ReGeo ISSN: 2177-3246

DETERMINANTES DA EFICÁCIA DO CONTROLO INTERNO DOS INVENTÁRIOS EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SECTOR COMERCIAL ANGOLANO

DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL OVER INVENTORIES IN MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A CASE STUDY IN THE ANGOLAN COMMERCIAL SECTOR

DETERMINANTES DE LA EFICACIA DEL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR COMERCIAL ANGOLEÑO

https://doi.org/10.56238/revgeov17n9-087

Data de submissão: 16/08/2026 **Data de publicação:** 16/09/2026

Gertrudes Kumbelembe Sachilunga Sapupole
Licenciada em Contabilidade e Administração
Instituição: Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela - Angola
E-mail: gesachilunga@gmail.com

RESUMO

O controlo interno dos inventários é um dos pilares da gestão de risco operacional nas micro, pequenas e médias empresas (MPME), sobretudo onde a limitação de recursos humanos e financeiros dificulta a implementação de mecanismos formais de supervisão. Este artigo identifica os determinantes da eficácia do controlo interno dos inventários numa MPME angolana do sector do comércio de materiais de construção, com base num estudo de caso interpretado à luz do modelo integrado de controlo interno amplamente adoptado na literatura de auditoria. A recolha de dados baseou-se em dois questionários estruturados de resposta fechada, aplicados a uma amostra de nove colaboradores das áreas de compras e de armazém, complementados por entrevista e observação directa. Os resultados mostram que apenas 28% das práticas avaliadas na área de compras e 4,35% das práticas avaliadas na área de inventários estão em conformidade com as normas de controlo interno geralmente aceites, evidenciando a inexistência de segregação de funções, a concentração de responsabilidades na gestão e a ausência de registos sistemáticos de entradas e saídas de mercadorias. Lidas à luz dos cinco componentes do modelo de referência, estas deficiências atravessam todo o sistema, com maior gravidade nas actividades de controlo e na monitorização. Conclui-se que a eficácia do controlo interno dos inventários nas MPME angolanas depende, antes de mais, da formalização de procedimentos mínimos e da nomeação de um responsável pelo armazém, medidas de baixo custo cuja ausência expõe a organização a perdas patrimoniais, furtos e erros administrativos evitáveis.

Palavras-chave: Controlo Interno. Inventários. MPME. COSO. Angola.

ABSTRACT

Internal control over inventories is among the pillars of operational risk management in micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), particularly where limited human and financial resources hinder the implementation of formal oversight mechanisms. This article identifies the determinants of internal control effectiveness over inventories in an Angolan MSME in the construction materials trade, based on a case study interpreted through the integrated internal control framework widely adopted in the auditing literature. Data were collected through two structured closed-response questionnaires applied to a sample of nine employees from the purchasing and warehouse functions,

complemented by interviews and direct observation. The results show that only 28% of the practices assessed in purchasing and 4.35% of those assessed in inventory management comply with generally accepted internal control standards, revealing the absence of segregation of duties, excessive concentration of responsibilities in management, and the lack of systematic recording of merchandise inflows and outflows. Read through the five components of the reference framework, these deficiencies run across the whole system, most severely in control activities and monitoring. It is concluded that the effectiveness of inventory internal control in Angolan MSMEs depends primarily on formalising minimum procedures and appointing a warehouse manager, low-cost measures whose absence exposes the organisation to avoidable asset losses, theft and administrative errors.

Keywords: Internal Control. Inventories. MSMEs. COSO. Angola.

RESUMEN

El control interno de los inventarios es uno de los pilares de la gestión del riesgo operacional en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), sobre todo en contextos de recursos limitados. Este artículo identifica los determinantes de la eficacia del control interno de los inventarios en una MIPYME angoleña del sector del comercio de materiales de construcción, con base en un estudio de caso interpretado a la luz de un modelo integrado de control interno ampliamente adoptado en la literatura de auditoría. La recolección de datos se basó en dos cuestionarios estructurados de respuesta cerrada, aplicados a una muestra de nueve colaboradores de las áreas de compras y de almacén, complementados por entrevista y observación directa. Los resultados muestran que solo el 28% de las prácticas evaluadas en el área de compras y el 4,35% de las evaluadas en el área de inventarios están en conformidad con las normas de control interno generalmente aceptadas, evidenciando la ausencia de segregación de funciones y de registros sistemáticos de entradas y salidas de mercancías. Estas deficiencias atraviesan los cinco componentes del modelo de referencia, con mayor gravedad en las actividades de control y en la supervisión. Se concluye que la eficacia del control interno de los inventarios en las MIPYME angoleñas depende, ante todo, de la formalización de procedimientos mínimos y del nombramiento de un responsable del almacén, medidas de bajo costo cuya ausencia expone a la organización a pérdidas patrimoniales, hurtos y errores administrativos evitables.

Palabras clave: Control Interno. Inventarios. MIPYME. COSO. Angola.

1 INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) formam o segmento mais numeroso do tecido empresarial angolano e desempenham um papel determinante na criação de emprego e na dinamização do comércio interno, sobretudo fora dos grandes centros urbanos. A sua dimensão reduzida, porém, traduz-se com frequência numa estrutura organizacional pouco diferenciada, em que uma única pessoa acumula funções de gestão, compras, tesouraria e supervisão de armazém.

Esta concentração de responsabilidades, típica de organizações de gestão pessoal, cria condições propícias ao enfraquecimento do controlo interno, em particular na área dos inventários, um dos activos mais expostos a perdas, furtos e erros administrativos. Quando a mesma pessoa autoriza, executa e regista uma operação, o sistema perde a capacidade de se corrigir a si próprio, e é precisamente essa capacidade de auto-correcção que a literatura de auditoria associa a um controlo interno eficaz.

O interesse do tema não se esgota, porém, na dimensão puramente administrativa. Os inventários representam, em muitas MPME comerciais angolanas, a maior parcela do activo corrente, e a sua correcta salvaguarda tem implicações directas na capacidade da empresa honrar compromissos com fornecedores, obter financiamento junto de instituições bancárias e cumprir as suas obrigações fiscais. Uma empresa incapaz de demonstrar, com registos fiáveis, qual é o valor real do seu stock, está também menos preparada para negociar condições de crédito ou para responder a uma eventual fiscalização, o que transforma um problema aparentemente técnico, de procedimentos internos, numa questão de sustentabilidade do próprio negócio.

A literatura sobre o controlo interno de inventários em MPME é vasta, mas concentra-se sobretudo em contextos latino-americanos e asiáticos (Mogrovejo Romero; Pereira Bustamante; Vasquez Flores, 2026; Rolón Ramírez, 2024; Vaz; Gomes, 2011). Em Portugal, um estudo recente de Pires (2024) confirma que uma parte significativa das PME ainda não implementa qualquer sistema de controlo interno, sobretudo por limitação de recursos ou por opção da própria gestão, um padrão muito próximo do que este artigo documenta para o contexto angolano. Os estudos empíricos sobre a realidade angolana, contudo, continuam escassos, e esta escassez torna-se mais significativa quando se tem em conta que o quadro regulador angolano impõe obrigações formais de registo, como o disposto na Lei n.º 30/11, de 13 de Setembro (Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas), cujo incumprimento raramente aparece documentado com evidência empírica.

Este artigo parte de um estudo de caso realizado numa MPME angolana do sector do comércio de materiais de construção, a partir de dois questionários estruturados, um por área funcional, interpretados à luz dos cinco componentes do modelo COSO. Pergunta-se, em concreto, em que

medida a ausência de segregação de funções e de procedimentos formalizados compromete a eficácia do controlo interno dos inventários nesta empresa, e que riscos operacionais daí resultam.

O estudo procura medir o grau de conformidade do sistema de controlo interno com um referencial reconhecido, o COSO, e não reconstituir o mecanismo pelo qual uma eventual falha se propaga a outros domínios da gestão. Esta escolha delimita, desde já, o contributo específico deste artigo: uma fotografia sistemática e quantificada do estado do controlo interno numa MPME angolana, lida componente a componente, distinta de uma análise de mecanismo causal sobre um efeito concreto dessa deficiência, questão que pertence a um objecto de investigação diferente e que aqui não é tratada.

A escolha do modelo COSO como referencial, em detrimento de outras estruturas de controlo interno também disponíveis na literatura, justifica-se pela sua adopção generalizada como padrão de referência internacional em matéria de auditoria e de gestão de risco, o que facilita a comparação dos resultados aqui obtidos com estudos realizados noutros contextos nacionais, latino-americanos e europeus.

A escolha do estudo de caso como estratégia de investigação não é incidental. Em matéria de controlo interno, os números de um questionário mostram apenas uma parte do quadro: uma resposta "não" pode significar a ausência total de um procedimento, ou pode significar que o procedimento existe de forma informal, sem registo escrito, mas ainda assim eficaz. A observação directa e o cruzamento com fluxogramas de campo permitiram distinguir estas duas situações ao longo da recolha de dados, o que confere a este artigo um grau de detalhe pouco comum em estudos de grande amostra baseados apenas em inquérito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo de controlo interno proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, actualizado em 2013, define o controlo interno como um processo conduzido pela gestão e pelos colaboradores de uma organização, orientado para garantir um grau de confiança razoável quanto à eficácia e à eficiência operacional, à fiabilidade da informação financeira e ao cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 2013; Jund, 2001).

Cinco componentes sustentam esta estrutura: o ambiente de controlo, a avaliação de riscos, as actividades de controlo, a informação e comunicação, e a monitorização. O ambiente de controlo reúne as normas, os processos e as estruturas que sustentam a execução do controlo interno em toda a organização, com destaque para a atribuição clara de autoridade e de responsabilidade; a sua debilidade compromete todo o sistema, por mais consistentes que sejam os restantes componentes (Attie, 1998).

A avaliação de riscos identifica e analisa os riscos relevantes para os objectivos da organização; as actividades de controlo traduzem-se nas políticas e nos procedimentos que asseguram a execução das respostas da gestão a esses riscos, entre os quais a segregção de funções ocupa um lugar central; a informação e comunicação garantem que os dados relevantes circulam de forma a permitir que cada colaborador cumpra as suas responsabilidades; e a monitorização avalia, ao longo do tempo, se os restantes componentes continuam presentes e a funcionar (Morais; Martins, 2007).

Um aspecto muitas vezes mal compreendido fora dos círculos de auditoria merece nota: o controlo interno, mesmo quando bem desenhado, não garante a ausência de erros ou de irregularidades, garante apenas uma segurança razoável quanto à sua prevenção ou detecção tempestiva (Almeida, 2012). Esta distinção entre segurança razoável e garantia absoluta é relevante para a leitura deste artigo, porque significa que o objectivo de qualquer recomendação decorrente dos resultados não é eliminar por completo o risco na empresa estudada, algo que nenhuma organização, por maior que seja, consegue fazer, mas reduzi-lo a um nível compatível com a sua dimensão e com os recursos de que dispõe.

A segregação de funções, um dos princípios mais antigos da literatura de controlo interno, consiste em distribuir as responsabilidades de autorização, execução, registo e custódia de activos por pessoas diferentes, de modo que nenhum colaborador, isolado, possa cometer e depois esconder um erro ou uma irregularidade. A teoria da agência oferece um enquadramento complementar útil, para compreender por que razão esta distribuição importa: sempre que quem gere um recurso não é o seu proprietário, existe uma assimetria de informação que pode ser explorada em proveito próprio, e os mecanismos de controlo interno funcionam, nesta óptica, como um custo de monitorização que reduz essa assimetria (Jensen; Meckling, 1976). Nas MPME, onde o gestor é muitas vezes o único detentor de informação sobre o que realmente acontece no armazém, esta lógica adquire um relevo particular.

Nas empresas de pequena e média dimensão, o princípio da segregação de funções esbarra num limite estrutural que Vaz e Gomes (2011) documentam com clareza: o número reduzido de colaboradores torna, muitas vezes, materialmente impossível distribuir estas responsabilidades sem duplicar funções. Farah et al. (2024) acrescentam um argumento complementar, obtido embora num universo empresarial bem diferente do das MPME: a qualidade da governação e o grau de conectividade dos órgãos de fiscalização condicionam a rapidez e a consistência com que as organizações adoptam práticas de controlo alinhadas com referenciais como o COSO.

No contexto africano, salienta-se o estudo de Adegboyegun et al. (2020), que, num estudo com PME nigerianas do estado de Ondo, associam directamente a presença de sistemas de controlo interno estruturados a um melhor desempenho operacional, num padrão consistente com o que este artigo

documenta para o contexto angolano. Em contextos empresariais de maior dimensão, mas ainda assim informativos para o argumento aqui desenvolvido, Li et al. (2018) mostram, com dados do mercado de capitais chinês, que a eficácia do controlo interno está associada a um comportamento organizacional mais responsável e mais transparente, o que sugere que os benefícios de um controlo interno robusto não se limitam à prevenção de perdas, estendendo-se também à reputação e à credibilidade externa da organização.

Nas MPME, onde estes órgãos raramente existem de forma autónoma, essa responsabilidade acaba por recair inteiramente sobre a gestão de topo, o que aponta para mecanismos de controlo simples e ajustados à escala da organização, e não para a transposição directa de modelos pensados para grandes empresas. Pires (2024) chega a uma conclusão semelhante para as PME portuguesas: a implementação de auditoria interna e de controlo interno é vista, com frequência, como essencial para reduzir o risco de fraude, mas a sua concretização prática esbarra nos mesmos limites de escala.

Há uma terceira variável que a literatura recente tem vindo a isolar: a capacidade de gestão disponível para identificar e responder aos riscos, distinta da simples existência de procedimentos. Feng e Saleh (2024) mostram que a qualidade do controlo interno modera a relação entre essa capacidade e a exposição a riscos organizacionais, sugerindo que gestores mais capazes conseguem compensar, ainda que parcialmente, as debilidades estruturais do sistema. Esta distinção é relevante para a leitura dos resultados: nem todos os problemas identificados têm a mesma origem, e alguns corrigem-se com a simples formalização de rotinas, enquanto outros exigem investimento na formação de quem gere o armazém.

A relação entre dimensão empresarial e maturidade de controlo merece um comentário adicional. A curva de adopção de mecanismos de controlo não é linear com o crescimento da empresa: nas fases iniciais, o contacto directo e diário do fundador com todas as operações substitui, na prática, boa parte do que um sistema formal faria (Morais; Martins, 2007). O problema surge quando a empresa cresce, como é o caso da organização aqui estudada, com 26 trabalhadores e um volume de negócios já significativo, sem que os mecanismos de controlo acompanhem esse crescimento. É esta desactualização entre a dimensão real da empresa e a sofisticação dos seus procedimentos internos que os resultados documentam com particular nitidez.

3 METODOLOGIA

O estudo baseia-se numa empresa angolana designada, para efeitos de anonimização, por Empresa Alfa, Lda., sedeada no município do Lobito, província de Benguela, com actividade principal no comércio geral de materiais de construção. Iniciou a sua actividade em Agosto de 2010, sob a forma

de sociedade por quotas, e está classificada como pequena empresa nos termos do artigo 5.º da Lei n.º 30/11, de 13 de Setembro, contando com 26 trabalhadores e um balanço anual da ordem das centenas de milhões de kwanzas no exercício imediatamente anterior à recolha de dados.

A estrutura organizacional é simples: um gestor de topo concentra a maior parte das decisões, coadjuvado por colaboradores distribuídos por funções de balcão e caixa, movimentação de mercadorias, limpeza e distribuição a clientes. A empresa não dispõe de departamento de contabilidade próprio, recorrendo aos serviços de um contabilista externo, um dado que ajuda a explicar vários dos resultados apresentados neste artigo.

Optou-se por um desenho de estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa e âmbito descritivo, seguindo a orientação metodológica de Yin (2015) para investigações centradas na compreensão aprofundada de um fenómeno organizacional dentro do seu contexto real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Da população de 26 colaboradores, definiu-se uma amostra de nove elementos directamente ligados à área dos inventários, o gestor e mais oito colaboradores, correspondente a 35% do total.

A recolha de dados combinou observação directa dos procedimentos de recepção, armazenagem e movimentação de mercadorias, um questionário estruturado de resposta fechada organizado em dois instrumentos, um por área funcional, e entrevistas ao gestor, aos colaboradores das duas áreas e ao contabilista. Os procedimentos observados foram também registados sob a forma de fluxogramas, que ilustram e sustentam a discussão dos resultados. Para efeitos deste artigo, as respostas de ambos os questionários foram reclassificadas segundo os cinco componentes do COSO, o que permite associar cada evidência recolhida ao componente do modelo a que corresponde.

A triangulação entre questionário, entrevista, observação directa e fluxograma teve como propósito reduzir o risco de resposta socialmente desejável, comum em instrumentos de auto-relato sobre práticas de controlo interno: quando um colaborador afirma que um procedimento existe, mas a observação directa ou o fluxograma não confirmam essa existência, prevaleceu, na análise, a evidência observável sobre a evidência declarada. Esta triangulação de evidências provenientes de fontes e de métodos distintos procurou reforçar a validade interna dos achados, na medida em que reduz a probabilidade de uma conclusão assentar apenas na percepção de um único informante.

O questionário de controlo interno, enquanto instrumento, tem uma vantagem sobre outras formas de recolha de dados neste tipo de investigação: obriga a uma resposta binária, sim ou não, que deixa pouca margem para respostas evasivas, frequentes quando se pergunta directamente a um gestor se a sua empresa está exposta a risco de fraude. Esta característica do instrumento, já testada noutros contextos empresariais (Almeida, 2012; Attie, 1998), justifica a sua escolha como base quantitativa do

estudo, complementada pelas técnicas qualitativas empregues, capazes de captar o que as perguntas fechadas, pela sua própria natureza, não conseguem captar.

Como limitação, o recurso a um único estudo de caso não permite generalizações estatísticas para o conjunto das MPME angolanas, e a informação obtida por questionário e observação depende da disponibilidade dos colaboradores para reportar problemas internos, o que pode subestimar a extensão real das debilidades existentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário aplicado à área de compras reuniu 39 perguntas de resposta fechada; onze obtiveram resposta afirmativa e vinte e oito negativa, uma taxa de conformidade de 28% face às normas de controlo interno geralmente aceites (Tabela 1).

Tabela 1. Síntese das respostas ao questionário de controlo interno na área de compras

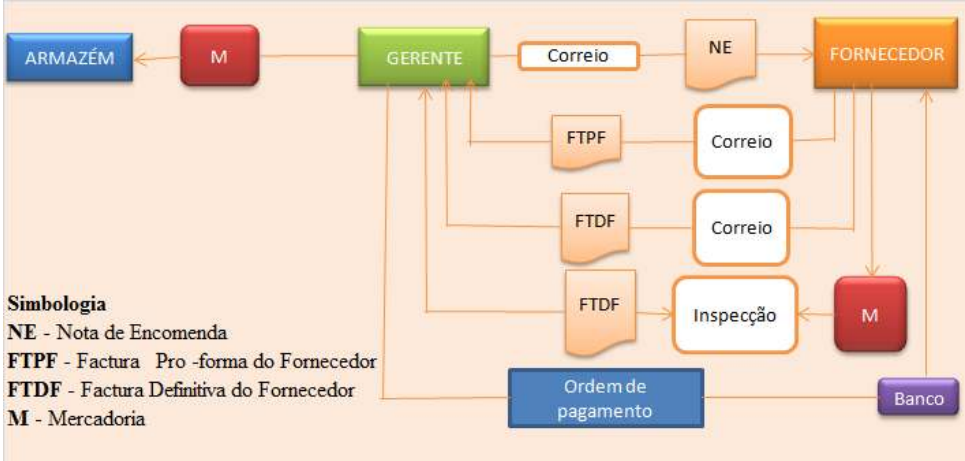
Indicador	Valor
Número total de perguntas	39
Respostas afirmativas (sim)	11 (28%)
Respostas negativas (não)	28 (72%)

Fonte: Elaboração própria, a partir do questionário padronizado aplicado na empresa estudada (Empresa Alfa, Lda., designação anonimizada).

Entre os aspectos conformes contam-se a existência de um único local de recepção de mercadorias, a preparação dos pedidos com base em critérios de preço, qualidade e condições de fornecimento, e a inspecção das mercadorias recebidas quanto ao estado e à quantidade. Os problemas identificados, porém, dominam o quadro: não há segregação entre quem emite o pedido de compra, quem recebe a mercadoria e quem aprova o pagamento da factura; não existe numeração de controlo dos pedidos; não há conta corrente individualizada por fornecedor; e os preços facturados nunca são confrontados com os preços de mercado. A empresa também não regista as compras no livro de registo de compras, incumprindo o disposto no Decreto Executivo n.º 64/19, de 21 de Fevereiro, que aprova os modelos de impressos e formulários legais do livro de registo de compras, vendas e serviços prestados. O quadro legal em vigor, moldado pela Lei n.º 11/15, de 17 de Junho, e pelo Decreto Presidencial n.º 94/21, de 19 de Abril, permite às pequenas empresas angolanas registar as suas compras através do regime de Contabilidade Simplificada, uma via menos exigente do que a contabilidade organizada; ainda assim, mesmo este regime simplificado pressupõe o registo sistemático que a empresa estudada não pratica.

O fluxograma reproduzido na Figura 1, elaborado no âmbito da investigação de campo, ilustra este último ponto com particular clareza: o gestor participa em todas as etapas da operação de compra, da nota de encomenda à ordem de pagamento, sem que nenhuma outra pessoa da organização intervenha em qualquer fase intermédia.

Figura 1. Fluxograma dos procedimentos de controlo interno na área de compras



Fonte: Elaboração própria a partir da investigação de campo.

A leitura do fluxograma confirma, de forma visual, o que o questionário já indiciava numericamente: o gestor recebe a factura pro-forma do fornecedor, emite a nota de encomenda, recebe a factura definitiva, autoriza a inspecção da mercadoria e emite a ordem de pagamento ao banco, sem que exista um único ponto de verificação independente ao longo de todo o circuito. Um sistema desenhado desta forma não tem, estruturalmente, capacidade de detectar um erro ou uma irregularidade introduzidos pelo próprio gestor, por inadvertência ou não.

Esta concentração não resulta, provavelmente, de má-fé ou de negligência deliberada, mas da ausência de alternativa organizacional numa empresa de 26 trabalhadores, onde apenas um número reduzido de colaboradores tem a confiança e o conhecimento necessários para lidar com fornecedores internacionais e com valores de compra elevados. A questão não é o gestor concentrar estas funções, uma escolha compreensível dado o contexto, mas sim a empresa não ter criado nenhum mecanismo alternativo de verificação que compense essa concentração, como uma simples conferência periódica das facturas por uma segunda pessoa.

Na área dos inventários, o resultado é ainda mais preocupante. Das 23 perguntas do questionário, apenas uma obteve resposta afirmativa, a relativa à separação física de mercadorias com diferentes níveis de risco: uma taxa de conformidade de 4,35%, ou seja, 22 das 23 práticas avaliadas estão em desacordo com as normas de controlo interno (Tabela 2).

Tabela 2. Síntese das respostas ao questionário de controlo interno na área de inventários

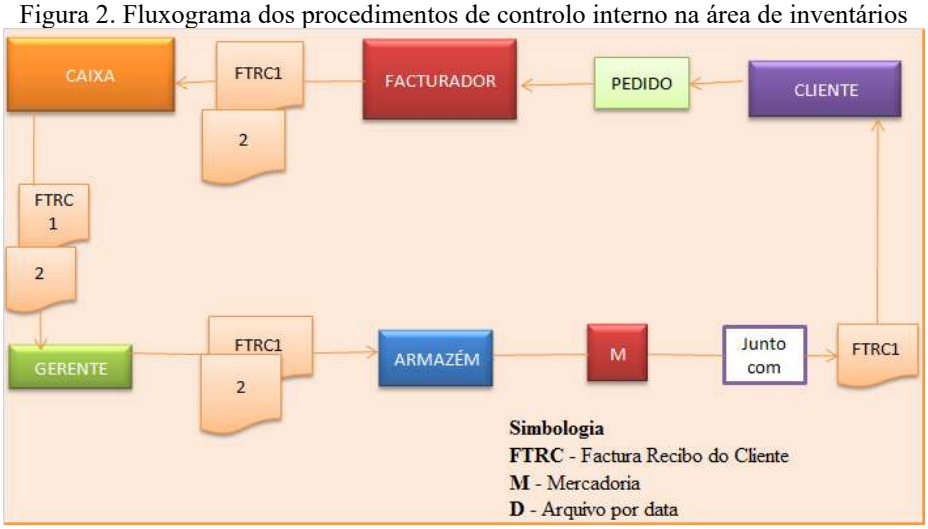
Indicador	Valor
Número total de perguntas	23
Respostas afirmativas (sim)	1 (4,35%)
Respostas negativas (não)	22 (95,65%)

Fonte: Elaboração própria, a partir do questionário aplicado na empresa estudada.

Falta um responsável formalmente designado pelo armazém; não há registos de inventário nem sistema de inventariação; não se realizam contagens físicas regulares; e não existem instruções escritas para ajustamentos por obsolescência. A observação directa confirmou parte destes problemas a olho nu: identificaram-se, no armazém, mercadorias com mais de dois anos em deterioração, e parte do stock encontrava-se exposta ao sol, fora do espaço coberto, por ausência de condições adequadas de arrumação.

A Figura 2 reproduz o fluxograma da área de inventários, também elaborado no decurso da investigação de campo, e revela um aspecto que os números, por si só, não deixam ver: existe, de facto, alguma separação entre quem regista o pedido do cliente, quem recebe o valor no caixa e quem autoriza a saída da mercadoria no armazém, um traço positivo que o questionário também confirma na pergunta relativa à segregação nesta fase da operação.

Figura 2. Fluxograma dos procedimentos de controlo interno na área de inventários



Fonte: Elaboração própria a partir da investigação de campo.

O que falha, como o próprio fluxograma evidencia, é o elo seguinte da cadeia: a mercadoria sai do armazém com base na factura-recibo do cliente, mas não existe nenhum documento ou registo próprio do armazém que assinale essa saída de forma independente da facturação. A segregação existe

entre facturação, caixa e expedição, mas não chega a cobrir o controlo físico do stock em si, que continua sem qualquer registo autónomo.

A área de compras beneficia de alguma disciplina imposta de fora, pelos próprios fornecedores, através de facturas e condições negociadas, ao passo que a gestão dos inventários depende inteiramente de rotinas internas que a empresa nunca chegou a formalizar. Reorganizando estas evidências segundo os cinco componentes do modelo COSO (Quadro 1), verifica-se que o problema não se concentra num único ponto do sistema, mas atravessa-o de um lado ao outro, com maior gravidade nas actividades de controlo e na monitorização, precisamente os dois componentes mais associados à prevenção e à detecção de erros no dia-a-dia.

Quadro 1. Mapeamento dos problemas identificados segundo os componentes do COSO

Componente COSO	Evidência observada (compras e inventários)	Grau de conformidade
Ambiente de controlo	Ausência de responsável pelo armazém; ausência de políticas de compras por escrito; concentração de autorização, execução e registo no gestor	Baixo
Avaliação de riscos	Ausência de identificação periódica de mercadorias obsoletas ou deterioradas; stock com mais de 2 anos em deterioração física	Muito baixo
Actividades de controlo	28% de conformidade em compras (11/39); 4,35% de conformidade em inventários (1/23); ausência de numeração de pedidos e de contagens físicas	Muito baixo
Informação e comunicação	Ausência de contabilidade própria; incumprimento do disposto no Decreto Executivo n.º 64/19; ausência de registo de saída de mercadorias do armazém	Baixo
Monitorização	Inexistência de sistema de inventariação; ausência de revisão periódica do ficheiro de quantidades	Muito baixo

Fonte: Elaboração própria, a partir da reclassificação das Tabelas 1 e 2 segundo o modelo COSO (2013).

A distribuição dos problemas pelos cinco componentes do COSO não é uniforme, e essa distribuição tem implicações práticas directas. Um problema no ambiente de controlo, como a ausência de um responsável pelo armazém, corrige-se com uma decisão administrativa simples, sem custo. Um problema na avaliação de riscos ou na monitorização, pelo contrário, exige a criação de uma rotina nova, que a organização terá de manter ao longo do tempo, o que envolve não apenas uma decisão, mas uma mudança de hábito de trabalho. Esta distinção ajuda a hierarquizar as recomendações finais, começando pelas de implementação mais simples.

Este padrão confirma, com dados de um contexto ainda pouco estudado, o argumento de Farah et al. (2024): a ausência de estruturas de governação diferenciadas da gestão de topo atrasa ou impede

a adopção de práticas de controlo mais robustas, mesmo quando essa utilidade é reconhecida pela própria gestão, como sucede nesta empresa, cujo gestor identifica sem grande dificuldade os seus próprios erros quando questionado.

Já a leitura de Feng e Saleh (2024), que atribuem à capacidade de gestão um papel moderador na exposição ao risco, exige alguma cautela quando aplicada a este caso: o gestor da empresa estudada não parece carecer de capacidade de gestão, mas de tempo e de estrutura para replicar essa capacidade nas rotinas dos colaboradores, o que sugere que o argumento dos autores, pensado sobretudo para empresas de maior dimensão com equipas de gestão mais alargadas, não se transpõe de forma automática para o universo das MPME de gestão unipessoal.

A leitura pela teoria da agência (Jensen; Meckling, 1976) acrescenta uma nuance adicional: nesta empresa, o gestor é também, na prática, o proprietário, o que deveria, em princípio, reduzir o problema de agência clássico entre proprietários e gestores contratados. Contudo, a assimetria de informação persiste dentro da própria organização, entre o gestor e os colaboradores que manuseiam fisicamente a mercadoria, e é essa assimetria interna, e não a relação entre proprietário e gestor, que os resultados aqui apresentados ajudam a expor.

O problema de agência mais relevante nesta MPME não opõe quem é dono do capital a quem gere o negócio, uma vez que se trata da mesma pessoa; opõe antes quem decide a quem executa fisicamente as operações de armazém. Os colaboradores que descarregam, arrumam e movimentam a mercadoria detêm, no dia-a-dia, mais informação sobre o estado real do stock do que o próprio gestor, e é essa inversão de conhecimento, sem qualquer mecanismo de reporte estruturado que a compense, que mais expõe a empresa ao risco de perdas não detectadas.

As implicações práticas destes problemas vão além do risco abstracto: expõem a organização a perdas patrimoniais por deterioração não detectada, cuja materialidade se confirmou directamente no armazém; a furtos internos facilitados pela ausência de segregação de funções e de inventariação periódica; a erros administrativos no registo de existências; e, no limite, a fraudes internas que a falta de monitorização tornaria difíceis de identificar. Um sistema de controlo interno eficaz não eliminaria estes riscos, mas reduziria de forma considerável a sua probabilidade e, sobretudo, a sua dimensão quando ocorressem.

Por que razão a área de compras, apesar de tudo, apresenta uma taxa de conformidade seis vezes superior à dos inventários? A resposta mais provável não está em qualquer política interna da empresa, mas na disciplina externa que o próprio mercado impõe: um fornecedor exige uma nota de encomenda, emite uma factura pro-forma e só entrega a mercadoria mediante confirmação, o que obriga a empresa a cumprir, ainda que informalmente, um mínimo de sequência documental. Os

inventários não têm um interlocutor externo equivalente que exija disciplina; a única pressão para o seu controlo é interna, e essa pressão interna, nesta empresa, nunca chegou a formalizar-se.

Esta leitura sugere uma implicação prática que os dados por si só não tornam óbvia: medidas de controlo interno que consigam replicar, dentro da organização, a mesma lógica de verificação cruzada que os fornecedores já impõem de fora, por exemplo, exigindo que a saída de mercadoria do armazém seja sempre confirmada por um documento distinto do documento que gerou a venda, tendem a ser mais fáceis de adoptar do que regras inteiramente novas, precisamente porque a empresa já demonstrou, na área de compras, ser capaz de seguir esse tipo de disciplina quando alguém de fora a exige.

5 CONCLUSÃO

O estudo mostra que a eficácia do controlo interno dos inventários, nesta MPME angolana do sector do comércio de materiais de construção, é reduzida: 28% de conformidade na área de compras e apenas 4,35% na área de inventários, face às normas de controlo interno geralmente aceites. A ausência simultânea de procedimentos formalizados, de segregação de funções, de monitorização contínua e de controlo físico regular dos stocks compromete a salvaguarda dos activos e aumenta, de forma significativa, a exposição a riscos operacionais que seriam evitáveis com medidas de baixo custo.

Do ponto de vista teórico, o artigo reforça a utilidade do modelo COSO como estrutura de análise do controlo interno em MPME, mostrando, com dados quantificados e com o apoio de fluxogramas de campo, que mesmo organizações de pequena e média dimensão podem ser avaliadas de forma sistemática à luz dos seus cinco componentes. A leitura complementar pela teoria da agência sugere ainda que a assimetria de informação relevante, nestas empresas, não é apenas a que separa proprietários de gestores contratados, mas também a que separa o gestor dos colaboradores que manuseiam directamente os activos.

Esta dupla leitura teórica, COSO e teoria da agência, tem uma vantagem sobre a aplicação isolada de qualquer uma delas: o COSO descreve o que falta, componente a componente, mas não explica necessariamente por que razão falta; a teoria da agência oferece essa explicação, ao mostrar que a ausência de mecanismos de verificação cruzada é, em larga medida, uma consequência lógica de uma estrutura em que uma só pessoa concentra informação e poder de decisão. Estudos futuros sobre controlo interno em MPME poderão beneficiar desta combinação, hoje pouco frequente na literatura consultada para este artigo, que tende a tratar os dois corpos teóricos separadamente.

Do ponto de vista prático, os resultados apontam para a necessidade de formalizar políticas mínimas de gestão de inventários, nomear um responsável pelo armazém e realizar contagens físicas periódicas, medidas cujo custo é reduzido face ao risco que mitigam. A comparação com o estudo de Pires (2024) sobre PME portuguesas sugere, de resto, que estas debilidades não são exclusivas do contexto angolano, ainda que a ausência de departamentos de auditoria interna pareça mais acentuada nas PME de gestão unipessoal como a que se estudou. A recente modernização do quadro legal angolano, que reforça as exigências de rigor fiscal e de transparência para as micro, pequenas e médias empresas, torna estas recomendações ainda mais oportunas, ao aproximar o controlo de compras de obrigações legais específicas e da adopção de ferramentas digitais de registo.

Como limitação, o recurso a um único estudo de caso não permite generalizar os resultados para o conjunto das MPME angolanas. Os resultados devem ser interpretados à luz das características específicas do caso analisado, nomeadamente a sua dimensão, o sector de actividade e o facto de a contabilidade ser subcontratada, factores que podem não se reproduzir de igual forma noutras MPME do país. Estudos futuros poderão replicar o instrumento aqui utilizado noutros sectores e regiões do país, e explorar, através de desenhos comparativos, em que medida a capacidade de gestão modera a relação entre a dimensão da empresa e a eficácia do controlo interno, uma questão que os resultados aqui obtidos deixam mais em aberto do que resolvida.

Uma segunda linha de investigação futura decorre directamente da comparação, ainda que informal, com o estudo de Pires (2024) sobre PME portuguesas: seria útil um desenho comparativo explícito entre MPME angolanas e PME de outros países de língua portuguesa, com o mesmo instrumento de recolha de dados, para apurar se as debilidades aqui identificadas reflectem sobretudo a dimensão reduzida das empresas, um factor comum aos dois contextos, ou se reflectem também especificidades do ambiente regulador e fiscal angolano, nomeadamente o peso ainda relativo da economia informal na envolvente concorrencial destas empresas.

Em termos operacionais, três medidas concretas resultam directamente da evidência recolhida. Em primeiro lugar, a nomeação formal de um responsável pelo armazém, ainda que sem custo salarial adicional, atribuindo a um colaborador já existente a responsabilidade explícita pelo registo de entradas e saídas. Em segundo lugar, a introdução de um documento interno de saída de mercadoria, distinto da factura-recibo, que permita cruzar a quantidade expedida com a quantidade facturada. Em terceiro lugar, a realização de contagens físicas periódicas, mesmo que apenas trimestrais no início, que permitam à gestão detectar desvios antes de estes se acumularem ao ponto de comprometer a informação reportada no final do exercício.

Nenhuma destas três medidas exige investimento significativo nem depende da existência de um departamento de contabilidade próprio; exigem, isso sim, uma decisão de gestão no sentido de deixar de concentrar num único indivíduo a totalidade do ciclo de compra e de armazenagem, e essa é, em última análise, a principal conclusão prática deste artigo.

Os dados aqui apresentados mostram uma empresa capaz de identificar as suas debilidades quando confrontada com elas, o que constitui, só por si, um ponto de partida mais favorável do que o de organizações em que a gestão nega ou desvaloriza os riscos existentes. Transformar esse reconhecimento em rotina sustentada, e não apenas em intenção pontual, é o desafio que fica em aberto para a empresa estudada, e que estudos de seguimento, realizados dentro de um ou dois anos, poderiam ajudar a avaliar.

REFERÊNCIAS

ADEGBOYEGUN, A. E. et al. Internal control systems and operating performance: evidence from small and medium enterprises (SMEs) in Ondo State. Asian Economic and Financial Review, v. 10, n. 4, p. 469-479, 2020. DOI: https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.104.469.479.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANGOLA. Decreto Executivo n.º 64/19, de 21 de fevereiro de 2019. **Aprova os modelos oficiais de impressos e formulários legais do livro de registo de compras, vendas e serviços prestados.** Luanda: Diário da República, 2019.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 94/21, de 19 de abril de 2021. **Regulamento da Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas.** Luanda: Diário da República, 2021.

ANGOLA. Lei n.º 11/15, de 17 de junho de 2015. **Lei da Simplificação dos Processos de Constituição de Sociedades Comerciais.** Luanda: Diário da República, 2015.

ANGOLA. Lei n.º 30/11, de 13 de setembro de 2011. **Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas.** Luanda: Diário da República, 2011.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controlo interno, estrutura integrada**: sumário executivo. [S.l.]: AICPA; COSO, 2013.

FARAH, N. et al. Impact of audit committee social capital on the adoption of COSO 2013. Advances in Accounting, v. 64, p. 100685, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100685.

FENG, X.; SALEH, N. M. Managerial ability and ESG risks: the moderating effect of internal control quality. Sustainability, v. 16, n. 22, p. 9838, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16229838.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

JUND, S. **Controlo interno**: conceitos, normas, técnicas e procedimentos. Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.

LI, X. et al. The effectiveness of internal control and corporate social responsibility: evidence from Chinese capital market. Sustainability, v. 10, n. 11, p. 4006, 2018. DOI: https://doi.org/10.3390/su10114006.

MOGROVEJO ROMERO, S. R.; PEREIRA BUSTAMANTE, C. A.; VASQUEZ FLORES, J. A. Impacto del control interno del inventario en la razonabilidad de la información contable en PYMES. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, v. 10, n. 3, p. 1672-1688, 2026. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3.24140.

MORAIS, G.; MARTINS, I. **Auditoria interna.** 3. ed. Lisboa: Áreas Editora, 2007.

PIRES, B. M. M. **O impacto do controlo interno nas PME portuguesas.** 2024. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2024. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.22/27040.

ROLÓN RAMÍREZ, D. A. Transformación tecnológica en el modelo de gestión de inventarios en las Mipymes: revisión bibliográfica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, v. 8, n. 1, p. 3551-3566, 2024. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9701.

VAZ, R. A. de P.; GOMES, S. Controlo interno nas micro e médias empresas. Revista CEPPG, n. 24, p. 1, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.