evita o risco de interpretações divergentes, permite documentar de forma concisa o levantamento do SCI em análise e facilita a identificação dos pontos fortes e fracos do controlo interno.

Os fluxogramas podem assumir dois formatos: vertical e horizontal. Os fluxogramas verticais apresentam uma sucessão de procedimentos dando ênfase aos documentos em detrimento das secções. Já os fluxogramas horizontais apresentam uma sucessão de procedimentos considerando as diferentes secções por onde passam, sendo esta a forma mais utilizada para o registo do controlo interno.

4.1.4. Misto

Os métodos mistos conjugam o fluxograma com a narrativa. A base de registo é o fluxograma, e sempre que se represente uma operação complexa, faz-se um “corte” no fluxograma e utiliza-se a narrativa para descrever o procedimento complexo.

4.2. Avaliação do controlo interno

Segundo o Tribunal de Contas (2001) avaliar o controlo interno é determinar o seu grau de confiança, que se obtém analisando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na preparação e deteção de erros e irregularidades. Também Morais e Martins (2013) afirmam que uma entidade de sucesso não se compadece com as ocorrências imprevisíveis, sendo necessário identificar e acompanhar os seus objetivos, avaliando o controlo interno.

Um dos objetivos da avaliação do controlo interno é determinar a profundidade dos procedimentos que o auditor deve adotar na condução dos seus trabalhos. Assim, a avaliação do controlo interno subdivide-se em duas fases. A primeira consiste na avaliação preliminar, que tem início na fase do planeamento global, com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas chave do controlo. A segunda fase é a avaliação definitiva, que só pode ser realizada depois do auditor dispor de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos, que lhe possibilitem conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objetivos foram alcançados.

Já Morais e Martins (2013) consideram que as principais etapas a seguir pelo auditor na avaliação do controlo interno são as que se ilustram na Figura 9. Começa-se com a descrição do sistema, a fim de se verificar a sua eficiência e se, efetivamente, existem ou não controlos adequados. De seguida faz-se a verificação da descrição do sistema, ou seja, a obtenção de provas de que o sistema descrito ao auditor reflete o que realmente existe. Posteriormente executam-se testes de conformidade, que consistem na avaliação preliminar da existência efetiva do controlo interno. Por fim, na última etapa são executados testes substantivos com o objetivo de obter um grau de confiança razoável do SCI.

Figura 8: Etapas da avaliação do controlo interno



Fonte: Elaboração própria com base em Morais e Martins (2013)

Em face do exposto, podemos concluir que o controlo interno deve existir em qualquer entidade independentemente de estar ou não sujeita a qualquer tipo de auditoria.

No caso concreto das M-PE, que são o objeto do nosso estudo, quer o registo do controlo interno, quer a avaliação dos seus procedimentos, são aspetos igualmente importantes, embora consideremos que naquelas empresas estes conceitos sejam ainda apenas do domínio teórico porquanto serão pouco aplicados na prática. A nossa presunção é que na maioria das M-PE, não existe um SCI formalizado, pelo que a sua avaliação e registo também serão praticamente inexistentes. Ninguém avalia e testa os controlos aplicados, até porque, como já referimos anteriormente, não existe sequer um manual de controlo interno.

Esta realidade deve, contudo, ser alterada. Em nosso entender, apesar do controlo interno não assumir a mesma importância e complexidade que nas grandes empresas, as M-PE devem manter um registo adequado das suas medidas de controlo interno, bem como do seu SCI, o qual deve ser simples, mas claro, e adaptado às características daquelas entidades. Só assim os procedimentos adotados serão eficientes, eficazes e, mais do que isso, exequíveis nas M-PE.

5. As micro e pequenas empresas (M-PE) em Portugal

5.1. M-PE: conceitos

Quando tentamos definir uma M-PE deparamo-nos com, pelo menos, duas definições distintas. Uma é a definição europeia de Pequenas e Médias Empresas (PME), onde estão incluídas as microempresas, também usada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). A outra definição é a usada em Portugal ao nível contabilístico e de auditoria.

A Comissão Europeia define uma PME segunda a Recomendação n.º 2003/361/CE, de 6 de maio, que mais tarde é transposta para o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro (República, 2007). Assim, tendo por base este último normativo, o INE define uma PME nos seguintes termos:

1. A categoria de micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
2. Uma pequena entidade é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou total do balanço anual não excede 10 milhões de euros.
3. Uma micro entidade é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou total de balanço anual não excede 2 milhões de euros.

Em termos práticos, o INE considera as variáveis “número de pessoas ao serviço”, o “volume de negócios” e o “total do balanço anual” para classificar as empresas em micro, pequenas ou médias.

Em termos contabilísticos, em Portugal a definição de PME tem sofrido algumas alterações, sendo a última atualização feita pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, no qual é feita a transposição da Diretiva 2013/34/UE, de 26 de junho. Assim, segundo o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 98/2015, em termos contabilísticos as PME são classificadas nos termos que seguidamente descrevemos.

Consideram-se microentidades aquelas que, à data do balanço, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- a) Total de balanço: 350 000€;
- b) Volume de negócios líquido: 700 000€;
- c) Número médio de empregados durante o período: 10.

Por outro lado, consideram-se pequenas entidades aquelas que, à data do balanço e excluindo as referidas anteriormente, não ultrapassem dois dos três limites seguinte:

- a) Total do balanço: 4 000 000€;
- b) Volume de negócios líquido: 8 000 000€;
- c) Número médio de empregados durante o período: 50.

Por sua vez, consideram-se médias entidades aquelas que, à data do balanço e excluindo as referidas nas duas categorias anteriores, não ultrapassem dois dos três limites seguintes:

- a) Total do balanço: 20 000 000€;
- b) Volume de negócios líquido: 40 000 000€;
- c) Número médio de empregados durante o período: 250.

E para efeitos de auditoria, estarão as M-PE sujeitas a certificação legal das contas? Segundo o artigo 262.º, conjugado com o artigo 278.º, ambos do Código das Sociedades Comerciais (CSC), são obrigadas a possuir revisor oficial de contas todas as sociedades anónimas e todas as sociedades que ultrapassem dois dos três limites indicados no n.º 2 daquele artigo 262.º.

Assim, para efeitos de auditoria, apenas as M-PE que tenham a natureza de sociedades anónimas estão sujeitas a certificação legal das contas, todas as outras não estão obrigadas a ter ROC. Contudo, tal não obsta a que as M-PE não devam ter implementado um bom SCI, como temos vindo a defender ao longo deste trabalho.

No nosso trabalho vamos ter em conta a definição contabilística de PME.

5.2. Tecido empresarial português

Como analisamos na anterior secção, as M-PE são definidas geralmente em função do seu volume de negócios e do número de trabalhadores, seja na definição social, política, económica ou de outra índole.

A importância das M-PE é sublinhada por todos os agentes um pouco por todo o mundo. Também a literatura (Russo, 2005) destaca a importância que este tipo de empresas tem em qualquer economia, seja na produção de riqueza, seja no seu contributo para o emprego.

Impõe-se, por isso, a análise de alguns indicadores estatísticos que nos ajudam a melhor compreender e justificar a importância das M-PE na economia portuguesa.

Começamos por analisar a composição do tecido empresarial português, no que diz respeito à dimensão das empresas que o constituem, com dados recolhidos para os períodos de 2011 a 2015, os mais recentes divulgados publicamente pela PORDATA¹.

Como é possível observar no Quadro 7, o tecido empresarial português é constituído em 99,9% por PME. Em 2015, destas 99,9% de PME, 96,2% são microempresas e 3,2% são pequenas empresas (Quadro 8), percentagens bem expressivas da importância das M-PE na economia portuguesa e que reforçam a pertinência do âmbito do nosso estudo, que se centra precisamente nas M-PE.

De facto, as médias empresas, e por exclusão de partes as grandes empresas, não têm um peso significativo na constituição do tecido empresarial português, representando apenas 0,5% do total de PME e 0,1% do tecido empresarial português, respetivamente.

¹ A PORDATA é uma base de dados sobre Portugal contemporâneo com estatísticas oficiais e certificadas sobre o país e a Europa, dividida num amplo conjunto de temas como a população, educação, saúde, entre outros. Toda a sua informação provém de entidades oficiais, tais como o INE ou o Eurostat.

Quadro 7: Caracterização do tecido empresarial português (%)

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2011	100,0%	99,9%	0,1%
2012	100,0%	99,9%	0,1%
2013	100,0%	99,9%	0,1%
2014	100,0%	99,9%	0,1%
2015	100,0%	99,9%	0,1%

Fonte: PORDATA (2017)

Quadro 8: As PME no tecido empresarial português

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	99,9%	95,8%	3,6%	0,5%
2012	99,9%	96,0%	3,4%	0,5%
2013	99,9%	96,2%	3,2%	0,5%
2014	99,9%	96,3%	3,1%	0,5%
2015	99,9%	96,2%	3,2%	0,5%

Fonte: PORDATA (2017)

As micro, pequenas e médias empresas são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego, representando, em 2015, 78,8% do pessoal ao serviço nas empresas (Quadro 9). No entanto, quanto à dimensão das unidades empresariais, cada PME emprega cerca de 3,39 trabalhadores, enquanto as grandes empresas empregam 756,11 trabalhadores, em média.

Quadro 9: Pessoal ao serviço nas empresas portuguesas

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2011	100,0%	79,6%	20,4%
2012	100,0%	79,5%	20,5%
2013	100,0%	79,3%	20,7%
2014	100,0%	79,1%	20,9%
2015	100,0%	78,8%	21,2%

Fonte: PORDATA (2017)

Como podemos verificar no Quadro 9, dos 78,8% postos de trabalho assegurados pelas PME em 2015, 58,1% são em microempresas, 23,6% em pequenas empresas e apenas 18,3% em médias empresas. O custo com o pessoal afeto às PME situa-se próximo dos 64,2% do total suportado por todas as sociedades. O peso deste custo representa cerca de 66% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo conjunto das PME, o que deixa transparecer uma estrutura de custos mais pesada, face aos rendimentos gerados, nas empresas de menor dimensão (PORDATA, 2017).

Quadro 10: Pessoal ao serviço nas PME

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	100,0%	56,8%	25,0%	18,2%
2012	100,0%	57,5%	24,3%	18,2%
2013	100,0%	58,5%	23,4%	18,1%
2014	100,0%	58,5%	23,4%	18,1%
2015	100,0%	58,1%	23,6%	18,3%

Fonte: PORDATA (2017)

No que diz respeito ao volume de negócios (Quadro 10), em 2015 as PME são responsáveis por 56,1% do total nacional, mais de metade da faturação realizada pelo tecido empresarial português. Contrariamente aos outros indicadores analisados, onde as microempresas dominam sempre, no caso do volume de negócios são as médias empresas que têm um peso maior no total das PME, representando, em 2015, 35,3% (Quadro 11).

Quadro 11: Volume de negócios das empresas portuguesas

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2011	100,0%	54,2%	45,8%
2012	100,0%	53,3%	46,7%
2013	100,0%	53,8%	46,2%
2014	100,0%	54,9%	45,1%
2015	100,0%	56,1%	43,9%

Fonte: PORDATA (2017)

Quadro 12: Volume de negócios das PME

PME				
Anos	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	100,0%	32,1%	33,0%	34,9%
2012	100,0%	32,0%	32,8%	35,2%
2013	100,0%	32,0%	32,7%	35,3%
2014	100,0%	32,1%	32,8%	35,1%
2015	100,0%	31,9%	32,8%	35,3%

Fonte: PORDATA (2017)

Quanto ao VAB gerado pelas PME (Quadro 12), este representa 57,4% do total das empresas portuguesas em 2015. Neste mesmo ano as micro e as médias empresas têm um peso no total do VAB gerado pelas PME praticamente igual, 34,3% e 34,2%, respetivamente (Quadro 14).

Quadro 13: VAB das empresas portuguesas

Dimensão			
Anos	Total	PME	Grandes
2011	100,0%	57,3%	42,7%
2012	100,0%	56,3%	43,7%
2013	100,0%	58,2%	41,8%
2014	100,0%	57,7%	42,3%
2015	100,0%	57,4%	42,6%

Fonte: PORDATA (2017)

Quadro 14: VAB das PME

PME				
Anos	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	100,0%	34,8%	31,8%	33,4%
2012	100,0%	33,6%	31,6%	34,8%
2013	100,0%	33,3%	31,8%	34,9%
2014	100,0%	33,8%	31,7%	34,5%
2015	100,0%	34,3%	31,5%	34,2%

Fonte: PORDATA (2017)

O endividamento das PME é constituído essencialmente por passivo de curto prazo, representando cerca de 56% do total do passivo em 2008 (INE, 2010). Segundo a mesma fonte, nas PME os capitais próprios superam, ainda que ligeiramente, o endividamento de médio e longo prazo, o que poderá indicar uma relativa dependência financeira de capitais alheios, o que consubstancia uma das características destas sociedades. Já nas grandes empresas os passivos de curto prazo não ultrapassaram os 40% naquele mesmo período.

Como podemos verificar no Quadro 15, em 2016 as PME são mais endividadas que a grandes empresas, representando cerca de 76% do total do endividamento das sociedades não financeiras privadas portuguesas. As microempresas são as que mais contribuem para o endividamento das PME, com 41,7% em 2016.

Quadro 15: Endividamento das empresas não financeiras portuguesas

Anos	Total	PME				
		Total	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
2011	100%	100,0%	39,4%	30,0%	30,6%	34,2%
2012	100%	100,0%	42,1%	28,1%	29,8%	34,4%
2013	100%	100,0%	43,0%	27,1%	29,9%	35,3%
2014	100%	100,0%	41,2%	27,9%	30,9%	35,3%
2015	100%	100,0%	41,6%	27,6%	30,8%	33,8%
2016	100%	100,0%	41,7%	27,2%	31,1%	34,1%

Fonte: PORDATA (2017)

Concluindo, 99,4% do tecido empresarial português é constituído por M-PE, sendo estas o maior empregador nacional, empregando mais de 81% da população portuguesa a trabalhar nas PME. As M-PE também contribuem em cerca de 38% para o VAB nacional e são responsáveis por mais de 36% do volume de negócios de todas as empresas portuguesas.

Em síntese, a importância das M-PE para a economia nacional fica bem espelhada em todos os indicadores acima apresentados, além da relevância que assumem na vida social, cultural e política do nosso país.

5.3. A gestão e a decisão nas M-PE portuguesas

A gestão nas M-PE é uma tarefa que, na maioria dos casos, inclui todas as esferas de ação da organização, desde a componente operacional diária, até à vertente estratégica. Nesta secção iremos abordar alguns dos aspetos mais importantes sobre a gestão e a tomada de decisão nas M-PE portuguesas.

O ato de gerir é normalmente dividido em dois planos, o estratégico e o operacional. Contudo, é expectável que estes planos sejam mais difíceis de distinguir nas M-PE devido, nomeadamente, ao reduzido número de recursos humanos disponíveis.

Os gestores são os responsáveis pela tomada de decisões e têm preocupações e responsabilidades comuns. Todo o processo é influenciado, não só pela estrutura interna da empresa, como pelos condicionalismos de ordem externa (Lisboa *et al.*, 2011).

No contexto das M-PE, a sensibilidade dos efeitos da tomada de decisão é dotada de uma intensidade superior, dadas as consequências que podem trazer para o sucesso ou o fracasso da organização. Na generalidade das empresas, mas sobretudo nas M-PE, a decisão é uma atividade diária, constante e fundamental, que ocorre a todos os níveis e tem influência direta no desempenho e nos resultados alcançados (Estrela, 2014).

As M-PE são as entidades de menor dimensão que existe e, por esse motivo, são as que mais carecem dos recursos adequados para a produção e gestão da informação necessária de forma eficaz e eficiente (Höglund e Sundvik, 2016). Outro grande problema das M-PE a este nível é apontado por Russo (2006), quando afirma que naquelas entidades os gestores confundem-se com os sócios e/ou acionistas.

Como já referimos anteriormente e é reforçado por Jansen *et al.* (2013), as M-PE dependem de uma ou poucas pessoas, tendo assim pouco poder negocial com a banca, fornecedores e clientes. Desta forma, são obrigadas, na maioria dos casos, a submeter-se a tudo aquilo que lhes é exigido, ou pelo menos a fazer cedências importantes para a viabilidade do negócio.

O papel do gestor no contexto destas empresas torna-se, então, bastante difícil, do ponto de vista da tomada de decisão, sobretudo porque enfrentam cenários de

elevada incerteza e complexidade. Tal facto é corroborado por Drucker (1993), quando refere que quanto maior o grau de complexidade do negócio e maior o contexto de incerteza ou mutação ambiental, mais difícil se torna a tomada de decisão dos gestores.

Em suma, o gestor nas M-PE tem um papel muito ativo e diário na vida da organização, assume uma grande diversidade de funções, desde as mais operacionais, às mais estratégicas e, na generalidade dos casos, é simultaneamente proprietário da empresa, condicionando desta forma a tomada de decisões.

5.4. As M-PE portuguesas e a sua relação com o controlo interno

Iniciamos o ponto 5 definindo as M-PE, caracterizando o tecido empresarial português e os seus gestores, de modo a termos uma completa, ainda que breve, caracterização das M-PE e do contexto em que estão inseridas. Para concluir este ponto, vamos agora debruçarmo-nos sobre a importância que o controlo interno tem atualmente, e aquele que consideramos dever ter no futuro, no contexto das M-PE portuguesas.

O controlo interno e as M-PE: afinal o que têm em comum ou como se relacionam estes dois conceitos? A verdade é que dificilmente encontramos estes dois termos juntos numa mesma frase, conversa ou ambiente. Contudo, como já realçamos anteriormente, a existência de um adequado sistema de controlo interno, mais ou menos desenvolvido, é muito importante em qualquer empresa, independentemente da sua dimensão.

As M-PE têm características que as diferenciam das grandes empresas, designadamente (Russo, 2005):

- Devido à sua reduzida dimensão, na maioria das vezes os gestores confundem-se com os sócios/acionistas, ou seja, existe uma coincidência entre propriedade e gestão;
- Por norma têm uma estrutura hierárquica simples, não existindo grande delegação de poderes, pelo facto de terem poucos recursos humanos ao seu serviço;

- Predominam as empresas de capital fechado, com um ou dois sócios apenas;
- O poder negocial destas empresas é muito reduzido, perante a banca, clientes e mesmo fornecedores, o que dificulta a obtenção de boas condições negociais;
- Em geral, as M-PE dependem de uma pessoa chave, que é muitas vezes o seu próprio proprietário;
- O mercado das M-PE é predominantemente regional ou nacional, constituído por empresas de reduzida dimensão e muitas vezes familiares.

Atendendo a todas estas características, podemos concluir que as M-PE apresentam grandes limitações/problemas na implementação de um adequado SCI. Em geral, tais limitações estão relacionadas com a sua estrutura organizacional, a falta de recursos e insuficiência de conhecimentos e até sensibilidade da gestão para estas questões. Destacam-se limitações como poucos recursos humanos, a falta de conhecimento por parte dos empresários, a falta de secções ou mesmo poucas secções e muitas vezes mal definidas, empresas pequenas, a falta de recursos financeiros, poucos recursos para manter um sistema de inventário adequado e a funcionar corretamente e por fim como já referimos o facto de serem empresas familiares.

Tendo em conta todas estas limitações e problemas, para muitos a implementação de um adequado SCI numa M-PE, ou mesmo de apenas algumas medidas de controlo interno, será muito difícil ou mesmo impossível. Contudo, em nossa opinião, tal objetivo não é impossível, pelo que qualquer M-PE, por mais pequena que seja a sua dimensão, pode e deve implementar medidas de controlo interno adequadas à sua estrutura e aos seus recursos. Sendo que o ponto de partida para a implementação de um adequado SCI é, sem margem para dúvida, o interesse e o esforço de toda a entidade (proprietário e trabalhadores) na persecução de tal objetivo, nem sempre fácil devido à sua falta de preparação e de conhecimentos. Existe, assim, um enorme percurso a fazer na sensibilização e na própria pedagogia dos gestores das M-PE para a importância do controlo interno para o sucesso, e até sobrevivência, da sua organização.

O nosso estudo resulta assim da necessidade que sentimos, até pela nossa experiência profissional vivida em contexto de M-PE, de criarmos algumas linhas orientadoras, sob a forma de um manual de controlo interno, direcionadas para as M-PE e os seus gestores, para que estes comecem a dar mais importância ao controlo interno, e que incentivem e formem os seus trabalhadores/colaboradores a terem mais sensibilidade para questões relacionadas com o controlo interno.

Concluimos este capítulo com uma frase de Henry Ford, que simplifica em poucas palavras o propósito e o objetivo maior deste trabalho:

“Não aponte falhas, aponte soluções.”

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

1. Objetivos e metodologia

1.1. Objetivos e desenho da investigação

Com este trabalho pretendemos atingir três objetivos que se interligam entre si. O primeiro objetivo consiste em identificar, através de um estudo de caso, as principais limitações e falhas do controlo interno das M-PE portuguesas. O nosso segundo objetivo é apresentar sugestões de melhoria e medidas corretivas ao SCI da empresa objeto do estudo de caso. Por fim, o terceiro objetivo consiste na apresentação de uma proposta de manual de controlo interno para M-PE.

Para alcançarmos o primeiro objetivo efetuamos um estudo de caso numa pequena empresa, que é uma metodologia de investigação que se limita a uma única unidade de análise. Como em qualquer estudo de caso, a recolha de informações e de evidências foi efetuada com recurso a diversas técnicas, designadamente à observação, à análise documental e à realização de entrevistas a diferentes pessoas da empresa em estudo.

Para atingir o segundo, e especialmente, o terceiro objetivos, a metodologia usada foi, para além da revisão da literatura e das conclusões obtidas com os dados recolhidos no estudo de caso, a realização de entrevistas a ROC, com experiência de auditoria e consultoria em M-PE, que nos proporcionaram a recolha de um vasto conjunto de contributos, quer para as sugestões de melhoria do controlo interno da empresa objeto do estudo de caso, quer para a elaboração do manual de controlo interno para as M-PE.

Identificados os objetivos do nosso estudo empírico, passamos à fundamentação e explicação da metodologia utilizada para a recolha e posterior tratamento de dados, concretamente o estudo de caso e a realização de entrevistas, os quais se enquadram na investigação qualitativa.

Os métodos de investigação qualitativa são desenhados para ajudar os investigadores a compreenderem as pessoas e os contextos sociais complexos nos quais vivem e interagem (Vieira, Major e Robalo, 2009). Na investigação qualitativa enquadram-se diversas práticas de pesquisa, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação

sociológica com fundamentos nem sempre expressos e de onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento de dados, também estas muito diversas (Guerra, 2006).

O estudo de caso é uma das metodologias de investigação qualitativa em ciências sociais, cujo objetivo é estudar um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, utilizando-se diversas fontes de evidência (Yin, 2003). Segundo Stake (1995), espera-se que um estudo de caso consiga captar a complexidade de um caso único, quando ele próprio se reveste de um interesse muito especial. Assim, o estudo de caso geralmente limita-se à investigação de uma única unidade de análise, seja um departamento, uma empresa, um setor ou mesmo um país.

De um modo geral, os estudos de caso são a estratégia preferencial quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, enquadrados em acontecimentos contemporâneos e sobre os quais se verifica a inexistência de controlo dos investigadores sobre os mesmos (Yin, 2003.)

A escolha por este tipo de método de investigação deve-se, assim, ao facto de as observações minuciosas de um único caso aumentarem a compreensão da matéria estudada na comunidade científica.

No nosso caso em concreto, o estudo de caso permite-nos estudar e compreender, com grande profundidade, a realidade que se vive numa M-PE ao nível dos controlos internos, procurando perceber como e porque se realizam, ou não, determinados procedimentos. Além disso, como um estudo de caso bem-sucedido produz novas interpretações e perspetivas, consideramos que o estudo de caso realizado permite-nos identificar as principais limitações e falhas do controlo interno da generalidade das M-PE portuguesas, e aos fatores que contribuem para tais constrangimentos.

Os estudos de caso normalmente reúnem dados de múltiplas fontes de evidência, como por exemplo: documentos, entrevistas, questionários, observações diretas, registo de arquivos, entre outras (Vieira, Major e Robalo, 2009). A utilização de múltiplos métodos de pesquisa é intitulada de “triangulação” e oferece a oportunidade do acesso a diferentes métodos (triangulação entre métodos).

Assim, como em qualquer estudo de caso, o nosso também passou por várias fases e etapas (Vieira, Major e Robalo, 2009). A sua preparação teve início com a recolha bibliográfica, que delineou as linhas orientadoras do restante trabalho. Posteriormente, dedicamo-nos à recolha de evidências através da análise de documentos da empresa, da observação direta dos procedimentos adotados pela empresa e da realização de entrevistas. Posteriormente procedemos à análise de conteúdo de toda a informação recolhida, com especial destaque para as entrevistas, dada a riqueza de informação que nos proporcionou.

Como referimos anteriormente, o fim último deste trabalho consiste na apresentação de uma proposta de manual de controlo interno para M-PE, ou seja, de um documento no qual são identificadas as principais medidas e procedimentos de controlo interno adequados às necessidades e características particulares das M-PE, que possa servir de base à implementação de um adequado SCI em qualquer M-PE portuguesa. Para responder a este objetivo optámos pela realização de entrevistas semiestruturadas a ROC, uma vez que esta metodologia de recolha de dados é especialmente destinada a estudos exploratórios, para os quais a evidência suportada em literatura é praticamente inexistente, como é o nosso caso. Aliás, como já tivemos oportunidade de explicar, uma das motivações para a elaboração daquele manual partiu precisamente do facto de se ter constatado uma enorme lacuna na investigação sobre medidas de controlo interno nas M-PE.

De facto, as entrevistas são um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa, permitindo gerar informação de modo a compreender em profundidade determinado fenómeno, *“tendo por base as experiências vividas pelos entrevistados”* (Vieira, Major e Robalo, 2009, p. 136) e simultaneamente permite ao *“investigador explorar novos temas”* (Vieira, Major e Robalo, 2009, p. 137) ainda não suficientemente discutidos na literatura. Esta é a principal justificação para a escolha das entrevistas como o método da nossa investigação. No nosso trabalho iremos auscultar dois grupos distintos de entrevistados, o primeiro constituído por intervenientes diretos da empresa em estudo e o segundo constituído por um grupo de ROC.

Na próxima secção analisamos com maior detalhe a explicação de cada uma das técnicas usadas na recolha de dados.

1.2. Recolha e tratamento de dados

1.2.1. Estudo de caso

Importa reforçar que com o estudo de caso se pretendeu responder aos dois primeiros objetivos do nosso trabalho, concretamente identificar as principais limitações e falhas do controlo interno das M-PE portuguesas, através do estudo de um caso real, e apresentar sugestões de melhoria e medidas corretivas ao SCI da empresa objeto do estudo.

Depois de desenhada a estratégia de investigação, é chegada a hora de recolher evidências. Esta é a fase mais importante para o sucesso do estudo, apresentando-se como uma das mais complexas, mas também a mais interessante, etapa de toda a investigação.

Começamos o trabalho de campo com a recolha de documentos (tais como relatórios e contas anuais, e outros documentos de cariz contabilístico, assim como registos informais), com os quais conseguimos caracterizar a entidade, bem como perceber toda a sua envolvente organizacional.

De seguida procedemos à realização de entrevistas e à respetiva análise de conteúdo (fonte primária). A entrevista pode adquirir, quanto ao seu grau de estruturação, várias modalidades, tendo nós optado pela entrevista semiestruturada, que visa a produção de um discurso contínuo sobre uma dada problemática (Ghiglione e Matalon, 2005; Vieira, Major e Robalo, 2009). Este tipo de entrevistas tem o potencial de gerar uma riqueza de respostas e de facultar resultados por vezes inesperados. Contudo, esta técnica apresenta algumas fraquezas. Por um lado, exige do investigador maior especialização e grande quantidade de tempo, quer na conceção, quer na realização, quer ainda nos procedimentos posteriores de transcrição e categorização da informação recolhida. Por outro lado, tem inconvenientes associados à relação do entrevistado com o entrevistador e à presença deste último, podendo ser inibidora de algumas respostas.

Inspirados na revisão da literatura, criámos um referencial de perguntas-guia adequadas para questões de opinião, de modo a convidarem os entrevistados a participarem na conversa e a explicar em maior profundidade os temas em análise. O

guião para a condução das primeiras entrevistas, ou seja, a trabalhadores da empresa em estudo, encontra-se no Apêndice A.

Atendendo à natureza das entrevistas a realizar, os entrevistados devem ser pessoas com tarefas de responsabilidade na estrutura organizacional da empresa em estudo, com influência direta ou indireta no SCl e na aplicação do mesmo, quer aquele exista ou não. Assim, os entrevistados selecionados na empresa foram os seguintes: administrativo, gestor, chefe de armazém e chefe de produção.

A cada entrevistado e, em consequência, a cada uma das entrevistas, foi atribuído um código, composto por uma letra e um número, como apresentado no Quadro 16.

Quadro 16: Caracterização dos entrevistados

Código	Função
C1	Administrativo
C2	Engenheiro/Gestor
C3	Chefe de Armazém / Logística
C4	Chefe de produção

Definidas estas opções procedeu-se à planificação das entrevistas. Todos os entrevistados foram contactados previamente, no sentido de lhes ser transmitido o objetivo da entrevista, os motivos porque foram escolhidos e o tempo de duração previsto para a entrevista.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo investigador face-a-face (Ghiglione e Matalon, 2005), durante o mês de dezembro 2016, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas na empresa em estudo e tiveram uma duração entre os oito e os quarenta minutos.

No decorrer das entrevistas, as perguntas foram colocadas à medida da oportunidade e não necessariamente pela ordem estabelecida no guião. De forma a conservar integralmente o que foi dito, tanto pelo entrevistador como pelo entrevistado, condição indispensável para efeitos de validade da análise, todas as entrevistas foram gravadas, após prévia autorização.

A análise de conteúdo do tipo qualitativo foi o processo utilizado para tratar o discurso produzido pelos entrevistados. Assim, após realização das entrevistas, procurou-se transcrever e sistematizar o discurso dos entrevistados num formato que permitisse resumir e organizar os dados e torná-los compreensíveis, sem perder informação significativa e fora do contexto (Miles e Huberman, 1994). A construção da nossa grelha de análise de conteúdo e a definição das categorias da análise coincide, no essencial, com os tópicos do guião da entrevista. No processo de audição das entrevistas para redução dos dados, o discurso foi recortado em redor de cada tema-objeto, isto é, tudo o que foi afirmado acerca de cada categoria no decorrer da entrevista foi transcrito para a grelha de análise, na respetiva categoria, independentemente do momento em que foi dito (Bardin, 2015).

Procedemos ainda à observação em campo, que consistiu em aceder aos locais onde se desenvolvem as atividades da empresa e observar todo o funcionamento da mesma, anotar tudo o que foi considerado relevante de forma a completar os dados obtidos nas fases anteriores. Procurou-se, desta forma, detetar com maior precisão as áreas de maiores dificuldades e risco quanto ao controlo interno, assim como detetar falhas importantes omitidas, ainda que de forma involuntária, nas entrevistas.

No que diz respeito em concreto ao tratamento dos dados, atendendo à natureza qualitativa da análise realizada, optou-se por uma apresentação descritiva da informação recolhida. O texto inclui, quando oportuno, transcrições de partes do discurso dos entrevistados, permitindo ilustrar os seus pontos de vista.

1.2.2. Entrevistas a ROC

Recorde-se que com a realização de entrevistas a ROC, com experiência de auditoria e consultoria em M-PE, procurámos complementar a resposta ao segundo objetivo do nosso trabalho (apresentar sugestões de melhoria e medidas corretivas ao SCI da empresa objeto do estudo), mas fundamentalmente responder ao terceiro e principal objetivo desta investigação, concretamente a elaboração do manual de controlo interno para as M-PE.

No que respeita à explicação do uso da entrevista aos ROC, assim como à caracterização dos procedimentos utilizados na recolha e tratamento da informação recolhida, aplica-se tudo o que foi referido em relação às entrevistas realizadas na empresa objeto do estudo de caso.

Atendendo à natureza das entrevistas a realizar, estabelecemos como critério que todos os entrevistados deveriam ser ROC a exercer a profissão e com experiência de auditoria/consultoria a M-PE.

No que respeita à dimensão da amostra, atendendo às opções metodológicas tomadas e uma vez escolhida a técnica de entrevistas em profundidade no processo de recolha de dados, o número de sujeitos a incluir no estudo tem de ser reduzido. De facto, quando não se está numa situação em que a inferência de tipo estatístico seja legítima, como é o caso, é inútil prever um grande número de entrevistas, uma vez que a qualidade da pesquisa será muito pouco melhorada (Ghiglione e Matalon, 2005). Deste modo, consideramos apropriado um universo de apenas cinco entrevistados.

Existem dois grandes tipos de técnicas de amostragem: aleatória e a não aleatória (Vieira, Major e Robalo, 2009). No caso concreto, cada entrevistado foi selecionado intencionalmente, mas pretendeu-se que a amostra fosse, tanto quanto possível, constituída por indivíduos de diversas zonas do país, para termos retratadas diferentes realidades.

Como resultado do processo de seleção descrito, apresentamos no Quadro 17 a caracterização dos entrevistados que participaram nesta parte do estudo.

Quadro 17: Caracterização dos ROC entrevistados

Código	Formação	Função	N.º de anos como ROC	Tipo de clientes ²
R1	Licenciado em Economia e Mestre em Contabilidade e Finanças Empresariais	ROC, Consultor e Contabilista Certificado.	35 anos	75%
R2	Licenciado em Contabilidade e Administração – Ramo contabilidade e auditoria e o <i>Mestrado em Contabilidade e Administração – Ramo Fiscalidade</i>	Professor, ROC, Consultor e Contabilista Certificado.	20 anos	80%
R3	Mestrado em Contabilidade e Auditoria	ROC e Professor	7 anos	80%
R4	Licenciado em Economia, Mestre em Contabilidade e Ciências Empresarias e Doutorado em Contabilidade	ROC e Professor	20 anos	60%
R5	Licenciado em Gestão de Empresas e Mestre em Contabilidade	ROC e Professor	25 anos	65%

Definidas estas opções procedeu-se à planificação das entrevistas. Todos os entrevistados foram contactados previamente, no sentido de lhes ser transmitido o objetivo da entrevista, os motivos porque foram escolhidos e o tempo de duração previsto para a entrevista. O guião que serviu de base para as entrevistas realizadas aos ROC encontra-se no Apêndice B.

Também aqui as entrevistas foram realizadas pelo investigador face-a-face (Ghiglione e Matalon, 2005), durante os meses de janeiro e março 2017, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos escritórios dos entrevistados ou em local escolhido por aqueles e duraram entre cinquenta minutos e uma hora e um quarto.

² O tipo de clientes consiste na % de M-PE no total do universo de empresas com que o ROC trabalha.

2. Análise e discussão dos resultados

2.1. Do estudo de caso

2.1.1. Caracterização da empresa estudada

De modo a manter o anonimato da empresa objeto do estudo de caso, a mesma será designada por XPTO ao longo do trabalho.

A XPTO é uma sociedade por quotas do ramo de fabricação de mobiliário para escritório, e comércio e fabricação de mobiliário metálico para outros fins, com um capital social de 171.000€, dividido em três quotas iguais.

Do Relatório e Contas de 2016 da XPTO recolhemos a seguinte informação:

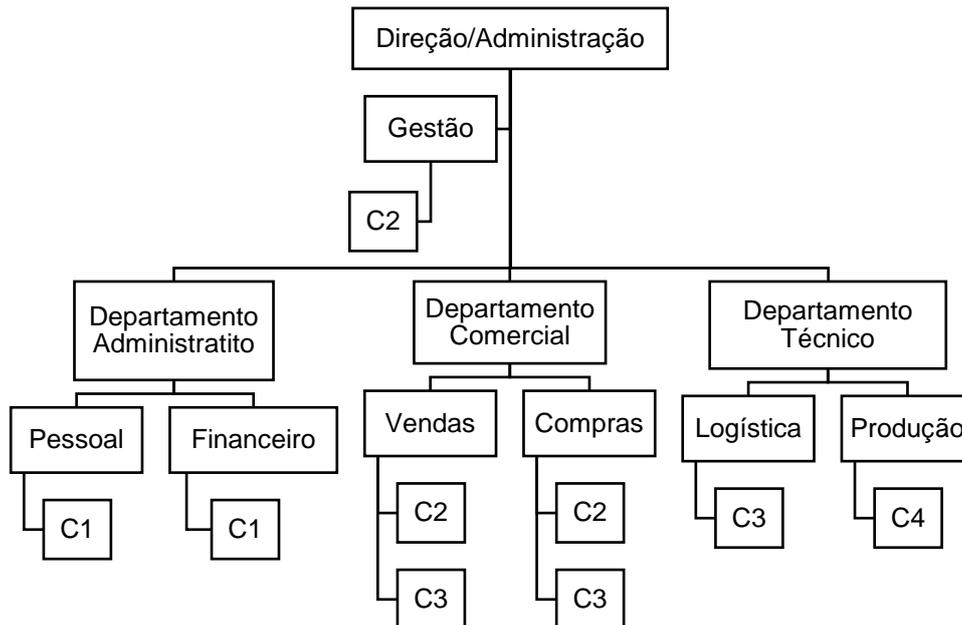
- Volume de negócios: 1.000 M€;
- Número de pessoas ao serviço: 31;
- Total de balanço: 1.900 M€.

Desta forma, podemos concluir que, atendendo aos critérios contabilísticos, a XPTO é uma pequena empresa, uma vez que não ultrapassa dois dos três limites definidos no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho.

De seguida apresentamos, tanto quanto nos foi possível criar, o organograma da XPTO, uma vez que não existe nenhum elaborado na empresa. A grande dificuldade no desenho do organograma da XPTO é comum à maioria das M-PE, que consiste em definir secções físicas e departamentos. Ainda assim conseguimos identificar alguns departamentos, como é possível observar na Figura 9.

Apesar de termos conseguido definir aqueles departamentos, a sua subdivisão é muito vaga na realidade operacional da empresa, até porque não existe um responsável único por cada departamento, antes pelo contrário, em várias situações um trabalhador é responsável por dois ou mais departamentos.

Figura 9: Organograma da empresa XPTO



Como se pode observar, o entrevistado C1 é responsável pelo departamento administrativo, que inclui a secção financeira (pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes) e a secção do pessoal. O entrevistado C3 é responsável pela secção de logística, de vendas e de compras (embora faça apenas algumas compras). Já o entrevistado C4 é responsável por parte do departamento técnico, mais concretamente da secção de produção, dirigindo toda a parte produtiva da empresa. Por último, o entrevistado C2 é o responsável pela gestão da empresa, sendo o elo de ligação desta com os sócios, mas também intervém em praticamente todos os outros departamentos, e não apenas com uma função de gestão/supervisão. Com efeito, o entrevistado C2 também faz compras, faturação, é o responsável pelo caixa e até de alguns aspetos relacionados com a produção.

Concluindo, o esquema operacional da empresa XPTO traduz uma evidente desorganização, não havendo um único responsável por cada departamento e secções. Pelo contrário, existem pessoas responsáveis por departamentos e tarefas que, do ponto de vista de controlo interno, são completamente incompatíveis.

2.1.2. Análise dos dados recolhidos

Nesta secção iremos apenas proceder à análise dos dados recolhidos, deixando a caracterização e análise crítica do SCI, e das correspondentes propostas de melhoria, para a secção 2.1.3.

2.1.2.1. Compras e pagamentos a fornecedores

O processo de compra varia consoante a matéria-prima, pelo que não existe um único método de compras, nem mesmo um único responsável. A necessidade de compra de certas matérias-primas surge à medida que são recebidas as encomendas dos clientes. Não existe qualquer tipo de controlo de *stock*, nem mesmo *stocks* mínimos; assim a empresa compra em função das necessidades imediatas de venda. No entanto, existem algumas (mas muito poucas) matérias-primas que têm *stock*, mas este é controlado apenas visualmente, de modo que a necessidade de compra surge quando visualmente o *stock* está a acabar.

Não existe nenhum processo de compras formalmente estabelecido nem um responsável único pelas compras; são dois os responsáveis pelas compras, os entrevistados C2 e C3. Cada um é responsável por determinado tipo de compras; no entanto, segundo o entrevistado C2, quando surgem encomendas grandes, é este quem trata de todas as compras relacionadas com essa encomenda.

Ainda segundo o entrevistado C2, existem dois processos distintos de compra de matérias-primas, dependendo da matéria-prima a comprar e do volume da encomenda. Algumas matérias-primas, como os tampos e os vidros, são encomendadas aquando da receção da encomenda do cliente, tendo em consideração as necessidades para satisfação da mesma. Já para outras matérias-primas, como a chapa e o tubo, a empresa trabalha com algum *stock*, detetando a necessidade de compra apenas visualmente.

O entrevistado C3 é o responsável pelas compras de tampos, vidros, precianas, embalagens e outros componentes. No que respeita aos tampos, precianas e vidros, o processo funciona como referiu o entrevistado C2. Relativamente aos outros componentes e ao material de embalagem, segundo o entrevistado C3 vão sendo comprados consoante vão faltando, sendo que mais uma vez o único controlo de *stocks* existente é o visual.

Depois de sentida a necessidade de compra, as encomendas são registadas no *software* de gestão PHC e enviadas por *e-mail* ao fornecedor. Segundo o entrevistado C3, já existem fornecedores habituais, com os quais se tenta negociar descontos quando as quantidades encomendadas são elevadas. Quando o material a adquirir é novo, procedesse à pesquisa de fornecedores, para tentar encontrar o mais vantajoso.

Quando os bens são rececionados, uma grande parte deles são conferidos, nomeadamente os tampos, vidros, precianas, tubos, entre outros que sejam de fácil conferência devido às suas características. Já no que respeita aos pequenos componentes estes não são conferidos, até porque, como refere o entrevistado C3, não existe ninguém no armazém que seja responsável pela receção das compras. Segundo o entrevistado C3, também não existe nenhum documento de entrada dos bens em armazém. Assim, quando este efetua a conferência dos bens que deram entrada, apenas dá baixa da encomenda fisicamente e coloca na nota de encomenda o número da guia ou da fatura que chega do fornecedor.

Não existe um armazém de matérias-primas propriamente dito, já que a empresa armazena algumas matérias-primas no andar superior, onde decorre a produção, e outras no andar inferior, onde se situa a montagem e a expedição dos bens. No andar superior são armazenadas matérias-primas como a chapa e o tubo, que têm uma localização própria. No andar inferior, onde se armazenam os tampos e as precianas, quando estes não são imediatamente utilizados, existem estantes identificadas com um papel escrito à mão pelos funcionários. Já os pequenos componentes são armazenados num pequeno armazém que existe no andar superior.

Depois de encomendados e rececionados os bens, chega o momento de efetuar o pagamento ao fornecedor, processo para o qual detetamos algumas divergências nas respostas dos entrevistados. Segundo o entrevistado C1, as faturas não são conferidas nem validadas antes de serem pagas, até porque existem alguns pagamentos que são efetuados mesmo antes da emissão da fatura. Já o entrevistado C2 afirma que confere todas as faturas antes de seguirem para pagamento. Por sua vez, o entrevistado C3 afirma que confere algumas faturas, as que utiliza para conferir os bens rececionados (que não vêm acompanhados de guia) com os encomendados. Dos documentos por nós analisados (faturas, guias de remessa, por exemplo)

detetamos que nenhum apresenta prova de ter sido validado antes do registo e pagamento, o que corrobora a informação dada pelo entrevistado C1.

Segundo o entrevistado C1 (responsável pela secção financeira), os pagamentos processam-se da seguinte forma:

1. Quando é rececionada, a fatura do fornecedor é lançada no *software* PHC;
2. Depois de estar espelhada no extrato de conta, o pagamento aos fornecedores é efetuado por ordem de antiguidade;
3. A seleção do fornecedor a pagar depende do material por ele fornecido e da abertura de crédito concedida;
4. Diariamente é elaborado um mapa de pagamentos que é enviado à responsável pelos mesmos (que não é funcionária da empresa, mas sim filha de um dos sócios) para ela proceder aos pagamentos desse dia. Este mapa diário é elaborado autonomamente pelo entrevistado C1, não sendo assinado nem validado por ninguém. Contudo, o entrevistado C2 afirma que analisa o mapa dos pagamentos elaborado por C1.

O arquivo documental do processo de compra é praticamente inexistente, uma vez que nem todas as encomendas são registadas no *software* PHC. Com efeito, segundo o entrevistado C2, apenas 80% das encomendas são inseridas no programa.

Em suma, relativamente a este ciclo podemos concluir que não existem procedimentos padrão para o processo de compras da empresa, já que o mesmo varia consoante a matéria-prima e a pessoa que faz a compra. O controlo das encomendas é muito reduzido, uma vez que nem todas são inseridas no *software* PHC. Como não existe um único responsável por esta tarefa, ninguém confere nem valida as encomendas efetuadas, os bens rececionados e até mesmo os pagamentos. Também não existe um responsável pela receção dos bens, nem mesmo pelo seu armazenamento, logo é difícil controlar se o que chegou está de acordo com o encomendado (ou se foi mesmo encomendado) e se está em boas condições. A conjugação destas situações pode levar a que, no momento de serem efetuados os pagamentos, se possam estar a pagar bens que não foram encomendados, uma vez que na sua maioria as faturas não são conferidas nem validadas antes de irem para

pagamento. O controlo sobre os pagamentos também é muito reduzido, ou praticamente inexistente, uma vez que ninguém valida o mapa de pagamentos antes de este seguir para pagamento.

O processo de compras nesta empresa não está devidamente padronizado, controlado e documentado, desde a identificação da necessidade de encomenda dos bens até ao pagamento ao respetivo fornecedor.

2.1.2.2. Vendas e recebimentos de clientes

As encomendas dos clientes chegam atualmente por três meios: fax, *e-mail* e encomenda direta, sendo a receção por *e-mail* a mais utilizada. Quando as encomendas são recebidas diretamente, ou seja, o cliente dirige-se à empresa e faz uma encomenda, segundo o entrevistado C3 é solicitado ao cliente que envie um *e-mail* a confirmar a encomenda. As encomendas recebidas são lançadas pelo entrevistado C3 no software de gestão PHC, e posteriormente enviadas por *e-mail* para o responsável da secção de produção (o entrevistado C4) e distribuídas pelas secções de montagem e embalagem. A partir daqui decorre o processo normal de planeamento da produção, gerido pelo entrevistado C4, sendo encomendados os materiais necessários, caso não existam em *stock*. Além disso, o entrevistado C4 (responsável pela produção) faz a divisão da encomenda pelas diferentes secções, emitindo notas de produção para os responsáveis de cada uma delas com a identificação dos produtos a fabricar para satisfazer a encomenda.

À medida que as encomendas vão ficando prontas, o departamento da logística vai articulando as entregas. Segundo o entrevistado C2, depois de executadas as encomendas a logística tem de atender a duas situações: autorização para entregar a encomenda ao cliente e disponibilidade de viatura para entrega. Quando os bens têm autorização para serem expedidos, é emitida pelo entrevistado C3 uma guia de remessa, ou uma guia de transporte, sempre com base na encomenda anteriormente inserida no PHC. No que respeita aos prazos de entrega acordados entre a empresa e o cliente, segundo os entrevistados C2 e C3 aqueles não são muitas vezes cumpridos, essencialmente por dois motivos: por falta de matéria-prima (cenário que já antecipávamos da análise do ciclo das compras) e por atrasos na secção de pintura.

Contrariamente ao que afirmam os entrevistados C2 e C3, o entrevistado C4 refere que normalmente os prazos são cumpridos.

Antes de ser emitida a fatura, é necessário ter em conta os descontos e as condições de pagamento concedidos ao cliente, cuja decisão é da responsabilidade do entrevistado C2. Segundo o entrevistado C3, alguns clientes já têm os descontos estipulados na respetiva ficha, mas quando surgem clientes novos é sempre o entrevistado C2 quem define os descontos e as condições de pagamento. As faturas são emitidas pelo entrevistado C3 tendo sempre por base a guia de remessa que, por sua vez, teve por base a encomenda do cliente.

Depois das encomendas serem faturadas e expedidas, é necessário agora entender como funcionam e são controlados os recebimentos de clientes. Os recebimentos são controlados pelo entrevistado C1, que no início do mês retira extratos de contas dos clientes e elabora um mapa de cobranças, com uma previsão das dívidas que vão receber durante o mês, atendo aos prazos de pagamento dos clientes. Este mapa é enviado a um dos gerentes para este ter uma noção do montante que a empresa espera receber durante aquele mês. O entrevistado C1 vai atualizando o mapa à medida que vai recebendo dos clientes e registando os mesmos no *software* PHC. Para além deste processo, o próprio PHC possui um sistema de controlo de recebimentos e de alerta, bloqueando os clientes quando estes atingem o limite de crédito concedido, ou seja, o programa não deixa emitir guias/faturas ao cliente enquanto este não tiver pago parte das dívidas. Em geral, os clientes pagam, ou por cheque, ou por cheque-datado, ou por transferência bancária. As cobranças são agilizadas entre o entrevistado C1 e o vendedor da empresa, quando este visita os clientes que pagam por cheque.

Segundo o entrevistado C3, o arquivo documental é feito da seguinte forma: numa pasta são arquivadas as notas de encomenda, e quando existam os orçamentos são agrafados às mesmas, ficando escritos na encomenda os números da guia de remessa e da fatura a que deu origem; numa outra pasta são arquivadas as guias de remessa; e numa terceira pasta as faturas.

Do que foi descrito, podemos concluir que todo o processo de vendas está mais ou menos bem definido, tendo mesmo alguns procedimentos padronizados. Quando

recebidas, as encomendas estão documentadas, são todas inseridas no PHC e distribuídas por todos os intervenientes no processo produtivo. As faturas são sempre emitidas tendo por base a respetivas encomendas e a guia de remessa. As condições de pagamento e os descontos concedidos estão definidos nas fichas dos clientes e, relativamente aos novos clientes, existe um único responsável por aquela tarefa. Também no que respeita aos recebimentos de clientes, só existe um responsável pelo controlo e pela cobrança das dívidas dos mesmos, sendo neste caso até supervisionados por um dos gerentes da empresa.

2.1.2.3. Inventários

A empresa está obrigada a possuir inventário permanente, contudo não contabiliza os seus inventários de acordo com aquele sistema, não existindo qualquer tipo de controlo dos inventários em *stock*. Além de não existirem armazéns com espaço físico suficiente, adequado e organizado para a armazenagem dos inventários, acresce que não estão definidos *stocks* mínimos, o *software* de controlo de *stocks* não está a ser utilizado, sendo que a única forma de controlo utilizada é a visual, ou seja, ou existe na estante ou não existe.

Por outro lado, relativamente à saída das matérias-primas para produção, não existe nenhum registo nem controlo sobre as mesmas, uma vez que qualquer trabalhador da produção tem acesso às matérias-primas indo ele próprio buscar as mesmas quando necessita delas para o processo produtivo.

Os inventários são contados fisicamente apenas uma vez por ano, por norma no final do ano para efeitos de balanço. As contagens físicas são feitas pelos funcionários da empresa, sendo-lhes fornecido (pelo entrevistado C2) um documento onde têm de apontar a descrição da matéria-prima, das quantidades e do estado da mesma. A partir desses documentos é elaborado um documento de inventário, o qual é mensurado para efeitos de balanço pelo entrevistado C2.

Quando se detetam inventários em mau estado é o entrevistado C2 quem decide sobre o respetivo abate. Apenas para as sucatas, que são vendidas e dão origem a

uma fatura, é efetuado um documento de suporte desse abate. Para os restantes abates não existe qualquer documento de suporte.

Concluindo o ciclo dos inventários apresenta diversas insuficiências, porquanto não existindo qualquer controlo sobre os inventários, a empresa não consegue saber a qualquer momento qual é a quantidade e o valor dos seus *stocks*, facto que, como já demos conta anteriormente, pode acarretar consequências muito negativas na produção, designadamente a sua paragem.

2.1.2.4. Meios financeiros líquidos

Na empresa em estudo, os meios financeiros líquidos são exclusivamente compostos por caixa e depósitos bancários. Esta empresa só possui depósitos à ordem em diversas entidades bancárias, embora apenas tenha duas contas bancárias com movimentos relevantes.

Relativamente à sua movimentação, os recebimentos por cheque são tratados de duas formas, conforme seja cheque ou cheque pré-datado. Quando se recebe um cheque (por correio ou através do vendedor), o entrevistado C1 (que é o responsável pelo departamento financeiro), emite o recibo e um talão de depósito para o mesmo dia. No caso de ser um cheque-datado, é também emitido o recibo e efetua-se um registo num mapa de controlo da conta caucionada, de forma a controlar o *plafond* disponível. Os cheques são depositados diariamente, a não ser que cheguem ao final do dia e aí serão depositados no dia seguinte, pelo entrevistado C2.

O acesso às contas bancárias é restrito á responsável pelos pagamentos (que como já referimos não é funcionária da empresa, mas sim filha de um dos sócios), tendo o entrevistado C1 apenas acesso à consulta dos movimentos e saldos bancários.

A empresa trabalha com caixa, sendo o responsável do caixa o entrevistado C2, apenas para pagamento de pequenas despesas, não recebendo praticamente nada em dinheiro. Segundo este, é elaborada uma folha de caixa mensal com as saídas e as entradas de dinheiro, sendo que o documento de suporte das saídas é a fatura/recibo do fornecedor da despesa paga. A folha de caixa é elaborada e conferida pelo próprio entrevistado C2. Os pagamentos por caixa são pontuais, limitando-se a

pequenas despesas, e não existem contagens físicas ao caixa. Das observações feitas e das folhas de caixa analisadas por nós, estas não são elaboradas e fechadas mensalmente. Na verdade, as folhas de caixa já não eram elaboradas á meses e muito menos validadas por pessoa diferente do responsável pelo caixa.

2.1.2.5. Pessoal e gastos com o pessoal

A secção do pessoal é da responsabilidade do entrevistado C1, sendo este quem trata da maioria dos procedimentos com o pessoal. A empresa possui relógio de ponto, sendo deste modo que controla as presenças/faltas do pessoal. Diariamente o entrevistado C1 recolhe os dados do dia anterior do relógio de ponto e verifica se existiram faltas ou mesmo horas extras e procede ao seu tratamento e registo no *software* PHC. Contudo, nunca são feitas contagens físicas ao pessoal.

O processamento de salários também é da responsabilidade do entrevistado C1, conferindo os recibos de vencimento antes de os enviar para pagamento. Após o processamento, é extraído do PHC o mapa de transferências (com o nome, NIB e o valor a pagar de cada trabalhador), que é enviado por *e-mail* para a responsável pelos pagamentos, para que esta proceda aos pagamentos ao pessoal por transferência bancária. Para além do entrevistado C1, mais ninguém confere os recibos de vencimento antes de estes irem para pagamento.

No que respeita à contratação de pessoal, é o entrevistado C2 quem toma essa decisão. Assim, depois de se decidir recrutar um trabalhador e de o selecionar, quem assume a responsabilidade pelo restante processo é o entrevistado C1, ou seja, é este quem trata dos documentos necessários, faz o registo do trabalhador no PHC, recolhe os documentos necessários junto do trabalhador para elaborar o *dossier* do mesmo, excluindo as inscrições legais que ficam a cargo da contabilidade. A empresa tem um *software* de gestão de pessoal e também um *dossier* físico para cada trabalhador. Os dados dos funcionários são atualizados conforme sejam detetadas mudanças no seu agregado familiar ou até mesmo na validade do Cartão de Cidadão.

Concluindo, o controlo do pessoal é feito através do relógio de ponto, que é conferido diariamente. O processamento de salários é feito de acordo com os registos do relógio

de ponto e os pagamentos ao pessoal são sempre feitos por transferência bancária. Todos os dados relativos ao pessoal estão espelhados no *software* de gestão de pessoal e todos os documentos são arquivados fisicamente por trabalhador.

2.1.2.6. Financiamentos Obtidos

Este ciclo não se afigura muito relevante na empresa XPTO uma vez que a empresa só tem um financiamento bancário, concretamente uma conta caucionada e que está devidamente controlada pela contabilidade. Analisámos os documentos inerentes a esta conta e verificámos que são feitas mensalmente as conciliações da conta caucionada. A empresa não possui quaisquer outras fontes de financiamento, designadamente *leasing* ou recurso ao *factoring*.

Ainda assim, e da recolha de dados das entrevistas efetuadas, concluímos que são os entrevistados C1 e C2 quem alertam para a necessidade pontual de financiamento, por recurso à conta caucionada. Esta necessidade é posteriormente colocada à consideração e discutida com a empresa que presta serviços de consultadoria. Por fim, a proposta de financiamento é levada aos sócios/gerentes para que estes possam tomar a decisão final.

2.1.2.7. Investimentos

A XPTO tem investimentos não financeiros (AFT e AI) e investimentos não financeiros (pequenas ações adquiridas por imposição dos bancos para financiamento). No caso dos AFT a empresa XPTO apresenta no seu balanço de 2016 as classes identificadas no Quadro 20, sendo as classes do terreno, edifício e equipamentos básicos as rubricas com maior peso.

Quadro 18: AFT da empresa XPTO

Classe	Modelo de mensuração	Método de cálculo das depreciações
Terrenos e recursos naturais	Revalorização	Linha Reta
Edifícios e outras construções	Revalorização	Linha Reta
Equipamento básico	Custo	Linha Reta
Equipamento de transporte	Custo	Linha Reta
Equipamento administrativo	Custo	Linha Reta
Outros AFT	Custo	Linha Reta

As decisões relativas à aquisição de ativos não correntes são tomadas entre o entrevistado C2 e a gerência, dependendo do tipo de ativo. Segundo o entrevistado C2, quando é necessário comprar um ativo são feitas no mínimo três pesquisas de fornecedores e só depois é tomada uma decisão. Não obstante, este procedimento não está formalizado em qualquer documento.

Na sua maioria, os ativos não correntes existentes na empresa não estão identificados, apenas as máquinas de maior porte se encontram identificadas. Não são feitas contagens físicas aos ativos não correntes existentes na empresa. De acordo com o entrevistado C2, apenas existem fichas individuais dos ativos na contabilidade e a empresa não possui *software* de gestão de investimentos. De facto, do que pudemos observar da contabilidade, que recorde-se é efetuada em regime de *outsourcing*, estes possuem um *software* de gestão de investimento, onde estão registados todos os ativos da empresa, existindo uma ficha individual para cada ativo.

No que respeita à venda ou abate de ativos fixos tangíveis, quem toma a sua decisão é o entrevistado C2. Para além das vendas daqueles ativos, para suporte das quais é emitida a correspondente fatura, os restantes movimentos de saída dos investimentos, designadamente por abate, não têm qualquer documento de suporte. Foi analisada por nós a modelo 32³ de 2016 da empresa XPTO, na qual pudemos comprovar que existem muitos ativos que ainda estão reconhecidos na contabilidade, mas que já não existem fisicamente. Tal discrepância resulta do facto de não existir prova documental

³ Modelo 32 – Mapa de amortizações e depreciações.

dos abates feitos ao longo do tempo e, conseqüentemente, dos mesmos não serem registados contabilisticamente.

Dos procedimentos descritos, podemos concluir que o ciclo dos investimentos é uma área com grandes fragilidades na empresa, em que os controlos são poucos ou quase nenhuns. Como não há verificações físicas dos investimentos, facilmente poderá haver ativos registados na contabilidade que já não existem na empresa.

2.1.3. Caracterização do SCI

Tendo por base a análise efetuada anteriormente aos dados recolhidos no estudo de caso, nesta secção apresentamos uma caracterização do SCI, ou melhor dizendo, das medidas de controlo existentes na empresa, apontando seus pontos fracos e os pontos fortes para cada ciclo, respondendo deste modo ao primeiro objetivo do nosso estudo.

No geral, podemos já referir que a empresa não possui um adequado SCI, tendo dois grandes pontos fracos que são comuns a todos os ciclos: a ausência de segregação de funções e a não existência de procedimentos padronizados.

Nesta análise escusamo-nos de fazer qualquer referência ao ciclo dos financiamentos, uma vez que a empresa não dispõe atualmente de, e não costuma ter, praticamente nenhuns financiamentos, apenas uma conta caucionada, sendo que aqui os controlos são bem aplicados, não se identificando ponto fracos ou fortes.

2.1.3.1. Compras e pagamentos a fornecedores

O ciclo das compras apresenta enormes fragilidades ao nível do controlo interno, especialmente porque o processo de compra não está padronizado, nem existe nenhum responsável pelas compras. O processo começa mal logo de início, com a falta de controlo de *stocks*, sendo a necessidade de comprar detetada visualmente, quando se sente a falta do produto ou então quando se precisa deste e se verifica que não existe em armazém, o que pode originar quebras de produção.

Quando é necessário selecionar um fornecedor, é realizada uma pesquisa adequada do melhor fornecedor e as encomendas são todas enviadas por *e-mail*. Estes dois aspetos consubstanciam pontos fortes no SCI da empresa. Contudo, ambos desembocam num outro importante ponto fraco que resulta do facto de nem todas as encomendas serem integralmente inseridas no *software* de gestão. Este ponto fraco tem efeitos negativos no restante processo, porquanto, ao não ser inserida a encomenda, aquando da receção dos bens não existe qualquer documento que comprove internamente o que foi encomendado e que permita, posteriormente proceder à conferência dos bens e dar a sua entrada em armazém.

Assim, os bens não são verificados nem conferidos quando são rececionados na empresa, não existindo um responsável pela sua receção, o que configuram mais dois pontos fracos do SCI. Depois de rececionados, os bens são armazenados nos dois armazéns existentes na empresa, contudo essa armazenagem é feita de forma deficiente já que para alguns bens não existe um sítio específico para o seu armazenamento, o que configura outro ponto fraco já que não existe uma adequada salvaguarda dos inventários da empresa.

Por fim, as faturas recebidas não são validadas nem conferidas com as guias de remessa, sendo registadas no *software* sem qualquer conferência, o que traduz mais um ponto fraco no sistema de controlo. Depois de registadas as faturas e espelhadas na conta corrente do fornecedor, são efetuados os pagamentos, os quais respeitam um conjunto de procedimentos adequados, o que configura e mais um dos pontos fortes da XPTO neste ciclo.

Podemos concluir que no ciclo das compras e pagamentos a fornecedores os pontos fracos do SCI superam largamente os pontos fortes, tornando este ciclo muito suscetível à ocorrência de falhas e fraudes, com potenciais efeitos negativos no próprio processo produtivo e no cumprimento de prazos de entrega das encomendas aos seus clientes.

2.1.3.2. Vendas e recebimentos de clientes

O ciclo das vendas e recebimentos de clientes funciona razoavelmente na empresa XPTO em termos de controlo interno.

Como pontos fortes, destacam-se o facto de o ciclo apresentar um processo mais ou menos padronizado, a generalidade das encomendas de clientes ser rececionada por *e-mail*, ficando assim devidamente suportada, assim como o facto de todas as encomendas serem inseridas no PHC. Aliás, um outro ponto forte resulta do próprio programa obrigar à introdução de todas as encomendas de clientes, uma vez que só permite faturar tendo por base a existência de uma nota de encomenda. Um outro aspeto positivo é o facto de a encomenda ser distribuída por todos os intervenientes, sendo mesmo emitidas notas de produção.

Apesar do processo de vendas estar bem padronizado, não existe prova documental de que as vendas foram aprovadas, sendo este um ponto fraco do SCI da empresa.

Outros dois pontos fortes do SCI neste ciclo são, por um lado, a existência de autorização por parte do entrevistado C2 para faturação e entrega dos produtos aos clientes e, por outro lado, a prévia conferência pelo entrevistado C3 de que os produtos estão prontos para serem entregues conforme encomenda do cliente.

Também o processo de controlo das dívidas dos clientes e da respetiva cobrança está padronizado e é feito por pessoa diferente de quem fatura, existindo assim uma adequada segregação de funções. Outro aspeto positivo é a existência de um controlo informático, disponível no *software* de gestão, do limite de crédito dos clientes.

Em síntese, podemos concluir que o ciclo das vendas e das dívidas a receber apresenta diversos pontos fortes, existindo poucos pontos fracos a merecerem ajustamentos, o que proporciona uma segurança razoável quando ao funcionamento do controlo interno nesta área.

2.1.3.3. Inventários

Dadas as enormes insuficiências detetadas aquando da descrição do ciclo dos inventários no ponto 2.1.2.3., foi inevitável para nós não nos pronunciarmos aquando

daquela análise acerca da caracterização dos procedimentos de controlo neste ciclo (que deveria ser efetuada apenas nesta secção), por serem praticamente inexistentes. Assim, para este ciclo em concreto, e para não repetirmos tudo quanto foi referido no ponto acima indicado, optámos por apresentar os pontos fortes e fracos do ciclo dos inventários no Quadro 21.

Quadro 19: Pontos fortes e fracos do ciclo dos inventários

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Contagens físicas anuais.	Não está a implementar o sistema de inventário permanente.
	O <i>software</i> de controlo de <i>stocks</i> não está a ser utilizado.
	Controlo apenas visual dos inventários.
	Processo deficiente de contagens físicas.
	Fraco armazenamento dos inventários.

Em suma, controlar visualmente os inventários não é um procedimento minimamente adequado para controlar um dos ativos mais importantes numa empresa, especialmente quando se trata de uma indústria, uma vez que a qualquer momento pode faltar matéria-prima e parar a produção, pondo em causa a viabilidade do negócio. A contagem física dos inventários não é controlada por ninguém, o que pode originar erros nas contagens e, conseqüentemente, na respetiva mensuração. Outro ponto fraco tem a ver com o facto de não existirem controlos sobre os bens que são abatidos, excluindo as sucatas, os quais podem estar a influenciar indevidamente os inventários da empresa.

2.1.3.4. Meios financeiros líquidos

No que respeita ao ciclo dos meios financeiros líquidos, um dos ciclos mais importantes ao nível das M-PE, os pontos fortes e fracos são os mencionados no Quadro 22.

Quadro 20: Pontos fortes e fracos do ciclo dos meios financeiros líquidos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Cheques depositados diariamente.	Não são feitas contagens físicas ao caixa.
Recibos de clientes emitidos por pessoa deferente da que fatura.	Folha de caixa não é validade por pessoa diferente de quem a elabora.
Acessos restritos às contas bancárias.	Folha de caixa não é mensalmente fechada, existindo atraso de meses na sua elaboração.

Concluindo, as grandes falhas neste ciclo na XPTO estão relacionadas com o caixa e os pagamentos por caixa, os quais não são devidamente controlados, o que aumenta o risco da ocorrência de erros e fraudes, uma vez que o dinheiro é o ativo mais apetecível de todos.

2.1.3.5. Pessoal e gastos com o pessoal

Da análise anteriormente efetuada a este ciclo, podemos concluir que os procedimentos adotados são, na sua maioria, positivos, não se verificando problemas preocupantes no seu funcionamento. Ainda assim, consideramos que a XPTO apresenta algumas medidas menos positivas que deveria corrigir. Sublinhe-se que, este ciclo será tanto mais importante quanto maior o número de trabalhadores ao serviço da empresa. Ora, como já foi referido, a XPTO já emprega atualmente 31 trabalhadores, impondo-se por isso a implementação de certas medidas de controlo interno indispensáveis ao bom funcionamento deste ciclo.

Assim, detetamos como pontos fracos da empresa XPTO os seguintes:

- Não são efetuadas contagens físicas ao pessoal;
- Os recibos de vencimento não são conferidos por pessoa diferente de quem os emite;
- Os recibos de vencimento não são validados antes de seguirem para pagamento.

Por outro lado, neste ciclo destacam-se como pontos fortes:

- A existência de um relógio de ponto para controlo de assiduidade;
- A empresa possuir um *software* de gestão de pessoal e um *dossier* físico para cada trabalhador;
- Os pagamentos ao pessoal são sempre efetuados por transferência bancária.

2.1.3.6. Investimentos

Por fim, vamos agora analisar os dados recolhidos quanto ao ciclo de investimentos, uma área pouco sensível, uma vez que as M-PE fazem por norma poucos investimentos, sendo que a XPTO não foge à regra. Nesta empresa em concreto, os maiores investimentos foram realizados aquando da sua constituição (em 1996), fazendo atualmente pequenos investimentos.

O principal ponto forte ao nível do controlo interno neste ciclo prende-se com o facto de existir, ainda que não formalmente, uma política definida quanto à aquisição de ativos não correntes, não dependendo a decisão de uma única pessoa. Contudo não existe um processo documental que suporte aquela decisão nem a respetiva aquisição.

Um outro aspeto positivo é o facto de a XPTO ter reconhecidos contabilisticamente todos os seus ativos não correntes, possuindo um *software* de gestão de investimentos, ainda que apenas na contabilidade (que é executada fora da empresa).

Os grandes pontos fracos da empresa neste ciclo são a não identificação dos AFT e, por fim, a não existência de contagens físicas dos investimentos, pelo menos no final do ano. A falta destas contagens e, conseqüentemente, de conferências com o que está registado na contabilidade, faz com que a empresa possa ter ativos registados nas suas contas, mas que na realidade já não existem.

2.1.4. Propostas de melhoria ao SCI

Para finalizar o ponto 2.1. e, conseqüentemente, o nosso estudo de caso, apresentamos nesta secção algumas propostas de melhoria do SCI da empresa XPTO, tendo em conta os recursos humanos e materiais disponíveis na empresa, respondendo deste modo ao segundo objetivo do nosso trabalho.

Uma vez mais, e pelas razões já apontadas anteriormente, deixamos de fora desta análise o ciclo dos financiamentos.

2.1.4.1. Compras e pagamentos a fornecedores

Mesmo não existindo, nem se justificando a existência, uma secção de compras fisicamente autónoma dentro da empresa, deveria haver um único responsável por todas as compras, por exemplo o entrevistado C3. Assim, sempre que, decorrente de um adequado controlo de *stocks*, se sentisse a necessidade de comprar algum bem, o respetivo responsável pelo armazém, que poderia ser neste caso o entrevistado C4, deveria alertar o responsável pelas compras (por *e-mail*, documento interno, ou outro meio convencionado pela própria empresa, desde que sujeito a registo) dessa necessidade, indicando a matéria-prima, as quantidades e até mesmo os possíveis fornecedores. A partir daqui, será da responsabilidade do responsável pelas compras gerar uma requisição ou nota de encomenda e enviá-la ao fornecedor.

Como verificamos, a empresa não dispõe de ninguém responsável pela receção dos bens, o que não impede que os bens sejam verificados quando rececionados. Não dispondo de pessoal suficiente para ter um responsável exclusivamente dedicado a esta tarefa, nem mesmo de um armazém físico de matérias-primas, a empresa deve ter uma ou mais pessoas, devidamente identificadas, consoante os diversos pontos da fábrica onde receciona material, responsável pela sua receção e conferência. Sendo todas as encomendas registadas no PHC, a conferência dos bens rececionados por cada responsável deve ser feita por comparação entre a requisição e a guia de remessa do fornecedor. Este último documento deve ser usado para o trabalhador responsável proceder à contagem física do material rececionado, devendo apontar as quantidades contadas por ele, para posteriormente serem conferidas com as quantidades encomendadas e, mais tarde, faturadas.

Quando a fatura é rececionada, esta deve ser conferida e validada antes de ser inserida no PHC e de seguir para pagamento. Esta última conferência deve ser feita por pessoa diferente da que realizou a conferência física dos bens, como por exemplo o entrevistado C1. A fatura deve ser conferida pelos documentos gerados até ao momento (requisição e guia de remessa do fornecedor já conferida) e assinada para evidenciar que está correta.

Todos os pagamentos devem ser efetuados apenas depois de as faturas estarem espelhadas nas contas correntes dos fornecedores, ou seja, depois de conferidas, validadas e inseridas no PHC. Os mapas de pagamento devem ser diários ou semanais e validados, através de assinatura, antes de seguirem para pagamento. No caso de ser necessário fazer um pagamento adiantado a um fornecedor, este deve estar suportado sempre numa fatura pró-forma ou num orçamento.

2.1.4.2. Vendas e recebimentos de clientes

Como já foi referido anteriormente, idilicamente deveriam existir duas secções autónomas, a de vendas e a de gestão do crédito. Contudo, também sabemos que na realidade operacional das M-PE tal situação é praticamente impossível, por diversos motivos. Muitas vezes, as empresas não dispõem, nem de pessoal, nem de espaço físico para a criação daquelas duas secções. Este é, contudo, um problema que, em nossa opinião, pode ser resolvido com alguma facilidade. As M-PE devem criar mecanismos de controlo adequados à sua realidade, pelo que aquelas duas funções devem existir ainda que sem espaço físico associado, ou seja, deve haver um responsável pela aprovação das encomendas dos clientes e pela análise da concessão de crédito. Pode existir apenas um responsável, neste caso o entrevistado C2, por estas duas tarefas, desde que seja uma pessoa diferente do responsável pela posterior faturação.

Como sabemos, estas empresas não têm muito espaço para arquivo documental, por isso a nossa sugestão é que aquele arquivo seja feito na secção de contabilidade⁴,

⁴ Embora a contabilidade seja executada em regime de *outsourcing*, a empresa XPTO tem uma secção de contabilidade numa sala autónoma, na qual o prestador de serviço efetua a contabilidade. Assim, todos os documentos de suporte aos registos contabilísticos, assim como declarações fiscais e outros documentos de natureza contabilística estão arquivados nesta secção.

estando arquivadas a nota de encomenda, a guia de remessa e a fatura todas agrafadas e numa única pasta, estando assim todo o processo ali espelhado.

2.1.4.3. Inventários

Relativamente ao ciclo dos inventários, a empresa deve começar por se organizar e preparar o programa de controlo de *stocks*, de forma a implementar o sistema de inventário permanente na movimentação física dos inventários, procedimento essencial nesta área. Para tal, a empresa deve criar um código para cada matéria-prima que compra e construir uma lista com todos esses códigos, de modo que todas as matérias-primas devem estar codificadas e listadas. A partir daqui todas as compras devem ser inseridas no programa tendo em atenção a sua codificação, sendo que neste caso em concreto pode ser mesmo o entrevistado C1. Mas, inserir todas as matérias-primas corretamente não é suficiente; é necessário que posteriormente sejam registadas todas as saídas de matérias-primas para produção. O processo de controlo de *stocks* tem de estar muito bem padronizado e controlado. Assim, as entradas devem ser todas registadas corretamente, segundo um código único para cada matéria-prima, devendo o mesmo ser aplicado às saídas de matérias-primas para produção, devendo para o efeito ser emitido um documento interno de saída de matérias-primas, que pode e deve ser apenas digital.

Quando as matérias-primas ficam em mau estado, a empresa deve proceder ao seu abate, devendo o mesmo ficar documentado, quer seja pela fatura emitida, quer seja por documento interno, de modo que seja possível registar na contabilidade esse abate.

Os inventários devem ser contados fisicamente, pelo menos, uma vez por ano, no final do ano para efeitos de balanço, procedimento que é o adotado pela empresa em análise. As contagens físicas devem ser elaboradas com a empresa parada, em equipas de pelo menos dois elementos, cada equipa deve conter a listagem dos bens que deve contar, apenas com indicação do bem, sem quantidades nem valorização.

2.1.4.4. Meios financeiros líquidos

Neste ciclo em concreto, e no que respeito às contas bancárias, quase podemos afirmar que até existe controlo a mais, uma vez que o acesso às contas bancárias apenas é permitido a uma pessoa externa à empresa. O controlo está bem definido, contudo devia ser alguém dentro da própria empresa a ter esse acesso.

O caixa deveria funcionar em sistema de fundo fixo de caixa, devendo todos os documentos de despesas pagas por caixa serem conferidos e carimbados/assinados em como foram pagos. Uma vez que a empresa XPTO apenas utiliza o caixa para pagamentos pontuais, o fundo fixo poderia ser só repostado no último dia de cada mês. O responsável pelo caixa deve elaborar mensalmente uma folha de caixa com todas as saídas e entradas de dinheiro, a qual deve ser conferida e validada por outra pessoa (por exemplo o entrevistado C1) antes de seguir para a contabilidade para ser registada. O caixa deve ser alvo de contagens físicas de surpresa e ser periodicamente conferido com o caixa da contabilidade, por um dos sócios da empresa.

2.1.4.5. Pessoal e gastos com o pessoal

Apesar da secção do pessoal estar bem organizada e de ter procedimentos padronizados, o entrevistado C1 tem a seu cargo demasiadas tarefas incompatíveis, revelando pouca segregação de funções neste ciclo, além de existirem poucos controlos. Apesar de a empresa dispor de relógio de ponto, deveriam ser feitas periodicamente, e de surpresa, contagens físicas ao pessoal. Depois do entrevistado C1 proceder ao processamento de salários, deveria existir alguém responsável pela sua conferência e validação, antes de estes seguirem para pagamento, que poderá ser feita pelo entrevistado C2. A empresa também deve possuir um manual de procedimentos associados ao pessoal, que contenha todos os procedimentos que devem ser adotados na contratação do pessoal e de todos os procedimentos pós contratação (controlo de assiduidade, processamento de salários, mapas de férias, entre outros).

2.1.4.6. Investimentos

Relativamente às aquisições, já referimos que existe uma política definida quanto à decisão de compra destes ativos, contudo não existe um processo documental que suporte aquela decisão nem a respetiva aquisição. Para ultrapassar esta insuficiência, sugere-se que a empresa adotar, com as necessárias adaptações, os mecanismos de controlo indicados para as compras de inventários.

Por outro lado, todos os ativos devem estar devidamente identificados e devidamente protegidos, por exemplo por seguros, para o que é necessário ter uma listagem atualizado do inventário físico dos ativos não correntes. Assim, sugere-se que, pelo menos uma vez por ano, a XPTO proceda à contagem física dos seus investimentos de modo a poder verificar se os ativos registados na contabilidade existem na realidade. Para o efeito, é muito importante que também a empresa mantenha fichas individuais de cada ativo, quer seja fisicamente, quer seja digitalmente, e não apenas na contabilidade.

2.2. Das entrevistas realizadas a ROC

Ao longo desta secção vamos analisar parte das entrevistas realizadas aos ROC, uma vez que a segunda parte das entrevistas vai estar espelhada no Capítulo III. Isto é, ao logo deste capítulo vamos retratar, segundo o conhecimento e experiência dos nossos entrevistados com as M-PE, como é funcionamento de cada ciclo naquelas empresas, identificando os principais erros e falhas cometidos e as suas grandes limitações. Deixamos, assim, a análise dos contributos dos nossos entrevistados quanto às medidas e procedimentos de controlo interno que uma M-PE deve adotar para o Capítulo III, aquando da apresentação da nossa proposta de manual de controlo interno para as M-PE.

2.2.1. Caracterização do controlo interno nas M-PE portuguesas

Não poderíamos iniciar as nossas entrevistas por outra pergunta que fosse a de saber se o controlo interno é, ou não, importante no contexto das M-PE. Quando confrontados com esta questão, nenhum dos nossos entrevistados hesitou em

responder prontamente que o controlo interno é muito importante para todas as empresas, incluindo as M-PE, como se pode analisar nos excertos das entrevistas que a seguir apresentamos.

“É importante desde que adaptado às características da própria em empresa.”

Entrevistado R1

“Claro que para todas as empresas é importante o controlo interno. E não é por causa da dimensão que o controlo interno deixa de ser mais ou menos importante.”

Entrevistado R2

“Sem dúvida, aliás o controlo interno é a alma de qualquer negócio.”

Entrevistado R3

“Sim, é indispensável, qualquer organização tem de ter um bom controlo interno.”

Entrevistado R5

Os SCI atualmente implementados nas nossas M-PE estão muito concentrados na figura do gerente, que é simultaneamente o proprietário da empresa, não existindo uma separação entre a gestão e a propriedade, de acabando por existir um controlo total por parte do proprietário. Na esmagadora maioria das M-PE o SCI é inexistente ou muito pouco formalizado, pelo motivo anteriormente referido, ou seja, propriedade e gestão são pretensa de uma só pessoa.

Assim, os SCI atualmente implementados nas M-PE, quando existentes, não são habitualmente suficientes porque o controlo interno assenta muito nos procedimentos executados pelo proprietário da empresa que facilmente os pode derrogar.

Concluindo, na opinião dos nossos entrevistados, que subscrevemos inteiramente, o SCI nas M-PE é praticamente inexistente e muito menos formalizado, especialmente porque se tratam de empresas de muito pequena dimensão, com um número muito reduzido de pessoal, existindo uma coincidência entre gestão e a propriedade.

Dois dos nossos entrevistados, R1 e R3, consideram que os gerentes/administradores das M-PE dão importância ao controlo interno, ainda que informalmente, porque

sentem que é a propriedade deles que está em risco. Já os entrevistados R2 e R4 consideram que a gestão daquelas empresas não dá importância ao controlo interno, mas por motivos diferentes. O entrevistado R2 que considera que a grande maioria dos gerentes nem está sensibilizado para a necessidade e importância do controlo interno, a sua preocupação centra-se em comprar e vender. Já o entrevistado R4 aponta duas razões para a não importância dada ao SCI por parte da gestão, a primeira prende-se com o facto de serem empresas com as atividades reduzidas ficando a gerência com a perceção de que consegue controlar tudo, mesmo que informalmente; a segunda razão está relacionada com o facto da gestão ser exercida pelas pessoas que criaram a empresa, em geral já com alguma idade, pelo que não estão muito sensibilizadas para estas questões, considerando que dominam toda a informação crucial para o seu negócio.

Sistematizamos as principais dificuldades e limitações, apontadas pelos nossos entrevistados, que as M-PE têm na implementação de um adequado SCI, são:

- Quadros exíguos de pessoal;
- Reduzida dimensão e conseqüentemente atividades pequenas;
- Falta de formação dos gestores;
- Os gerentes querem controlar tudo e não criam medidas para que as coisas funcionem na sua ausência;
- O próprio gestor quer dominar e não quer partilhar informações;
- Custos de implementação de um SCI.

Quando questionados sobre qual é atualmente o papel do contabilista nas M-PE, no que respeita ao controlo interno, o entrevistado R1 respondeu de uma forma simples, mas muito reveladora: é “papel de embrulho”. Ou seja, o papel daqueles profissionais ao nível do SCI é praticamente inexistente, até porque em grande parte das M-PE a contabilidade é feita em regime de *outsourcing*, pelo que os contabilistas não conseguem estar presentes no dia-a-dia das empresas.

Contudo, os nossos entrevistados concordam que o contabilista deveria ter um papel muito mais ativo e decisivo no que respeita ao controlo interno, porquanto é ele quem tem conhecimentos nestas matérias, podendo sensibilizar os gerentes sobre a

importância da existência de um adequado SCI. Assim, nas M-PE deve ser competir ao contabilista zelar por algumas medidas de controlo interno que são fundamentais, acabando por dever ter um papel crucial pela implementação das mesmas nas M-PE.

Por fim, da experiência dos nossos entrevistados, os ciclos que apresentam maiores riscos e problemas em termos de controlo interno são o ciclo das compras e contas a pagar, o ciclo das vendas e dívidas a receber, o das disponibilidades, o ciclo dos inventários e, consoante o número de pessoas ao serviço, eventualmente também o ciclo do pessoal.

2.2.2. Compras e pagamentos a fornecedores

Regra geral, nas M-PE este ciclo está concentrado numa só pessoa, geralmente na figura do próprio gestor, não existindo uma separação nem formal, nem informal, dos diversos departamentos aqui envolvidos (designadamente o departamento de aprovisionamento e o financeiro). Na prática das M-PE, este é um ciclo de curta duração que envolve um reduzido conjunto de procedimentos, uma vez que os gerentes consideram que têm muita facilidade em efetuar os abastecimentos e que estes sejam satisfeitos em pouco tempo. Assim, serão os próprios gerentes a terem a preocupação de terem reduzidos *stocks* e de manterem um equilíbrio entre os ciclos das compras, das vendas e das disponibilidades.

Como todos os procedimentos referentes às compras estão concentrados, em geral, numa só pessoa, o gerente, não existe qualquer segregação de funções e, conseqüentemente são cometidos muitos erros neste ciclo, tais como:

- Não existe uma procura efetiva pelo melhor fornecedor;
- Não existem registos escritos das encomendas;
- Não são feitas conferências aquando da receção dos bens;
- As faturas não são conferidas quando recebidas;
- Não há evidência de quem autorizou o pagamento;
- Excesso de confiança no pessoal, não existindo por isso procedimentos de controlo;

- Incapacidade dos empresários de se associarem para obterem melhores condições de compra.

Sintetizando, as principais falhas neste ciclo são, além da não segregação de funções, a falta de documentos de suporte de parte das operações e a ausência de registo dos movimentos efetuados. Todo o ciclo das compras é apenas suportado pela fatura, e quando aplicável a guia de remessa, do fornecedor, sendo que na maioria das vezes nem são conferidas.

Alguns dos erros mencionados são justificados pelas características inerentes a este tipo de empresas. Com efeito, as principais limitações apontadas pelos nossos entrevistados são:

- A falta de sensibilidade dos gerentes para a importância do controlo interno;
- Insuficiente apoio do contabilista;
- Reduzido número de funcionários o que condiciona drasticamente a segregação de funções;
- Reduzida dimensão da empresa e, com isso, a falta de departamentos autónomos;
- Negociação muito baseada em questões de proximidade, de relações pessoais.

Depois de identificados os principais erros e limitações das M-PE neste ciclo, questionamos os nossos entrevistados sobre as medidas de controlo interno que consideram mais importantes. As respostas dos entrevistados entroncam num vasto conjunto de procedimentos e de medidas de controlo interno que consideram indispensáveis ao bom funcionamento do ciclo das compras e dos pagamentos aos fornecedores, os quais serão apresentados no Capítulo III deste trabalho.

2.2.3. Vendas e recebimentos de clientes

Tal como no anterior, também este ciclo nas M-PE está muito centralizado na figura do gerente, sendo sempre dele a decisão de vender. Segundo a experiência dos nossos entrevistados, as vendas são geralmente concretizadas de forma direta entre

gerentes e clientes, decorrente do seu conhecimento pessoal dos clientes, o que às vezes pode acabar por trair o gerente, porque uma venda mal negociada é sempre uma perda. Com efeito, de acordo com o entrevistado R4, o que tem vindo a verificar-se nestas empresas é que os gerentes deixam-se influenciar por oportunidades de negócio sem analisarem previamente, e de forma rigorosa, o cliente a quem estão a vender e se este é merecedor do crédito que lhe estão a conceder. A questão dos créditos concedidos a clientes é, portanto, uma questão muito importante e que costuma falhar nas M-PE.

Um dos principais erros cometidos neste ciclo prende-se com o registo deficiente da encomenda do cliente, ou seja, em geral não existe nenhum documento que formalize a encomenda do cliente. Também neste ciclo a falta de documentação de suporte e de registos é muito notória, pelo que a maioria destas empresas começa logo o ciclo com a fatura que é emitida ao cliente.

No que respeita às saídas das mercadorias da empresa, este processo já não é, por força de obrigações legais, tão problemático, sendo que as empresas já emitem adequadamente a guia de transporte e a correspondente fatura.

Assim, as principais falhas apontadas pelos entrevistados neste ciclo referem-se à troca de bens aquando da preparação da encomenda e à ausência de guias de saída de armazém das mercadorias.

Relativamente aos recebimentos, na opinião dos entrevistados não existe nas M-PE ninguém que periodicamente controle os saldos dos clientes e proceda à cobrança dos saldos pendentes.

Neste ciclo, as principais limitações das M-PE referidas pelos nossos entrevistados são: a falta de controlo das contas correntes dos clientes; quadros reduzidos de pessoal; dimensão reduzida, com falta de estruturas suficientes para uma adequada segregação de funções; insuficiente suporte documental; falta de vontade dos gerentes de adotar medidas de controlo; e, por fim, grandes dificuldades na obtenção de informação sobre os clientes.

Depois de apontadas as falhas e as limitações neste ciclo há que apontar soluções, isto é, algumas medidas e procedimentos que todas as M-PE deveriam respeitar no seu dia-a-dia operacional, as quais serão apresentadas no Capítulo III.

2.2.4. Inventários

O ciclo dos inventários é muito importante nas M-PE, não só porque envolve ativos, mas também porque se relaciona com os dois ciclos anteriormente retratados.

Não obstante a sua importância, segundo generalidade dos nossos entrevistados este é um ciclo onde não existe qualquer tipo de controlo interno. O único controlo que existe, quando existe, é feito pelo gerente, mas se o gerente não colaborar o ciclo torna-se ainda mais complicado, o que acontece quando o gerente não regista todas as vendas ou todas as saídas. Contudo, na opinião do entrevistado R2, de há uns anos para cá este ciclo tem vindo a melhorar, muito devido ao facto da imposição legal de comunicação dos inventários às finanças e de apenas as microempresas estarem dispensadas do inventário permanente, sendo que esta imposição é, por si só, já uma excelente medida de controlo interno.

De um modo geral, no ciclo dos inventários os únicos documentos de suporte que existem são, aquando da entrada dos bens, a guia de remessa do fornecedor e, aquando da saída dos bens, a guia de remessa da própria empresa.

Neste ciclo, os principais erros que se cometem nas M-PE, e que foram indicados pelos nossos entrevistados, são os seguintes: falta de documentos que registe a entrada e a saída dos bens de armazém; falta de controlos físicos e de contagens regulares; não identificação dos bens em armazém; falhas na mensuração dos inventários; e trocas e roturas de inventários.

A grande limitação das M-PE neste ciclo, e que é transversal a todos os demais, é a falta de recursos humanos e, em consequência, a não adequada segregação de funções. Mas esta não é a única limitação ao nível do controlo interno nas M-PE. Os entrevistados também referem o custo elevado que as empresas têm com a manutenção de um sistema de inventário permanente, o elevado número elevado de

transações que ocorrem neste ciclo, e a falta de diligência dos gerentes no controlo dos inventários e sua movimentação.

2.2.5. Meios financeiros líquidos

Na opinião dos nossos entrevistados, este é um ciclo que, regra geral, não apresenta muitos problemas. O grande problema reside no facto de, ainda hoje em dia, os gerentes das M-PE confundirem o que é do foro da empresa com o que é do âmbito pessoal. Como já referimos anteriormente, a maioria das operações são controlados por uma só pessoa, muitas vezes o próprio gerente, que também é o proprietário, o que pode levar a que fiquem alguns movimentos pendentes nas conciliações bancárias que, na verdade, representam levantamentos bancários não documentados.

Esta problemática está relacionada com as conciliações bancárias, que nem sempre são feitas e ou são-no, mas não atempadamente, ou seja, pelo menos mensalmente.

Outra questão relevante neste ciclo, referida pelos nossos entrevistados, é que ainda é muito usual, especialmente nas M-PE, registarem-se todos os pagamentos e recebimentos na conta de caixa, sem existir qualquer tipo de controlo, o que muitas vezes origina sobrevalorizações do saldo daquela conta. Estes são, na opinião dos entrevistados, os principais erros cometidos nas M-PE ao nível das disponibilidades.

As principais limitações destas empresas neste ciclo, apontadas pelos nossos entrevistados, são a falta de previsão de tesouraria e a ausência de controlo das pequenas despesas pagas a dinheiro.

Para finalizar este ciclo, questionamos os nossos entrevistados se é usual as M-PE recorrerem ao recebimento por letra ou *factoring*. Na opinião de todos os entrevistados, a letra já caiu em desuso e são muito poucas as empresas que ainda a usam. Já o *factoring* é usado por algumas empresas, sendo que o principal controlo que deve existir neste tipo de operação é mesmo o da conta corrente.

2.2.6. Pessoal e gastos com o pessoal

Este ciclo é descrito pelos nossos entrevistados como uma área pouco crítica, uma vez que os funcionários são poucos e, uma vez mais, está centralizada no gerente. Na verdade, aquando do recrutamento é o próprio proprietário que seleciona os funcionários a admitir, tendo em conta muitas vezes relações pessoais, pelo que, regra geral, o gerente conhece muito bem todos os funcionários. Esta é uma das razões porque, na opinião dos entrevistados, é muito difícil nas M-PE existirem erros e/ou fraudes neste ciclo, já que o proprietário sabe a qualquer momento quantos funcionários tem e quanto é que cada um recebe.

Contudo, este “controlo de cabeça” do gerente não é suficiente, pelo que as principais insuficiências em termos de controlo interno neste ciclo prendem-se com o facto de não existirem controlos de assiduidade nem procedimentos formais na contratação do pessoal.

Sendo esta uma área pouco crítica em termos de SCI, na opinião dos nossos entrevistados não existem muitas limitações das M-PE no que se refere ao controlo interno neste ciclo. Assim, as duas grandes limitações apontadas pelos nossos entrevistados nesta área são o reduzido número de recursos humanos e o custo de implementação de um adequado sistema de controlo do pessoal.

2.2.7. Financiamentos obtidos

Do conhecimento auscultado junto dos nossos entrevistados, as principais fontes de financiamento das M-PE são os empréstimos bancários, em geral de curto e médio prazo, contas caucionadas, e alguns *leasings* para aquisição de viaturas ou equipamentos.

Tal como sublinha um dos nossos entrevistados, este ciclo é controlado por duas partes: por um lado, pelo proprietário da M-PE já que em geral é este quem tem de dar garantias junto do banco; e, por outro lado, pela entidade bancária. Este duplo controlo faz com que este não seja um ciclo muito problemático. Assim, nesta área os erros que costumam surgir estão essencialmente relacionados com os documentos inerentes à contratação dos financiamentos, que não chegam atempadamente à

contabilidade e com o facto de estas contas de financiamentos não serem regularmente conciliadas.

Os nossos entrevistados apresentam como principais limitações destas empresas, no que ao controlo interno neste ciclo respeita, a dependência exclusiva do crédito bancário, a reduzida capacidade de endividamento, já que são empresas que têm poucas garantias para dar à banca, e a falta de verificação do cálculo dos juros e comissões bancárias.

2.2.8. Investimentos

Na opinião dos nossos entrevistados, este é mais um ciclo pouco problemático, porquanto as M-PE fazem poucos investimentos e os que são realizados são sempre controlados pelo gerente. Assim, é o gerente quem decide quando é que vai investir e no que vai investir, pelo que todo o processo de decisão dos investimentos passam por aquele.

As principais falhas apontadas pelos entrevistados neste ciclo prendem-se, desde logo, com a falta de um plano de negócios, devidamente e atempadamente definido. Como consequência, os investimentos são feitos de modo desorganizado, e os procedimentos para a compra dos investimentos não estão formalizados. Por outro lado, nem sempre as M-PE possuem um *software* de gestão dos investimentos, além de que não é feita a conferência dos bens com as fichas de investimento e com os registos na contabilidade, o que faz com que, com frequência, existam bens reconhecidos contabilisticamente, mas que já não existem fisicamente na empresa, em geral porque foram abatidos e não existe suporte documental daquela operação.

As principais limitações apresentadas para esta área pelos nossos entrevistados são a reduzida dimensão destas empresas, o custo elevado de um *software* de gestão dos investimentos, o reduzido quadro de pessoal e a insuficiente formação dos gerentes para a correta avaliação dos investimentos.

Por fim, quando inquiridos sobre a existência de investimentos financeiros por parte das M-PE, os nossos entrevistados responderam que é pouco usual existirem. A

exceção são ações que algumas M-PE poderão ser obrigadas a comprar por conta de financiamentos bancários obtidos.

CAPÍTULO III – MANUAL DE CONTROLO INTERNO PARA AS M-PE: UMA PROPOSTA

1. Compras e pagamentos a fornecedores

1.1. Âmbito

Este ciclo engloba todas as compras da empresa (com exceção da compra de investimentos), incluindo compras de inventários e fornecimentos diversos, estes últimos reconhecidos normalmente na conta de fornecimentos e serviços externos. Também se inclui neste ciclo o controlo e pagamento das dívidas a pagar a fornecedores, resultantes daquelas compras.

1.2. Medidas e procedimentos de controlo interno

1.2.1. Processamento da compra

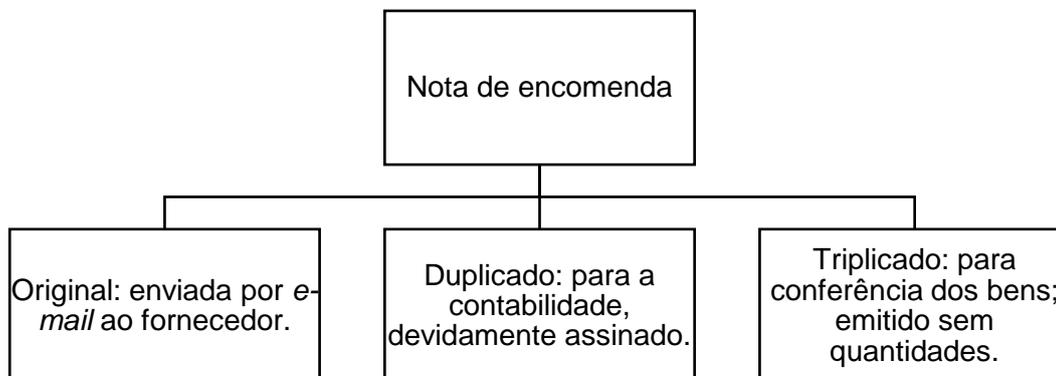
Um dos principais objetivos do controlo interno neste ciclo é garantir que a compra é sempre devidamente autorizada. Desta forma, o processo de compra deve iniciar com a emissão de uma nota de encomenda, devidamente autorizada pela pessoa responsável pelas compras. No caso das M-PE, o responsável pela autorização das compras pode ser o gerente, ou seja, o proprietário.

O número de vias a emitir da nota de encomenda deve ser o necessário para que o SCI das M-PE funcione adequadamente. A nossa proposta é que aquela seja emitida em triplicado:

- Original: para o fornecedor; no caso de a nota ser enviada por *e-mail* ao fornecedor, esta não precisa de ser impressa;
- Duplicado: para a contabilidade; o duplicado deve ser usado para nele ser formalizado, por assinatura, a autorização da compra (só após esta formalização é que a nota de encomenda é enviada ao fornecedor), sendo mais tarde anexado à correspondente fatura;

- Triplicado: para o armazém; idealmente o triplicado deveria ser emitido sem quantidades, para ser usado na conferência dos bens.

Figura 10: Vias da nota de encomenda



1.2.2. A receção dos bens

Quando os bens encomendados forem rececionados, estes devem ser verificados física e qualitativamente, por pessoa que não tenha conhecimento das quantidades dos bens.

Para a conferência dos bens existem duas soluções. A primeira assenta no procedimento sugerido anteriormente: os bens são conferidos pela nota de encomenda sem quantidades e pela guia de remessa do fornecedor. A segunda solução deve aplicar-se aos casos em que não exista nota de encomenda para a conferência dos bens, situação em que estes serão apenas conferidos pela guia de remessa do fornecedor. Em qualquer uma das soluções, tem de ficar prova nos documentos, via assinatura, de que a conferência foi feita.

Quando o setor de atividade o exigir, deve ser emitida uma guia de entrada em armazém dos bens rececionados, podendo ser emitida apenas uma via deste documento. Neste caso em concreto, a empresa pode optar por não imprimir as guias de entrada, referenciando apenas na guia de remessa do fornecedor ou na nota de encomenda o número da guia de entrada correspondente. Nos casos em que se optar pela impressão, a guia de entrada deve ser anexada à guia de remessa e à nota de encomenda, seguindo todo o processo para a contabilidade.

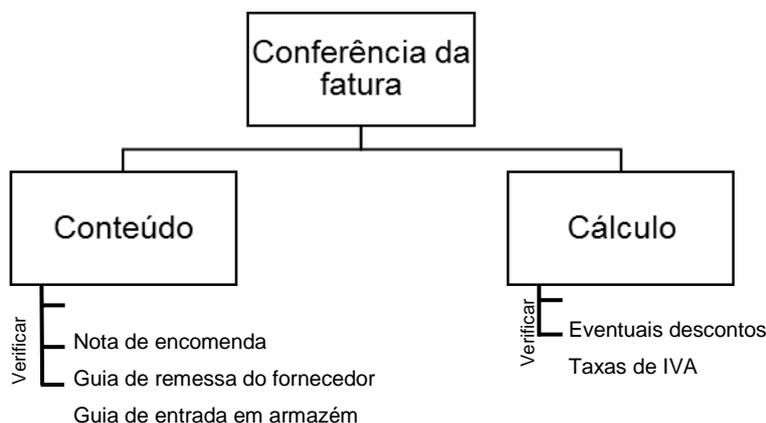
1.2.3. A conferência da fatura do fornecedor

Em condições normais, mesmo nas M-PE, quando a fatura chegar à contabilidade já deve ter ocorrido uma de duas situações: ou a fatura já tem anexados todos os documentos para a sua adequada conferência (nota de encomenda, guia de remessa e guia de entrada); ou já estão na contabilidade todos os documentos necessários para a sua conferência.

Assim o contabilista, ou um administrativo (quando exista), deve conferir a fatura (verificando o conteúdo e os cálculos), com todos os documentos já mencionados, só depois é que a fatura deve ser contabilizada. Devem ser arquivados conjuntamente com a fatura todos os documentos anteriormente indicados (nota de encomenda, guia de remessa do fornecedor e guia de entrada em armazém).

Para efeitos de controlo, a fatura deve apresentar prova de que foi conferida e autorizada para pagamento. Para tal, a nossa sugestão é que a empresa utilize um carimbo com a designação “Conferida Contabilidade”, por exemplo, acrescida sempre da assinatura de quem procedeu à conferência.

Figura 11: Processo de conferência da fatura



Fonte: Elaboração própria com base em Inácio (2014)

1.2.4. O controlo das dívidas a pagar aos fornecedores

O controlo das dívidas aos fornecedores passa, em primeiro lugar, por manter um conjunto de informações atualizadas, nomeadamente as contas correntes dos fornecedores. Por isso, antes de serem efetuados os pagamentos, deve ser verificado,

por um administrativo (caso exista), ou pelo próprio gerente, se a fatura a pagamento já está devidamente registada e se a dívida realmente existe.

Relativamente aos pagamentos, existem duas soluções possíveis de medidas simples de controlo interno, devendo cada empresa adotar a que mais se adequar à sua realidade. A primeira medida consiste em emitir guias de pagamento, nelas se mencionando o nome do fornecedor, as faturas que estão a ser pagas e o modo como foi efetuado o pagamento. Nas M-PE em que não seja exequível a emissão de guia de pagamento, deve ser adotada a segunda solução, ou seja, colocar na fatura um carimbo que indique que foi paga, em que dia e de que forma, de modo a evitar pagamentos em duplicado.

Nos casos em que existam adiantamentos a fornecedores, estes devem estar devidamente documentados, mais concretamente com uma fatura pró-forma ou um orçamento do fornecedor.

Nas M-PE deve ser o gerente a efetuar os pagamentos, ou seja, a autorizar a movimentação de valores nas contas bancárias e a assinar cheques.

Acresce, ainda, que devem ser conferidas regularmente as contas correntes dos fornecedores para detetar eventuais erros, e todos os pagamentos devem ser feitos pelo gerente, mediante consulta das correspondentes contas correntes, sendo que nenhuma dívida deve ser paga sem estar devidamente registada ou documentada.

2. Vendas e recebimentos de clientes

2.1. Âmbito

Este ciclo inclui as vendas de inventários, as prestações de serviço e todas as dívidas a receber resultantes destas operações. Desta forma, este ciclo compreende o processo de reconhecimento dos principais rendimentos de uma empresa e também dos seus principais recebimentos.

Refira-se, ainda, que um dos pontos mais importantes neste ciclo refere-se ao reconhecimento do rédito, o qual nas M-PE provém no essencial das vendas e prestações de serviço.

2.2. Medidas e procedimentos de controlo interno

2.2.1. Aprovação da venda

Devemos começar por referir que, geralmente, existem dois canais principais de vendas: diretamente ao público (normalmente a pronto ou a dinheiro); e mediante encomenda dos clientes (geralmente a prazo ou a crédito).

A maior preocupação a ter com as vendas a pronto é implementar medidas que permitam garantir e controlar os recebimentos; mais concretamente, é necessário ter medidas que permitam garantir que os recebimentos são todos registados. Neste ponto não iremos tratar o caso específico das vendas a pronto ou a dinheiro, uma vez que a maioria dos procedimentos que de seguida vão ser descritos não se aplicam a este tipo de vendas, razão pela qual o seu tratamento específico será analisado no ponto 4 deste capítulo.

As vendas a prazo ou a crédito (as quais, daqui em diante, designaremos apenas por vendas) devem ter sempre a sua origem numa nota de encomenda do cliente, que deve ser sempre formalizada (pelo cliente ou pela própria empresa), ficando assim a empresa com uma prova escrita do que o cliente encomendou.

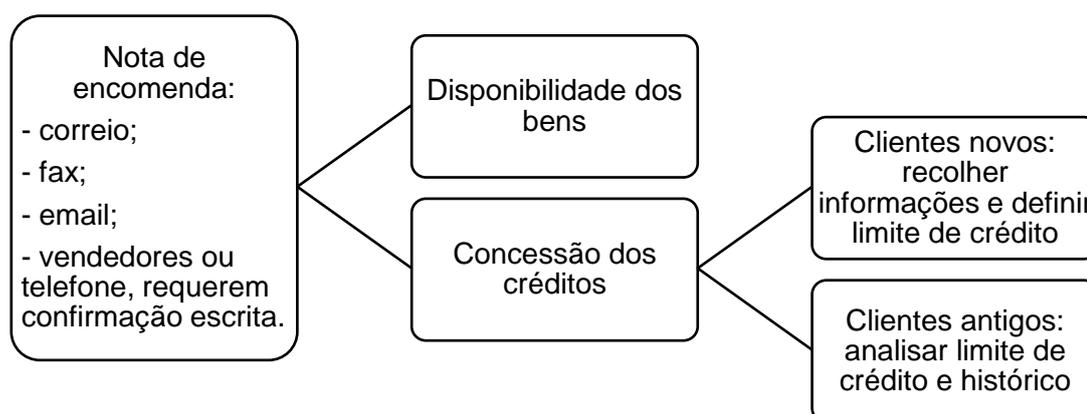
As notas de encomenda recebidas devem ser analisadas atendendo a dois aspetos: quanto à disponibilidade de bens para satisfazer a encomenda e quanto à concessão de crédito. Realmente qualquer empresa, mesmo uma M-PE, deveria dispor de duas secções autónomas analisassem aqueles dois aspetos, concretamente a secção de vendas e a secção de créditos. Contudo, a realidade das nossas M-PE é bem diferente e, como sabemos, não é possível terem fisicamente estas secções autónomas. Não obstante estas limitações, o certo é que as M-PE não devem deixar efetuar aqueles controlos, devendo é adaptá-los à sua realidade operacional.

Quando aplicável, mesmo que fisicamente não existam aquelas duas secções, devem existir duas pessoas diferentes para efetuar aqueles dois controlos. Por exemplo, o responsável pela autorização da venda pode ficar responsável por averiguar a disponibilidade dos bens e o gerente pela concessão dos créditos. Quando esta segregação de funções não for possível, deve ser o gerente o responsável pela autorização da venda e pela concessão dos créditos aos clientes. Em qualquer um dos casos, deve ficar prova na encomenda do cliente da autorização e aprovação da venda.

Na análise do cliente, é necessário começar por identificar se se trata de um cliente novo ou antigo. Se for um cliente antigo, deve-se verificar o limite de crédito que lhe está atribuído e se o mesmo já foi ultrapassado, sendo igualmente importante analisar o histórico do cliente, identificando eventuais situações passadas de recebimentos muito fora de prazo. No caso de clientes novos, a venda só deve ser autorizada depois de uma análise de índole comercial e financeira do cliente.

Atualmente, com os *softwares* de gestão comercial, é possível verificar facilmente se os clientes ultrapassam ou não o limite de crédito que lhes está concedido. Aliás, os próprios programas podem bloquear automaticamente a emissão de uma fatura a um cliente quando este ultrapasse o limite de crédito concedido, sendo esta uma medida de controlo interno importante e de fácil implementação.

Figura 12: Processo de aprovação de uma venda



Fonte: Elaboração própria com base em Inácio (2014)

2.2.2. Documentos relacionados com a venda e a expedição dos bens

Aprovada a venda, a nota de encomenda segue para produção (no caso de uma empresa industrial) ou para o armazém para ser expedida. Ao nível da expedição, deve existir um controlo do que está a ser expedido, confrontando o descrito na nota de encomenda com o que vai ser faturado.

No caso concreto das M-PE, a nota de encomenda é suficiente para se proceder à expedição dos bens, não sendo necessário a emissão de uma ordem de expedição. Desta forma, depois de aprovada a venda, a nota de encomenda deve dar origem à guia de remessa, ou guia de transporte, e à fatura.

A nossa sugestão é que a guia de remessa seja emitida em triplicado:

- Original: acompanha os bens e fica no cliente;
- Duplicado: acompanha os bens, para eventual controlo por parte das entidades a quem compete a fiscalização do transporte dos mesmos;
- Triplicado: acompanha os bens e deve ser assinado pelo cliente confirmando a boa receção dos bens; posteriormente deve ser arquivado com a fatura na contabilidade.

A nossa proposta é que a fatura também seja emitida em triplicado:

- Original: para o cliente;
- Duplicado: para a secção de contabilidade;
- Triplicado: para controlo das dívidas a receber e das cobranças.

No final de cada operação de venda, na contabilidade devem ficar arquivados conjuntamente todos os documentos que suportam a venda, concretamente o duplicado da fatura, o triplicado da guia de remessa e a nota de encomenda.

2.2.3. Controlo das dívidas a receber

Para um adequado controlo das dívidas a receber é imperiosa a existência de um conjunto de informações atualizadas, que permitam a qualquer momento saber qual o montante em dívida de cada cliente, os prazos de vencimento e quais as dívidas que estão tituladas. Contudo, regra geral, nas M-PE não existe qualquer controlo formal (que não na contabilidade) das dívidas a receber, ou seja, muitas não possuem sistemas informáticos capazes de manter estas informações. Assim, uma medida simples e que todas as M-PE podem adotar é ter numa pasta todas as faturas emitidas separadas por cliente; à medida que estes vão pagando é retirada a fatura daquela pasta e emitido o correspondente recibo. Outra medida é ir controlando a antiguidade dos saldos dos clientes através de balancetes.

Todos os recebimentos devem dar origem a um recibo e todos os valores recebidos (em dinheiro e em cheque) devem ser integralmente depositados, anexando o depósito aos correspondentes recibos. Outro aspeto importante que se relaciona com as contas a receber é a emissão de notas de crédito. Estas deverão ser sempre autorizadas e devem estar sempre justificadas por um documento (por exemplo, guia de devolução).

Por fim, periodicamente devem ser enviados aos clientes pedidos de confirmação de saldos, de forma a confirmar a fiabilidade dos dados constantes no nosso sistema.

3. Inventários

3.1. Âmbito

O ciclo dos inventários inclui todos os bens adquiridos para serem incorporados na produção, ou os que sejam para venda direta, bem como todos os bens resultantes do processo de produção da própria empresa e, ainda, todos os bens de consumo corrente que exijam armazenamento.

3.2. Medidas e procedimentos de controlo interno

O principal objetivo, neste ciclo, é a salvaguarda dos ativos, ou seja, garantir que todos os bens, adquiridos ou de fabrico próprio, estão devidamente armazenados e protegidos de utilizadores indevidos. Desta forma, uma das primeiras medidas de controlo interno que todas as M-PE deveriam implementar é o acesso restrito ao armazém, porque desta forma podem responsabilizar o pessoal pelas falhas que ocorram nesta área. Ainda no que respeita ao armazém, este deve estar estruturado de forma que os bens entrem e saiam de forma eficiente e eficaz.

Como já tivemos oportunidade de referir, atualmente apenas as microempresas estão dispensadas de aplicar o sistema de inventário permanente. Contudo, todas as empresas deveriam implementar este sistema de inventário uma vez que este já é, por si só, uma excelente medida de controlo interno dos inventários.

3.2.1. Entrada dos inventários em armazém

As entradas em armazém podem ser de bens provindos de compras ou da produção. Em qualquer um dos casos, todos os bens devem estar devidamente codificados, isto é, cada tipo de bem deve ter um código único.

Por outro lado, todos os bens que entram em armazém devem dar origem a uma guia de entrada em armazém nas condições já descritas em anterior secção.

3.2.2. Armazenagem, movimentação e saída dos inventários

Depois dos inventários serem conferidos e devidamente codificados, estão em condições de serem armazenados. Não podendo ter dois armazéns distintos, um de chegada do bem e outro de saída, as M-PE devem ter o seu armazém organizado de modo que a entrada e saída de inventários seja feita adequadamente e de forma eficaz e eficiente. Assim, o armazém deve estar bem organizado, as prateleiras devem estar identificadas e cada bem deve ter o seu local próprio.

A arrumação dos inventários dentro do armazém deve obedecer a um leque de regras que facilitam a sua movimentação e conservação, nomeadamente, cada tipo de produto deve ter um lugar definido e com identificação visível e a localização dos bens deve ser pensada em função do seu manuseamento.

As saídas de bens do armazém devem estar sempre documentadas; no caso das M-PE pode ser utilizada a guia de remessa para justificar a saída de bens do armazém. Contudo, no caso de empresas industriais, toda e qualquer movimentação de inventários entre as diferentes fases de produção deve estar justificada com um documento interno, como por exemplo folhas de obra ou guias de transferência.

3.2.3. Controlo físico dos inventários

O controlo físico dos inventários procede-se através da contagem física, sendo este um dos aspetos merecedores de mais atenção quando se abordam os procedimentos de controlo interno neste ciclo.

As M-PE devem efetuar pelo menos uma contagem física anual, independentemente do sistema de inventário que estejam a utilizar, sendo a contagem física uma das medidas que resolve muitos dos problemas neste ciclo. O processo de contagens físicas deve envolver todas as pessoas da empresa, inclusivamente o contabilista. Estas contagens devem ser feitas em equipas, sendo que cada uma deve ter uma lista em branco, ou então uma lista extraída do programa de gestão apenas com a descrição dos bens, sem quantidades. Quanto à mensuração dos inventários para efeitos de balanço, esta deve ser efetuada pela contabilidade.

Antes das contagens físicas devem ser elaboradas instruções escritas para a sua realização, que nos casos das M-PE podem, ou até devem ser elaboradas pelo contabilista. As instruções escritas devem ser detalhas e redigidas de uma forma muito clara, uma vez que vão ser lidas por todo o pessoal envolvido.

Quadro 21: Instruções escritas das contagens de inventários

Datas e locais das contagens	Referência dos dias e locais em que decorrerão as contagens.
Inventários a serem contados	Indicação dos inventários que vão ser contados.
Procedimentos pré-contagem	Referência dos procedimentos que tenham de ser feitos antes das contagens, como por exemplo limpeza e arrumação do armazém.
Constituição das equipas de contagem	No mínimo cada equipa de contagem deve ser constituída por dois trabalhadores (um para contar e outro para anotar).
Forma de realização das contagens	Referência não só à sequência a considerar na realização das contagens, mas também à forma de assinalar os itens já contados.
Anotação das contagens	As contagens devem ser anotadas nas listas.

Fonte: Elaboração própria com base em Costa (2017)

4. Disponibilidades

4.1. Âmbito

De uma forma sumária, este ciclo compreende o dinheiro existente na empresa e os depósitos bancários. As operações resultantes deste ciclo incluem manusear e depositar recebimentos, manter a custódia dos valores daí resultantes e gerir pagamentos.

Este é um ciclo transversal, uma vez que se relaciona com todos os outros ciclos.

4.2. Medidas e procedimentos de controlo interno

Este ciclo apresenta um grau elevado de risco pela natureza dos ativos aqui envolvidos. Um dos grandes objetivos deste ciclo é garantir que todos os

recebimentos e pagamentos são registados e que os ativos daí resultantes estão devidamente salvaguardados de qualquer utilização indevida ou não autorizada.

Assim, podemos já apontar como principal e indispensável medida de controlo interno a segregação de funções. Neste ciclo mais do que em qualquer outro, é indispensável existir uma segregação de tarefas que são incompatíveis. Assim, deve-se procurar atribuir tarefas de modo que quem tenha acesso aos valores financeiros, não tenha simultaneamente acesso aos registos das operações, nem proceda à elaboração das conciliações bancárias.

4.2.1. Operações com dinheiro

Importa começar por referir que os pagamentos em dinheiro devem ser efetuados com pouca frequência, só devendo ser realizados para pagamento de pequenas despesas. Para o efeito, as M-PE devem utilizar o fundo fixo de caixa, definindo um valor base e repondo esse valor todos os meses.

Relativamente a eventuais recebimentos em dinheiro, estes devem ser depositados diária e integralmente, correspondendo desta forma o saldo do caixa, a qualquer momento, ao valor do fundo fixo deduzido do montante dos comprovativos das despesas pagas com dinheiro. Nunca devem ser utilizados valores recebidos de clientes em dinheiro para pagamento de despesas. Para facilitar este processo, as M-PE podem optar por ter dois caixas distintos, um para usar no pagamento das pequenas despesas, por utilização do sistema de fundo fixo, e outro para os eventuais recebimentos de clientes. Reforçamos, contudo, que o ideal é as empresas depositarem, se possível diariamente, os valores recebidos em dinheiro. No Quadro 22 apresentamos algumas medidas de controlo interno relacionados com o caixa, dividindo-as por empresas em que o caixa é relevante (como o são os cafés, minimercados, entre outros) e empresas em que o caixa não é relevante (grande parte das empresas industriais sem venda ao público).

Quadro 22: Medidas de controle interno para operações com caixa

Empresas em que o caixa não é relevante	Empresas em que o caixa é relevante
Uso do fundo fixo de caixa, com um valor máximo que é repostado no final do mês.	Todas as vendas devem ser registradas.
Existência de uma folha de caixa com a decomposição de todas as despesas.	Depósitos diários e integrais dos valores em caixa.
Os documentos comprovativos das despesas pagas por caixa devem ser todos agrafados à folha de caixa.	Não utilizar os valores de caixa para pagar despesas.
Os documentos de despesa devem ser inutilizados, de forma a não serem pagos duas vezes, com um carimbo ou mesmo uma assinatura.	Nos casos em que se aplicar, em cada posto de trabalho, cada caixa deve estar afeto a um só funcionário.
As folhas de caixa devem ser conferidas pelo gerente antes de seguirem para a contabilidade.	Existência de folhas de caixa com a decomposição diário do caixa.
Devem ser efetuadas contagens regulares e de surpresa pelo gerente.	Verificação no final de cada dia se os valores em caixa correspondem ao faturado; esta verificação deve ser feita por pessoa diferente da responsável pelo caixa.
	Cada trabalhador deve ter um código próprio.
	Devem ser efetuadas contagens físicas diárias ao caixa, pelos responsáveis pelos caixas e depois pelo próprio gerente, devendo ainda ser efetuadas contagens surpresa regulares.

4.2.2. Operações com bancos

No que se refere aos bancos e suas operações, sem dúvida que a medida mais importante de controle interno apontada pelos nossos entrevistados é a realização mensal de conciliações bancárias. Outra medida importante indicada é a autorização para movimentar as contas, que neste tipo de empresas deve estar restrita ao gerente,

podendo eventualmente os contabilistas terem acesso à consulta das contas para obterem os respetivos extratos bancários. As conciliações bancárias devem ser feitas pelo contabilista e, caso seja possível, devem ser validadas pela gestão. Por fim, a maioria dos pagamentos devem ser feitos por transferência bancária e cheque.

5. Pessoal e gastos com o pessoal

5.1. Âmbito

O ciclo do pessoal e gastos com o pessoal inclui toda a informação relativa ao pessoal e os procedimentos com o pessoal, tais como a contratação e o despedimento de funcionários.

5.2. Medidas de controlo interno

Como já referimos, no caso das M-PE este é um ciclo pouco preocupante, uma vez que o número de funcionários é reduzido nestas empresas, estando muitas vezes resumidas a um ou dois funcionários. Tal como nos demais ciclos já analisados, também neste cada M-PE deve adaptar as medidas de controlo à sua realidade, ao maior ou menor número de trabalhadores que tem a seu cargo.

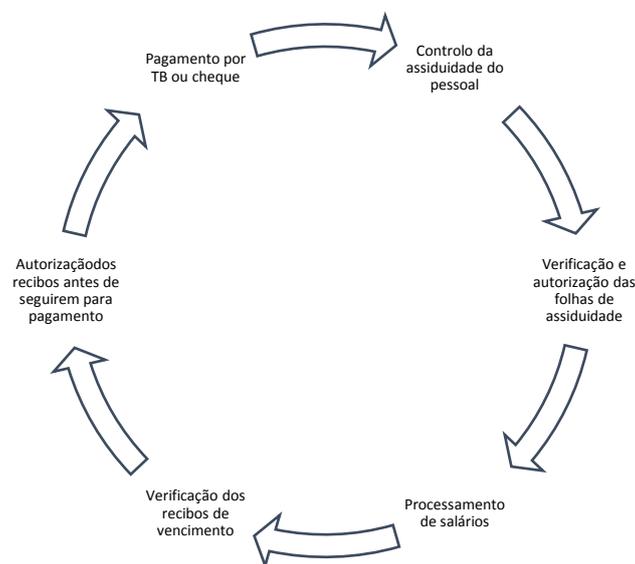
A decisão de contratar e a seleção do trabalhador deve ser um processo justo e coerente, e ser controlado pelo gerente. Para cada trabalhador contratado a empresa deve constituir um processo e uma ficha individual, em suporte papel e informático, no qual deverá incluir todos os documentos associados à admissão do trabalhador, incluindo as condições que foram negociadas, bem como todos os documentos legais necessários à sua admissão.

Todas as empresas, e as M-PE não são exceção, devem ter um procedimento implementado de controlo de assiduidade e de pontualidade do pessoal, nem que seja manual. Os vencimentos devem ser processados tendo em conta a assiduidade do pessoal e as folhas de remunerações devem ser aprovadas antes de seguirem para pagamento.

Uma medida de controlo interno simples, e que as M-PE deveriam implementar neste ciclo, consiste no gerente verificar periodicamente o volume de salários de um mês, com o de meses anteriores, para detetar eventuais discrepâncias e verificar as causas associadas.

Por fim, os pagamentos ao pessoal devem ser feitos preferencialmente por transferência bancária. Esta medida permite que não seja indispensável que os trabalhadores assinem os recibos de vencimento, uma vez que a transferência é, por si só, um comprovativo de pagamento suficiente.

Figura 13: Sintetização das principais medidas de CI no ciclo do pessoal



6. Financiamentos obtidos

6.1. Âmbito

O ciclo dos financiamentos obtidos inclui todas as fontes de financiamento das M-PE, com especial destaque para o financiamento bancário, já que esta é a principal fonte de financiamento daquelas empresas. Importa neste ciclo controlar não só os saldos de financiamentos, mas também os documentos de suporte de todos os movimentos associados.

6.2. Medidas e procedimentos de controlo interno

Este não é um ciclo muito relevante ao nível do controlo interno nas M-PE, essencialmente por duas razões: por um lado, porque estas empresas recorrem pouco a financiamento alheio, até porque não têm muita capacidade de endividamento, e, por outro lado, porque é um ciclo muito controlado pela outra parte, ou seja, a entidade bancária.

Assim, as principais medidas de controlo interno nesta área são as seguintes:

- Formação dos contabilistas para efeitos de controlo dos cálculos, e até da eventual negociação, dos juros e comissões bancárias;
- Elaboração de conciliações bancárias mensais aos saldos de financiamentos;
- Existência de um *dossier* com toda a documentação inerente aos financiamentos, separada por cada um dos financiamentos;
- Todos os documentos inerentes a contratação e às amortizações dos financiamentos devem chegar à contabilidade atempadamente;
- Todas as decisões de financiamento devem ser tomadas pela gestão; e
- Sempre que se considere pertinente, os gerentes devem renegociar os financiamentos de forma a melhorar as respetivas condições.

7. Investimentos

7.1. Âmbito

Neste ciclo abordamos genericamente os investimentos, especialmente os não financeiros, uma vez que os investimentos financeiros são pouco usuais no contexto das M-PE.

Os investimentos não financeiros incluem os AFT, os AI e os ANCDV.

7.2. Medidas de controle interno

A decisão de aquisição de investimentos, quer financeiros, quer não financeiros, nas M-PE, deve ser sempre do gerente, pelo que as compras destes investimentos devem ser sempre autorizadas por aquele.

7.2.1. Investimentos não financeiros

As compras de investimentos não financeiros devem seguir, em grande parte, as medidas de controle interno indicadas no ciclo das compras, com as devidas adaptações.

Os grandes investimentos não financeiros são feitos nas M-PE, por norma, no ano da sua criação, sendo que nos anos seguintes apenas são feitas, ou pequenas aquisições, ou a manutenção dos ativos já existentes. Em qualquer uma das situações, as compras de investimentos devem ser acompanhadas de uma correta avaliação do investimento, se este vai ou não gerar fluxos de caixa futuros.

Como já foi referido anteriormente, a decisão de compra, venda ou mesmo abate destes ativos deve ser sempre da responsabilidade do gerente. No caso concreto das vendas e dos abatimentos, deve existir mesmo um documento interno com a descrição do bem que vai ser vendido ou abatido e quais as razões, de modo a existir prova da autorização da operação por parte do gerente.

Para controlarem os seus ativos, as M-PE, assim como as demais empresas, devem possuir um *software* de gestão de investimentos, no qual é criada uma ficha individual para cada ativo, com a descrição de todas as suas características e outros elementos relevantes.

Por fim, todos os ativos devem estar devidamente identificados e periodicamente deve fazer-se uma inventariação física dos mesmos, de modo a poder verificar se os bens registados na contabilidade existem fisicamente na empresa. Esta inventariação deve ser acompanhada pela gerência.

7.2.2. Investimentos financeiros

Como já referimos, as M-PE possuem poucos ou nenhuns investimentos financeiros. Por vezes possuem pequenos montantes investidos em ações que foram obrigadas a comprar aquando da contratação de um empréstimo bancário.

Desta forma, nos casos em que possuem este tipo de investimentos, as M-PE devem possuir um *dossier* com todos os contratos inerentes a estes investimentos, devendo a sua autorização de aquisição e posterior controlo ficar a cargos da gerência.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O principal objetivo do controle interno consiste em preservar os interesses da empresa contra fraudes e erros humanos, de modo a salvaguardar os ativos, prestar informação rigorosa e oportuna e assegurar que os seus objetivos são alcançados, tendo sempre em conta as necessidades dos *stakeholders*. Assim, a implementação e adequado funcionamento de um SCI é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, estrutura ou mesmo atividade.

O tecido empresarial português é maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas (M-PE), que sendo as empresas de menor dimensão, são também as que mais carecem de medidas de controle interno. Contudo, a literatura existente sobre controle interno está direcionada para empresas de grande dimensão, com fortes estruturas e uma vasta diversidade de recursos, tudo o que uma M-PE não dispõe.

Sendo as M-PE as mais pequenas de todas as empresas é natural que estas se deparem com muitas limitações quando pretendem implementar um adequado SCI, designadamente ao nível dos recursos humanos, materiais e financeiros. Contudo, a gestão de qualquer M-PE deve estar consciente das limitações existentes e implementar medidas de controle de modo adequadas à sua realidade.

Foi precisamente a conjugação daquelas duas circunstâncias, ou seja, da importância de implementar medidas de controle interno numa M-PE, e da constatação da inexistência de estudos e manuais direcionados para o controle interno naquelas entidades, o que motivou a realização da presente dissertação na qual procuramos dar resposta a três objetivos: identificar, através de um estudo de caso, as principais limitações e falhas do controle interno das M-PE; apresentar sugestões de melhoria e medidas corretivas ao SCI da empresa em estudo; elaborar uma proposta de manual de controle interno para as M-PE.

Para alcançarmos o primeiro objetivo efetuamos um estudo de caso numa pequena empresa, tendo a recolha de informações sido efetuada com recurso a diversas técnicas, designadamente a observação, a análise documental e a realização de entrevistas a diferentes pessoas da empresa em estudo. As principais conclusões a que chegamos é que nesta empresa, como acontece nas demais M-PE segundo a

experiência dos ROC entrevistados, o SCI é praticamente inexistente e muito menos formalizado. Por outro lado, a tomada de decisões nos diferentes ciclos do controlo interno está muito centrada numa só pessoa, muitas vezes na figura do gestor, não existindo uma adequada segregação de funções, medida essencial para o sucesso de qualquer SCI. Tal facto decorre da pequena dimensão daquelas empresas, com poucos recursos humanos, onde os gerentes, que são na maioria das vezes simultaneamente os proprietários, com pouca formação, querem controlar tudo e não criam medidas para que as operações se realizem na sua ausência.

Para atingir o segundo, e especialmente, o terceiro objetivos do nosso estudo, a metodologia usada foi, para além da revisão da literatura e das conclusões obtidas com os dados recolhidos no estudo de caso, a realização de entrevistas a ROC, com experiência de auditoria e consultoria em M-PE, que nos proporcionaram a recolha de um vasto conjunto de contributos, quer para as sugestões de melhoria do controlo interno da empresa objeto do estudo de caso, quer para a elaboração do manual de controlo interno para as M-PE.

Este manual consubstancia um documento no qual são identificadas as principais medidas e procedimentos de controlo interno adequados às necessidades e características particulares das M-PE, que possa servir de base à implementação de um adequado SCI em qualquer M-PE portuguesa, devendo ser da responsabilidade de todos os intervenientes (funcionários, gestão, sócios) da entidade garantir que os controlos internos funcionam de forma eficaz e eficiente.

Consideramos que todas as empresas, independentemente da sua dimensão, devem ter em funcionamento um bom SCI, mais ou menos desenvolvido e formalizado, pois só assim será possível garantir a continuidade de uma organização. A falta de controlo, ou mesmo o descontrolo total, pode conduzir a médio ou longo prazo à falência de uma empresa.

A presente dissertação contribui para a investigação sobre controlo interno, em particular nas M-PE, colmatando a lacuna existente na literatura, a nível nacional e internacional. Por outro lado, consideramos que o manual proposto pode servir de base à implementação de medidas de controlo interno adequadas às características

das M-PE. Esperamos, assim, que este estudo tenha um contributo prático e efetivo na melhoria dos procedimentos de controlo daquelas entidades.

Como qualquer estudo científico, também este não está isento de limitações. A principal limitação do nosso estudo é a grande lacuna existente na literatura sobre o controlo interno nas M-PE, dificultando a fundamentação de algumas das ideias que dissertamos ao longo do trabalho. Outra limitação prende-se com o facto de só termos analisado a realidade de uma única empresa, e desta forma não poderemos extrapolar as conclusões para o resto do universo. Procuramos, contudo, atenuar esta limitação com as entrevistas aos ROC, já que os seus testemunhos, assentes na sua experiência e conhecimento das M-PE, acabaram por corroborar as conclusões obtidas no estudo de caso.

Desta forma, como pistas de investigação futuras sugerimos as seguintes. Por um lado, efetuar o levantamento do controlo interno a mais M-PE, diversificando o ramo de atividade, de modo a melhor conhecermos e compreendermos a realidade das M-PE portuguesas ao nível do controlo interno. Será igualmente importante dar continuidade ao desenvolvimento do manual proposto de medidas de controlo interno aplicado às M-PE, melhorando-o e completando-o, de modo a nele integrar, nas só as medidas e procedimentos de controlo interno entretanto melhoradas, mas também as principais dificuldades e limitações registadas em cada ciclo, e que compreendem presentemente a secção 2.2. do Capítulo II deste trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Altamuro, J. e Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting?. *Journal of Accounting and Economics*, 49(1), 58-74.
- AICPA (1972). *Statement on Auditing Procedure 54 - The auditor's study and evaluation of internal control*. November, New York.
- Institute of Internal Auditors (2005). Putting COSO's Theory into Practice. *Tone at the Top*, 28, September.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Campbell, S. e Hartcher, J. (2003). *Internal controls for small business*. Melbourne: CPA Austrália.
- Costa, C.B. da (2017). *Auditoria financeira: teoria & prática*. 11.^a Edição, Lisboa: Rei dos Livros.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Disponível em <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>, última consulta em 21 de julho de 2017.
- COSO (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Disponível em <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, última consulta em 21 de julho de 2017.
- Doyle, J.; Ge, W. e McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1), 193-223.
- Drucker, P.F. (1993). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Estrela, C.L. (2014). *A gestão da informação na tomada de decisão das PME da região centro: um estudo exploratório e de multicasos no âmbito da Ciência da Informação*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra.
- Foster, B.P.; Ornstein, W. e Shastri, T. (2007). Audit costs, material weaknesses under SOX Section 404. *Managerial Auditing Journal*, 22(7), 661-673.

- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2005). *O inquérito: teoria e prática*. 4.^a Edição, Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia Editora.
- Höglund, H. e Sundvik, D. (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting*, 35, 125-134.
- Inácio, H.C. (2014). *Controlo interno: enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- INE (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas: 2008*. Destaque, 28 de junho.
- IIA (2012). *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*. Disponível em <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>.
- Jansen, R.J.G.; Curseu, P.L.; Vermeulen, P.A.M.; Geurts, J.L.A. e Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192-216.
- Krstić, J. e Đorđević, M. (2012). *Internal control and enterprise risk management - from tradicional to revised COSO Model*. Year Address: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja.
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F. e Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações*. 3.^a Edição, Porto: Vida Económica.
- Miles, M.B. e Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Second Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morais, G. e Martins, I. (2013). *Auditoria interna - função e processo*. 4.^a Edição. Lisboa: Áreas Editora.

OROC (2015). *ISA 315 (Revista) - Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material Através do Conhecimento da Entidade e do Seu Ambiente*. Manual das Normas Internacionais de Controlo de Qualidade, Auditoria, Revisão, Outros Trabalhos de Garantia de Fiabilidade e Serviços Relacionados (Edição 2015 – Parte I).

PORDATA (2017). Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal>, última consulta em 21 de julho de 2017.

Russo, J. (2005). A orientação estratégica das PME – o caso da indústria de transformação de plásticos da Região Centro Litoral. *Revista Revisores & Empresas*, julho/setembro.

Russo, J. (2006). *Balanced scorecard para PME*. 4.^a Edição. Lisboa: Lidel.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Second Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

Tribunal de Contas (2001). *Manual de Auditoria e de Procedimentos*.

Vieira, R.; Major, M.J.; Robalo, R. (2009). Investigação Qualitativa em Contabilidade. In M.J. Major e R. Vieira (Eds). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*, 129-163, Lisboa: Escolar Editora.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

APÊNDICES

Apêndice A

Guião da Entrevista Empresa em estudo

Objetivo: recolher informação sobre procedimentos de controlo interno adotados pela empresa em estudo. Estas entrevistas inserem-se num estudo mais amplo que consiste em elaborar um manual de controlo interno adaptado á realidade das PME portuguesas.

Designação dos Blocos	Objetivos Específicos	Questões Orientadoras
A. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimar a entrevista • Motivar o entrevistado a participar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar-me e informar o entrevistado sobre os objetivos do estudo. 2. Assegurar o carácter confidencial das informações e o anonimato do entrevistado. 3. Informar o entrevistado sobre os direitos de não resposta e de terminar a entrevista a qualquer momento. 4. Obter autorização para a gravação da entrevista.
B. Enquadramento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a estrutura organizacional da empresa • Identificar as diferentes funções desempenhadas na empresa e o respetivo responsável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em que departamentos trabalha? 2. Quais as suas funções na empresa? Explique, sucintamente, em que consiste e como se processam as diferentes tarefas que executa no âmbito de cada função que desempenha na empresa.
C. Compras e pagamentos a fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher informação sobre o funcionamento do ciclo • Identificar quem é responsável por cada tarefa do ciclo • Perceber quais os procedimentos de controlo interno adotados no processo de compra e qual o respetivo circuito documental existente • Recolher informação sobre como são controladas as dívidas a fornecedores e os respetivos pagamentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique-me como funciona o processo de compras (diferentes tarefas e que documentos suportam cada tarefa)? 2. Como (e quem decide) a seleção dos fornecedores? 3. A quando da receção dos bens, existe uma verificação/contagem dos mesmos com os bens encomendados? Se sim como funciona? Se não, porquê? 4. Onde e como são armazenados os bens? 5. A fatura do fornecer é conferida e validade antes de ir para pagamento? Se sim, por quem? 6. Como se processam os pagamentos (quem autoriza e decide os fornecedores a pagar, quem emite cheques (ou ordena transferências bancárias), quem assina)? 7. Como é efetuado o arquivo documental do processo de compra? (por exemplo, a nota de encomenda é agrafada à fatura?)
D. Vendas e recebimentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber o funcionamento deste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explique-me como funciona o processo de vendas (diferentes tarefas e que documentos suportam cada tarefa)?

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar quem é responsável por cada tarefa do ciclo • Recolher informação sobre a receção e tratamento das encomendas dos clientes e sobre a concessão dos créditos e descontos aos clientes • Entender se são cumpridos os prazos de entrega • Perceber que controlos existem relativamente aos recebimentos de clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Como (e por quem) são rececionadas e tratadas as encomendas dos clientes? 3. Quem é responsável pela expedição dos inventários? 4. Que documento acompanha o transporte dos inventários? Quem emite o documento e com base em que informação? 5. Como (e por quem) são concedidos os créditos e os descontos aos clientes? 6. Os prazos de entrega são por norma cumpridos? Se não, porquê? O que costuma falhar? 7. Quem emite as faturas? 8. A fatura emitida tem sempre por base a nota de encomenda já inserida no programa? Se não, como se processa? 9. Como são controlados (e por quem) os recebimentos de clientes? 10. Como costumam pagar os clientes? Existe alguma pessoa responsável pela cobrança de dívidas dos clientes? 11. Como é efetuado o arquivo documental do processo de vendas? (por exemplo, a nota de encomenda é agrafada à fatura?)
E. Inventários	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber como são controlados os inventários 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o sistema de inventário adotado pela empresa? 2. Como (e por quem) são controlados os inventários? Qual o documento de suporte daquele controlo? O controlo é efetuado por <i>software</i> informático? 3. Existem contagens físicas dos inventários? Se sim, com que frequência? Se não, porquê? 4. Quem efetua a contagem física dos inventários para efeitos de balanço? Que documento é elaborado? 5. Quem valoriza os inventários finais para efeitos do balanço? 6. Quem decide sobre o abate de inventários? Como se processa o abate e com base em que documentos?
F. Caixa e depósitos bancários	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher informação sobre como são controladas as operações relacionadas com bancos e caixa • Perceber quais são os controlos usados para prevenir eventuais erros/fraudes neste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são tratados os recebimentos em cheque? Qual o processo (e documentos suporte) e quem faz o quê. 2. Existe um responsável único pelo caixa? 3. Qual o documento de suporte dos pagamentos por caixa? E dos recebimentos? 4. Quem tem acesso às contas bancárias? 5. Mensalmente existem muitos movimentos feitos por caixa? 6. É elaborada uma folha de caixa mensal? A folha de caixa é conferida?

		7. São efetuadas contagens físicas ao caixa?
G. Pessoal e gastos com o pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o funcionamento deste ciclo • Perceber quem toma as decisões sobre o pessoal • Perceber como é controlada a assiduidade e a pontualidade do pessoal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são controladas as presenças/faltas dos funcionários? 2. São feitos controlos físicos ao pessoal? Se sim, por quem e com que frequência? 3. Quem decide sobre a contratação de pessoal? 4. Quem trata dos documentos e inscrições legais de novos trabalhadores? 5. Existe um <i>software</i> de gestão do pessoal? Ou existem fichas manuais de pessoal? 6. Com que periodicidade são atualizados os dados do pessoal? Como e por quem? 7. Quem efetua o processamento de salários? 8. Os recibos de vencimento são verificados e aprovados antes de seguirem para pagamento? 9. Como é efetuado o pagamento ao pessoal (cheque, transferência...)? E com base em que documento?
H. Financiamentos obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber quem toma todas as decisões de financiamento e com base em que informação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como são tomadas as decisões sobre o financiamento (quem identifica a necessidade e com base em quê, quem define o valor e com base em quê, quem negocia com o banco)?
I. Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher informação sobre o funcionamento deste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem identifica a necessidade de aquisição de um ativo? 2. Como (e por quem) se processa a compra: como se identificam os fornecedores, condições de pagamento? 3. Todos os ativos da empresa então identificados? Se sim, como? 4. São efetuadas contagens periódicas dos investimentos? Se sim, por quem e se é gerado algum documento? Se sim, quem confronta a contagem física com os elementos contabilísticos? 5. Quem decide sobre o abate de investimentos? Qual o processo e que documentos o acompanham? 6. Existem fichas individuais dos investimentos? Quem as preenche e atualiza? 7. Existe <i>software</i> de gestão dos investimentos? Se sim, quem tem acesso?

Apêndice B

Guião da Entrevista ROC

Objetivo: Identificar, através da experiência e do conhecimento dos Revisores Oficiais de Contas (ROC), as especificidades das Micro e Pequenas empresas (M-PE) portuguesas e consequentes dificuldades na implementação de um adequado SCI, e auscultar a sua opinião acerca das principais medidas de controlo interno adequadas às M-PE portuguesas. Estas entrevistas inserem-se num estudo mais amplo, que consiste em elaborar um manual de controlo interno adaptado à realidade das M-PE portuguesas.

Designação dos Blocos	Objetivos Específicos	Questões Orientadoras
A. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimar a entrevista • Motivar o entrevistado a participar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar-me e informar o entrevistado sobre os objetivos do estudo. 2. Assegurar o carácter confidencial das informações e o anonimato do entrevistado. 3. Informar o entrevistado sobre os direitos de não resposta e de terminar a entrevista a qualquer momento. 4. Obter autorização para a gravação da entrevista.
B. Controlo interno	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher a opinião dos ROC sobre a importância do controlo interno nas M-PE • Auscultar a opinião dos ROC sobre a realidade do controlo interno nas M-PE portuguesas e principais constrangimentos na sua implementação • Perceber quais são os mais importantes procedimentos de controlo interno a implementar nas M-PE portuguesas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera importante as M-PE terem um adequado SCI? Porquê? 2. Qual é a sua opinião sobre os SCI atualmente implementados nas M-PE? 3. Considera que os gerentes/administradores das M-PE dão importância ao controlo interno? Porquê? 4. Quais as principais especificidades das M-PE e consequentes dificuldades/problemas/limitações na implementação de um adequado SCI? 5. Qual é atualmente o papel do Contabilista nas M-PE no que respeita ao controlo interno? E qual é o papel que deveria ter? 6. Que ciclos considera serem os mais importantes ao nível do controlo interno nas M-PE? Porquê? 7. Se tivesse de implementar um SCI numa M-PE, que controlos considerava indispensáveis, tendo em conta a escassez de recursos destas empresas, para o bom funcionamento de um SCI? Porquê?
C. Compras e pagamentos a fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos?

	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental no ciclo de compras de uma M-PE 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 3. Na sua opinião, qual o circuito documental necessário para acompanhar aquele processo de compra? Quais são, da sua experiência, os documentos usuais neste ciclo nas M-PE? 4. Quais os controlos fundamentais a ter aquando da receção dos bens? E quais os documentos que a devem acompanhar? 5. Qual deve ser o tratamento dado à fatura do fornecedor quando chega à empresa e por quem? Devem ser arquivados com a fatura outros documentos? Se não, onde os arquivar? 6. Como (e por quem) devem ser controladas as dívidas a fornecedores? 7. Como (e por quem) devem ser efetuados os pagamentos a fornecedores? Quais os principais controlos a ter nesta área?
D. Vendas e recebimentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental no ciclo das vendas nas M-PE 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos? 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 4. Na sua opinião, qual o circuito documental necessário para acompanhar aquele processo de venda? Quais são, da sua experiência, os documentos usuais neste ciclo nas M-PE? Onde devem ser arquivados? 5. Como (e por quem) deve ser autorizada a venda/prestação de serviços, serem concedidos créditos e descontos aos clientes? 6. Como (e por quem) devem ser controlados os recebimentos dos clientes? Que procedimentos a empresa deve ter sempre presentes para controlar as dívidas dos clientes?
E. Inventários	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos?

	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental nos inventários das M-PE 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 3. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental dos inventários, desde a sua chegada até à sua saída? Quais são, da sua experiência, os documentos usuais neste ciclo nas M-PE? 4. Na sua opinião, é importante que exista um controlo físico dos inventários? Se sim, com que frequência? E quem deve fazer esse controlo? 5. Como (e quem) deve efetuar as contagens físicas para efeitos de balanço? Que documentos devem acompanhar estas contagens? 6. Quem deve valorizar os inventários para efeitos de preparação do Balanço?
<p>F. Disponibilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Obter informação sobre os controlos internos que permitam prevenir erros/fraudes neste ciclo • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental neste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos e devido a que fatores? 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 3. De que forma as M-PE podem diminuir o risco de fraude/erro neste ciclo, mais suscetível a este tipo de ocorrência? 4. Em sua opinião, quais os procedimentos de controlo interno mais importantes que devem ser respeitados nas M-PE quanto ao Caixa e operações com Caixa? E por quem? (quando o caixa é relevante e quando não é relevante) 5. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental das transações de caixa? (quando o caixa é relevante e quando não é relevante) 6. Quem deve controlar as operações do Caixa e que tipo de recebimentos/pagamentos devem ser restritos ao Caixa? (quando o caixa é relevante e quando não é relevante) 7. Como e por quem devem ser controlados os recebimentos (dinheiro e cheques)? 8. Devem ser efetuadas contagens físicas regulares ao caixa? Por quem? (quando o caixa é relevante e quando não é relevante) 9. Em sua opinião, quais os procedimentos de controlo interno mais importantes que devem ser respeitados

		<p>nas M-PE quanto às contas bancárias e operações com Bancos? E por quem?</p> <p>10. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental das transações com bancos? 11. Quem deve ser o responsável pelas reconciliações bancárias? Quem as deve validar?</p> <p>11. Quem deve ter acesso às contas bancárias e que tipo de movimentos devem ser efetuados por bancos?</p> <p>12. Que tipo de pagamento é mais recomendável numa M-PE: cheque / transferência bancária?</p> <p>13. Da sua experiência, as M-PE recorrem usualmente ao recebimento por letras e/ou recorrem ao factoring? Se sim, quais os principais controlos a ter?</p>
G. Pessoal e gastos com o pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental neste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos? 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 3. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental do pessoal e gastos com o pessoal? 4. De que ferramentas deve estar munida a empresa para controlar presenças/faltas do pessoal? 5. Considera importante para uma M-PE fazer controlos físicos do pessoal? Se sim, com que frequência e por quem? Se não, porquê? 6. Com que periodicidade deve ser atualizado o ficheiro do pessoal e por quem? 7. Que controlos devem existir para efeitos do processamento de salários e do respetivo pagamento? E por quem? 8. Relativamente à contratação de pessoal, quais devem ser os procedimentos a adotar pelas M-PE? E quem deve ser o responsável por aqueles?
H. Financiamentos obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da sua experiência, quais as são as mais usuais fontes de financiamento das M-PE portuguesas (empréstimos, <i>leasings</i>...) 2. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos?

	<p>importantes neste ciclo nas M-PE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental neste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 4. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental dos financiamentos? 5. Quem deve ser o responsável pelas decisões de financiamento? E pela sua negociação com os bancos? 6. Como que periodicidade devem ser renegociados os financiamentos?
<p>I. Investimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações dos ROC sobre o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas • Recolher informações sobre quais os procedimentos mais importantes neste ciclo nas M-PE • Identificar qual deve ser o circuito e arquivo documental neste ciclo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza o funcionamento deste ciclo nas M-PE portuguesas ao nível do controlo interno (Quem faz o quê e como)? Quais os principais erros cometidos? 2. Quais são as principais limitações das M-PE neste ciclo? Tendo em conta as limitações da M-PE que medidas tomaria para as conseguir ultrapassar? 3. Em sua opinião, qual deve ser o suporte documental dos investimentos? Quais são, da sua experiência, os documentos usuais neste ciclo nas M-PE? Onde devem ser arquivados? 4. De quem deve ser a decisão de investimento ou de abate/ venda de um investimento? Que processo documental deve acompanhar cada uma daquelas operações? 5. De que mecanismos/ferramentas uma M-PE deve dispor para controlar os seus investimentos? Deve efetuar contagens físicas e/ou possuir um ficheiro (programa) de gestão dos investimentos? Se sim, com que frequência deve ser efetuada a contagem física e atualizado o ficheiro, por quem e que documentos de suporte devem existir? Se não, porquê? 6. Considera importante que os ativos da empresa estejam devidamente identificados? 7. É usual as M-PE terem investimentos financeiros (correntes e/ou não correntes)? Se sim, que controlos específicos devem ser implementados e qual o circuito documental?