



**Auditoria Interna ao Processo de Compras numa Empresa de
Engenharia Industrial - O Caso RobotSol**

Susana Maria Sampaio Ferreira

Trabalho de Projeto

Mestrado em Auditoria

Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Outubro – 2017



**Auditoria Interna ao Processo de Compras numa Empresa de
Engenharia Industrial - O Caso RobotSol**

Susana Maria Sampaio Ferreira

**Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação do
Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira**

Outubro – 2017

Resumo

A Auditoria Interna (AI) surge como um instrumento essencial de apoio à gestão e como tal é fulcral para o processo de compras.

Nos dias que correm, a área das compras é, sem dúvida, uma das mais utilizadas e crítica das entidades. Um bom processo de compras é extremamente importante e imprescindível para que haja um bom funcionamento no dia a dia das entidades. É necessário que a par disto exista um forte Controlo Interno (CI) adequado às necessidades da organização, bem como, implementação de mecanismos que possam assegurar todo o processo de compras, pois este apresenta vários riscos, entre os quais constam os relacionados com o preço, a qualidade, satisfação, prazos de entrega, entre outros.

Com a exigência da sociedade e com estruturas cada vez mais competitivas, as entidades vêm-se obrigadas a reajustarem os seus sistemas de controlo, por forma a darem resposta aos objetivos delineados. As empresas cada vez mais necessitam de um eficaz e eficiente CI, que permita conjugar a estratégia da entidade com os riscos a que esta se expõem diáriamente.

Neste trabalho de projeto, apresenta-se um estudo de caso sobre o processo de compras numa empresa do ramo de engenharia industrial - RobotSol, onde são identificadas possíveis falhas e objetivos de melhoria, pretende-se demonstrar o quanto é importante que a AI esteja presente no processo de compras da entidade e como a mesma poderá contribuir para colmatar possíveis falhas/riscos, através da implementação de métodos, procedimentos e processos, pois estes são cruciais para manter o bom funcionamento/desempenho da entidade no seu dia a dia.

Palavras chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, Processo de Compras, Procedimentos.

Abstract

The Internal Audit (IA) comes out as an essential instrument in supporting management, and as such it's crucial to the purchasing process.

Nowadays, the purchasing area is one of the most critical and more used on an entity. A good purchasing process is extremely important and indispensable for the well function of the entity, in a daily basis. It's necessary to couple it with a strong Internal Control (IC), suitable to the needs of the organization, as well as implementation of mechanisms that secure the entire purchasing process, for this one presents too many risks like the ones related to price, quality, satisfaction, deadlines, and others.

With society's demands and with increasingly competitive organizations, entities are forced to readjust their control systems, so they can better comply with their defined objectives. Companies now need, more than ever, an effective and efficient IC, that allows them to conjugate both their strategies and risks that they face everyday.

In this work project, a case study is presented about the purchasing process of a company in the field of industrial engineering - Robotsol, where it's identified possible flaws and improvement objectives, it is intended to show how much important it is for the IA to be present in the purchasing process of a company, and how it can contribute to fill possible flaws/risks with the implementation of methods, procedures and process, because these are crucial for the well being/performance of the company on it's everyday basis..

Key words: *Internal Audit, Internal Control, Purchasing Process, Procedures.*

Dedicatória

À memória da minha querida **Avó Zulmira**,
que ainda me acompanhou no início desta longa caminhada,
pelo seu exemplo de garra, determinação, sacrifício e sabedoria.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e de uma forma muito particular, quero expressar o meu profundo e sincero agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, por toda a disponibilidade, paciência, pelo contributo prestado na orientação e partilha de conhecimentos demonstrada ao longo deste trabalho de projeto.

À Professora Doutora Alcina Portugal Sena Dias, por se mostrar sempre disponível para ajudar com as questões mais burocráticas e pelos ensinamentos partilhados sobre metodologias de investigação.

À RobotSol, em especial, ao Engenheiro Manuel Sousa pela disponibilidade e oportunidade de me deixar realizar este trabalho de projeto na entidade, e ao Engenheiro Carlos Moura por me ter concedido as férias nesta reta final.

À minha mãe, por todo carinho e paciência ao longo da minha vida académica, pelo seu exemplo de tenacidade, sacrifício, amor, dedicação e por me ter ensinado desde cedo que nunca devemos desistir dos nossos sonhos.

Ao meu padrinho, por todo apoio no meu percurso académico e por me perguntar regularmente como estava o meu trabalho de projeto.

À minha priminha Filipa, que me vê como um exemplo, por me lembrar que a vida não é só estudar e por estar sempre disponível em ajudar-me em tudo que pode.

À minha amiga Mariana Ferreira, pelo seu apoio nos momentos mais complicados, por sempre me lembrar que era capaz, que não podia desanimar e que “Deus nunca nos dá nada que não saiba que aguentamos...”.

Ao meu amigo Vítor Oliveira, pelo carinho, pela sua disponibilidade e espírito de entreajuda ao longo de todo o Mestrado.

Ao André Costa, por todo o apoio, motivação e ajuda nesta fase final, por me fazer acreditar que tudo era possível.

A todas as pessoas que me ajudaram ao longo desta enorme caminhada e que de alguma forma contribuíram para a concretização deste sonho.

O meu **Muito Obrigado** a todos,

Sem o vosso apoio, isto não seria possível!

“Bom mesmo é ir à luta com determinação,
Abraçar a vida com paixão,
Perder com classe
E vencer com ousadia,
Porque o mundo pertence a quem se atreve
E a vida é muito para ser insignificante.”

(Branco, 2010)

Lista de Abreviaturas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AGV's – *Automated Guided Vehicles*

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CE – Controlo Externo

CEO – *Chief Executive Officer* – Diretor Executivo ou Diretor Geral ou Chefe Executivo de Ofício

CI – Controlo Interno

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

DAR – Departamento de Automação e Robótica

DC – Departamento de Compras

DF – Demonstrações Financeiras

DFC – Departamento Financeiro e de Contabilidade

DID – Departamento de Investigação e Desenvolvimento

DMT – Departamento de Montagem e Testes

DPM – Departamento de Projeto de Mecânica

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

DRHD – Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento

DVM – Departamento de Vendas e *Marketing*

EUA – Estados Unidos da América

IA – *Internal Audit*

IAASB - *International Auditing and Assurance Standards Board*

IC – *Internal Control*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *The Institute of Internal Auditors* – Instituto de Auditores Internos

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – *Internacional Standard on Auditing*

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Conta

OTS – Outros Testes Substantivos

QI – Questão de Investigação

RH – Recursos Humanos

RHD – Recursos Humanos e Desenvolvimento

SCI – Sistema de Controlo Interno

TI – Tecnologia da Informação

TSRA – Testes Substantivos de Revisão Analítica

Índice geral

Introdução	1
Parte I – Revisão da Literatura.....	4
Capítulo I – Auditoria Interna	5
1.1. Conceito e Evolução	6
1.2. Objetivos da Auditoria Interna.....	9
1.3. Importância da Auditoria Interna.....	10
1.4. Princípios e Procedimentos de Auditoria Interna	12
1.4.1.Princípios da Auditoria Interna.....	12
1.4.2.Procedimentos de Auditoria Interna	13
1.5. Fases do Processo de Auditoria	15
1.6. Auditoria Interna e o <i>Compliance</i>	22
Capítulo II – O Controlo Interno.....	26
2.1. Conceito de Controlo Interno.....	27
2.2. Objetivos e Componentes do Controlo Interno – <i>COSO</i>	28
2.3. Tipos de Controlo	31
2.4. A Importância do Controlo Interno.....	32
2.5. Riscos.....	33
Capítulo III – O Processo de Compras.....	37
3.1. Fases do Processo de Compras	38
3.2. A Importância do Processo de Compras	40
3.3. Riscos Associados ao Processo de Compra	41
Parte II – Estudo Caso RobotSol	44
Capítulo IV – Metodologia	45
4.1. Identificação do Problema	46
4.2. Objetivos do Trabalho e Questões de Investigação	47
4.3. Enquadramento Teórico da Metodologia a Adotar.....	48

4.2.1. Estudo de Caso.....	53
Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo de Caso	55
5.1. História.....	56
5.1.1. Breve Apresentação da RobotSol	57
5.1.2. Estrutura da RobotSol	58
5.2. Posicionamento no Mercado	62
5.3. Aplicabilidade do Processo de Compras.....	64
5.4. Alteração de Procedimentos	70
Capítulo VI – Conclusão	79
Referências Bibliográficas	84
Anexos.....	1
Anexo 1 – Fases do Processo de Auditoria/Riscos.....	2
Anexo 2 – Síntese do Processo de Auditoria.....	3
Anexo 3 – Exemplos de Modelos alternativos de Supervisão de <i>Compliance</i>	4
Anexo 4 – COSO <i>Internal Control – Integrated Framework</i>	4
Anexo 5 – Artigo RobotSol	5
Apêndices.....	10
Apêndice 1 - Questionário de Levantamento da Situação de CI à Área de Compras da RobotSol	11
Apêndice 2 – Sugestão de um Manual Interno sobre Políticas e Procedimentos de Compras na RobotSol	14
Apêndice 3 - Sugestão do Novo Organograma	22

Índice de tabelas

Tabela 1 - Fases do Processo de Compras.....	39
Tabela 2 - Riscos Associados às Fases do Processo de Compras	42
Tabela 3 - Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol	69
Tabela 4 - Sugestões de Ações de Melhoria.....	75

Índice de figuras

Figura 1 - Evolução Cronológica da AI	9
Figura 2 - Verbos de Ação do Processo de Auditoria	15
Figura 3 - Fases do Processo de Auditoria	16
Figura 4 - Modelo Centralizado	23
Figura 5 - Modelo Descentralizado	23
Figura 6 - Tipos de Controlo	31
Figura 7 - Componentes do Risco de Auditoria	35
Figura 8 - Técnicas de Recolha de Dados	49
Figura 9 - Organograma da RobotSol	59
Figura 10 - Fluxograma do Processo de Compras da RobotSol.....	67
Figura 11 - Sugestão de um Novo Fluxograma para o Processo de Compras	73

Introdução

O processo de compras tem vindo a ganhar destaque no mundo empresarial e é extremamente importante, pelo que se torna imprescindível o complementar com a AI. Esta fornece apreciações, análises, recomendações, informações, sugestões de melhoria e a promoção do controlo eficaz para as várias unidades, atividades, divisões ou processos auditados (Morais e Martins, 2007; Marques, 1997).

O objetivo principal da AI é auxiliar os membros da própria unidade económica de forma a obterem um bom desempenho das suas atribuições e responsabilidades (Marques, 1997). No entanto, o auditor interno não é um “polícia”, mas sim um profissional com responsabilidade social que visa responder às necessidades da gerência ou administração, através de evidências, observações, esclarecimentos e aconselhando os responsáveis a implementar ações corretivas e preventivas (Morais e Martins, 2007), que minimizarão possíveis riscos (Monteiro e Pontes, 2002). Para que essas mesmas ações corretivas possam acontecer, torna-se fulcral a implementação de um bom Sistema de Controlo Interno (SCI). Assim, conforme as necessidades da empresa e de acordo com o seu crescimento, é essencial melhorar o SCI, de tal forma que, de um simples controlo dos meios financeiros, se passará progressivamente para operações de compra e venda como para as restantes operações (Costa, 2004). Face às necessidades do meio envolvente (de criar oportunidades de melhoria, de aperfeiçoar a entidade com novos métodos e processos, de planificar atividades e programar de forma cuidada trabalhos, de inserir mecanismos internos para que se proceda a um acompanhamento adequado, de supervisão das atividades desenvolvidas, e de implementar rigor e qualidade na execução dos trabalhos) e dependendo da dimensão da empresa a área de compras poderá englobar compras de mercadorias, materiais e serviços correntes, bem como também, aquisição de imobilizado (Morais e Martins, 1999).

Assim, este trabalho nasceu do interesse em estudar, melhorar e agilizar todos os aspetos referentes à utilização do processo de compras, através das medidas adequadas, numa empresa de engenharia industrial, uma empresa jovem e inovadora, caracterizada por um crescimento exponencial contínuo e na qual foi identificada uma necessidade urgente de intervenção a este nível.

Objetivos e Estrutura do Trabalho

O presente trabalho divide-se em duas partes: uma parte teórica, alusiva à revisão da literatura e uma parte prática, referente ao estudo caso RobotSol. No que diz respeito ao campo teórico, este tem como objetivos procurar informação que possa servir de suporte futuro para diversas situações, elucidar sobre a importância da AI numa empresa e como a mesma poderá contribuir para melhorar todo o processo de compras, bem como, todas as fases referentes ao mesmo, existindo desta forma um controlo mais reforçado. Relativamente aos objetivos da parte prática, os mesmos prendem-se com detetar/evidenciar algumas falhas existentes no processo de compras, para proceder à correção das mesmas e encontrar instrumentos de trabalho para que possa combater estas mesmas falhas, evitando possíveis riscos desnecessários, por forma, a facilitar todo o processo de compras.

O presente trabalho é composto por uma introdução, onde é justificado o interesse do tema, objetivos, estrutura do trabalho, bem como, motivações que levaram a realizar o presente estudo, e por sete capítulos (os primeiros três capítulos referentes à primeira parte e os restantes referentes à segunda parte) e está estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – aborda a temática AI, bem como, conceito, evolução histórica, a sua importância e respetivos princípios;

Capítulo II – destaca o CI, objetivos e suas componentes, tipos de controlo, a sua importância e possíveis riscos associados;

Capítulo III – aborda o contexto em que se insere o trabalho, isto é, o processo de compras e as diversas fases do mesmo, bem como, a importância deste processo para a área das compras e também os riscos associados ao processo de compras;

Capítulo IV – é composto pela identificação do problema, objetivos do trabalho e questões de investigação, metodologia e procedimentos a adotar;

Capítulo V – retrata a caracterização/identificação da empresa onde se irá realizar o trabalho de projeto e a aplicabilidade do processo de compras à mesma; e ainda compreende a apresentação e discussão dos resultados obtidos no estudo caso, bem como sugestões de melhorias;

Capítulo VI – são apresentadas as conclusões finais, incluindo as limitações que existiram durante o estudo e são desprendidas pistas para possíveis investigações futuras.

Motivações que levaram a efetuar o presente estudo

A escolha de um tema é demasiado importante e fundamental para um bom começo em qualquer trabalho, por isso é essencial escolher um tema do qual se goste, uma vez que a pesquisa é geralmente longa (Alves, 2012). Pensar na escolha do tema, não é menos importante, daí surgirem duas razões pelas quais justificam a escolha deste estudo.

A primeira motivação considerada fulcral que levou à escolha deste tema, prende-se com a área de Auditoria e tudo que a mesma possa acarretar consigo, conseqüentemente, acrescentar valor de alguma forma à empresa. Dado o processo de compras ser essencial e imprescindível no dia a dia das empresas, tornou-se importante o estudo do mesmo, por forma a facilitar as interações organizacionais. Por sua vez, este processo influencia cada vez mais o desenvolvimento e o desempenho das empresas, pelo que emergiu assim, a ideia de interligar a AI ao processo de compras.

A segunda motivação, prende-se com a necessidade da empresa em questão estar a crescer, juntamente com a urgência de melhorar todo um processo, implementar novos procedimentos, por forma a simplificar o trabalho diário dentro da empresa. Poder contribuir de forma participativa, para uma melhor gestão a nível das práticas utilizadas no processo de compras é algo bastante aliciante e por sua vez, desperta interesse, pois este estudo poderá ser encarado como uma oportunidade de mudança, de melhoria, quer em termos atuais, quer em termos futuros, pois poderá maximizar benefícios para a empresa. Pode, assim, contribuir de forma mais eficaz e eficiente para a gestão das compras; gerir de forma atempada riscos relativos ao processo de compras e por sua vez explorar novas oportunidades na forma do seu funcionamento; otimizar a estratégia empresarial; gerir de forma adequada a *performance*¹ do Departamento de Compras (DC), reduzindo ou evitando possíveis custos desnecessários; e ajudar a desenvolver métodos adequados de gestão do processo de compras propícios ao sucesso da empresa.

¹ *Performance* = Desempenho.

Parte I – Revisão da Literatura

Capitulo I – Auditoria Interna

Neste capítulo pretende-se enquadrar a temática desenvolvida neste projeto tese e discutir a importância da aplicabilidade do conceito de AI nas organizações, bem como os benefícios que a mesma possa trazer às entidades. Assim sendo, no ponto 1.1. é esclarecido o conceito de AI e como este surgiu. Por sua vez, no ponto 1.2. são abordados os objetivos da AI. No ponto 1.3. averigua-se a importância da AI. Já no ponto 1.4. são apresentados os princípios pelos quais se regem a AI. No ponto 1.5. são apresentadas e explicitadas as fases do processo de Auditoria. Por fim, no ponto 1.6. são clarificados quais os procedimentos de Auditoria utilizados.

1.1. Conceito e Evolução

A Auditoria Externa, também designada por Auditoria Financeira, é um exame independente, objetivo e competente de Demonstrações Financeiras (DF) de uma entidade, juntamente com toda a prova de suporte necessária, sendo conduzido com a intenção de expressar uma opinião informada e fidedigna, através de um relatório escrito e tem como objetivo primordial verificar se as DF apresentam uma imagem verdadeira e apropriada da situação patrimonial da entidade e se os resultados das operações do período a que respeitam estão de acordo com as normas e princípios contabilísticos geralmente aceites (Stamp e Moonitz, 1978; Marques, 1997; Costa, 2010). Os pareceres emitidos pela Auditoria Externa destinam-se a dar credibilidade à informação financeira² junto de todos os *stakeholders*³ (Marques, 1997). Atualmente, a Auditoria Externa previne, orienta (Tribunal de Contas de Portugal, 1999) e baseia-se sobretudo em factos e evidências, efetuando a sua avaliação sempre de uma forma objetiva e independente (Taylor e Glezen, 1997), com vista a possibilitar o auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada (Tribunal de Contas de Portugal, 1999). Esta auditoria é efetuada por profissionais externos à entidade e normalmente são auditorias ocasionais (Morais e Martins, 2013).

Surgem então outros tipos de auditoria, sendo a AI uma temática cada mais utilizada. Nas últimas décadas, o conceito de AI tem vindo a ganhar uma maior notoriedade (Marques, 1997 e Costa, 2010) e a assumir um papel cada vez mais relevante no seio das organizações

² Através da certificação por parte de uma entidade idónea, independente e imparcial (Marques, 1997) e aumentando o grau de confiança dos utentes destinatários (IAASB, 2009a).

³ *Stakeholders* são todos os usuários interessados na entidade, na informação da mesma e que de alguma forma tem habilidade para influenciá-la, nomeadamente clientes, fornecedores, financiadores, empregados, acionistas, parceiros de negócio, concorrência, líderes de negócio, entidades reguladoras, governo, os media, comunidade local (e.g. [Chambers, 2002; Savage, Nix, Whitehead e Blair, 1991]).

(Morais, 2008). Esta surge como um instrumento ao serviço da gestão (Marçal e Marques, 2011) e pode ser efetuada por quadros da entidade ou não, normalmente organizados num determinado departamento, subordinados à autoridade máxima e são auditorias permanentes (Morais e Martins, 2013). Marques (1997) refere que, a partir do ano de 1978, em especial, a AI foi evoluindo cronologicamente (figura 1).

Em 1941 foi criado o IIA (*The Institute of Internal Auditors*), nos Estados Unidos da América (EUA), que foi determinante para o desenvolvimento da atividade dos auditores internos a nível mundial, uma vez que, este organismo agrupa membros espalhados por todo o mundo (Marques, 1997 e Costa, 2010). Os mesmos autores referem que, em 1978 procedeu-se à aprovação dos *Standards for the professional practice of internal auditing*⁴, onde se definiu o conceito de AI e o objetivo da mesma como:

uma função de apreciação independente, estabelecida dentro da organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas atividades. O objetivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade, a auditoria interna fornece-lhes análises, apreciações, recomendações, conselho e informações respeitantes às atividades analisadas. (Marques, 1997, p. 61; Costa, 2010, p.92)

Sawyer (1988) define a AI como uma objetiva e sistemática avaliação, realizada por auditores internos, das diversas operações e controlos de uma entidade para averiguar se cumprem os procedimentos e políticas definidas, bem como normas estabelecidas, recursos eficientes e se são alcançados os objetivos pré-definidos da entidade.

Em 1991 os auditores reuniram-se para formar uma associação profissional de auditores internos e em 6 de março de 1992 foi criado o IPAI, que se denomina desde 2006 por Instituto Português de Auditoria Interna⁵, que tem vindo a ter a preocupação de seguir as orientações do IIA (Marques, 1997; Costa, 2010; IPAI, 2017a e IPAI, 2017b).

Por fim, em junho de 1999, o IIA aprovou uma nova definição de AI:

A auditoria interna é uma atividade independente, de segurança e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações das organizações. Ajuda uma organização a atingir os seus objetivos facultando-lhes uma abordagem

⁴ Estes *standards* foram aprovados no decorrer da 37ª Conferência Internacional do IIA realizada nos EUA.

⁵ Antigamente designado por Instituto Português de Auditores Internos - Capítulo nº 253 do IIA (IPAI, 2017a e IPAI, 2017b).

sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar e eficácia dos processos de riscos, controlo e governação. (Costa, 2010, p. 92)

Sendo a AI uma ramificação da auditoria externa, esta é considerada uma atividade independente (Morais e Martins, 2007 e IIA, 2007), completa e contínua (Morais e Martins, 2007), de avaliação objetiva e de consultoria (IIA, 2007), é sobretudo um instrumento privilegiado ao serviço da gestão que pode ser utilizado relativamente a diferentes atividades (Marques, 1997) e ajuda a mesma na prossecução dos objetivos da organização. Lajoso (2005) acrescenta ainda que, a AI provê análises, apreciações, perspetivas, recomendações, resultados, sugestões e informações sobre as atividades analisadas, abarcando a promoção do controlo eficaz e a um custo razoável. O autor Marques (1997), reforça que a AI é uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço da mesma, para examinar e avaliar as suas atividades e define como objetivo ajudar os membros da entidade no desempenho eficaz das suas responsabilidades.

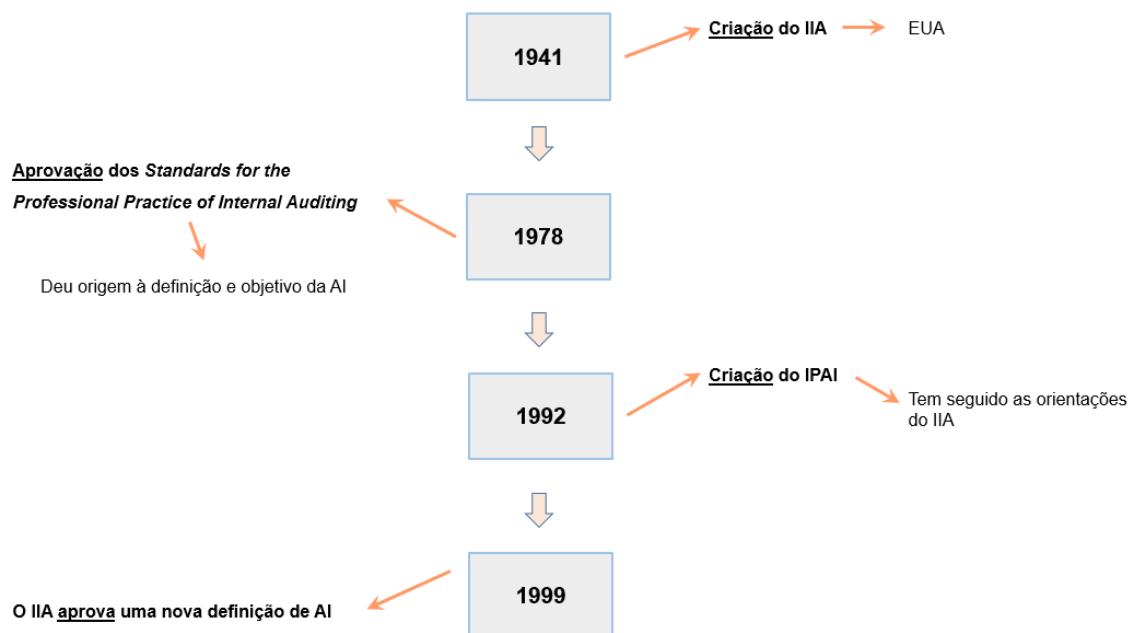
Este tipo de Auditoria é desenvolvida na organização, por pessoal pertencente à mesma ou não, baseada na avaliação do risco (Morais e Martins, 2007).

Assim, a AI revela-se como um dos processos fundamentais de organização da gestão interna, ajudando-a na gestão adequada dos recursos, especialmente através dos dados que dela é possível observar (Morais, 2008) e visa assegurar de forma permanente as necessidades da organização, garantindo que esta executa as políticas, diretrizes e procedimentos emanados da direção, identificando as áreas organizacionais onde se produzem ou podem vir a produzir distorções (Morais e Martins, 2007). A AI também avalia por forma a melhorar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *Governance*⁶ (Morais e Martins, 2007). Chambers e Graham (2010) referem que, a atividade de AI deve avaliar e fazer recomendações apropriadas para melhorar a realização do processo de *Governance*, bem como na prossecução dos seus objetivos: promover a ética e valores apropriados dentro da organização; assegurar a gestão do desempenho organizacional eficaz e prestação de contas; comunicação de riscos e controlo de informações para áreas

⁶ O *Governance*, também designado por *Corporate Governance* é um conjunto de processos, costumes, regras de conduta, políticas, leis, práticas de gestão e instituições que afetam o modo como uma organização é controlada e gerida, por conseguinte, este conceito incorpora todas as relações entre as diversas partes interessadas e visa organizá-las para cumprir com os objetivos/metast da organização, da forma mais eficaz e eficiente possível (CMVM, 1999, Silva, Vitorino, Alves, Cunha e Monteiro, 2006; Nunes, 2015).

apropriadas da organização; coordenação das atividades de comunicação e informação entre órgãos de direção, auditores externos e internos, e de gestão.

Figura 1 - Evolução Cronológica da AI



Fonte: Elaboração Própria (2017)

1.2. Objetivos da Auditoria Interna

Segundo Marques (1997), o principal objetivo da AI é auxiliar progressivamente os membros da gestão no bom desempenho, responsabilidades e funcionamento da entidade, através das suas avaliações, análises, sugestões e recomendações de melhoria. Morais e Martins (2007) reforçam esta mesma ideia, frisando que o objetivo principal é incentivar o cumprimento dos objetivos da entidade, tanto numa vertente contabilística, como numa organizacional. O IIA (2007) acrescenta que, o objetivo é adicionar valor e melhorar as operações contidas numa organização, através de uma abordagem sistemática e disciplinada. Com a finalidade de acrescentar valor, melhorar a operacionalidade e promover um controlo mais eficaz, o auditor interno atua como o “radar” da direção, indicando o caminho, verificando o controlo das operações de forma minuciosa e profunda, pois só assim as suas análises e recomendações poderão ser uma ajuda valiosa para a gerência (Magalhães, Amaral e Ahmad, 2009).

Os autores Morais e Martins (2007) defendem que, os objetivos primordiais frisados anteriormente, só terão sucesso caso seja cumprido um pequeno leque de objetivos secundários, tais como, avaliar o CI da entidade; analisar os ativos da entidade considerando possível a sua incorreta utilização; analisar a fiabilidade do sistema de informação utilizada nas operações; considerar o cumprimento por parte da estrutura organizacional, das políticas emanadas da direção; e analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhorar utilização e efetuando as recomendações oportunas.

1.3. Importância da Auditoria Interna

A AI pode desempenhar um papel extremamente importante e constituir um precioso instrumento ao serviço da gestão, tendo em atenção o conhecimento profundo, a visão geral da entidade e os contributos que esta pode dar para o aperfeiçoamento, bem como, bom funcionamento e modernização sistemática da entidade (Marques, 1997). Neste sentido, o papel desempenhado pela AI tem emergido com um elevado desenvolvimento como um reflexo das necessidades e expectativas da entidade como um todo para sobreviver e progredir numa determinada fase de desenvolvimento (Morais, 2008).

Marques (1997) também refere que, a AI pode melhorar os métodos e processos utilizados, e por consequência melhorar a sua capacidade competitiva.

O autor Pinheiro (2005) defende que, o êxito da AI passa por um processo de transformação, juntando auditores profissionalmente competentes⁷, com a responsabilidade de contribuir para a conservação de um CI saudável e ajustado aos principais objetivos estratégicos da entidade.

A AI além de estar atenta às novas tendências no mercado em que a sua entidade atua, também antecipa todos os factos importantes para o rumo da entidade, revelando-se sempre proativa, mostrando uma imagem única⁸, sintética de todos os elementos da empresa (Morais, 2008). Marques (1997) reforça esta ideia, acrescentando que a AI pode identificar áreas, problemas e insuficiências que necessitem de especial atenção e careçam de solução e com isto propor medidas com vista a eliminar ou minimizar as principais deficiências detetadas.

⁷ Inteligentes, muito motivados e comprometidos com o sucesso da entidade onde estão inseridos.

⁸ Visão holística.

Morais (2008) defende que, a AI contribui para reduzir o problema de incerteza, através da obtenção de informações fidedignas, adequadas e oportunas, com o intuito de obter um resultado aceitável e favorável aquando de uma decisão. Beuren (2000) complementa esta ideia, referindo que a fim de reduzir este problema de incerteza é essencial repensar o próprio modelo de decisão.

Segundo o autor Rego (2001), a AI preocupa-se com a rentabilização dos recursos disponíveis e com o cumprimento dos objetivos previamente estipulados, servindo não apenas os seus gestores, como também as entidades de uma forma geral. Marques (1997) vai mais além e explica que, a AI poderá colaborar: no processo de definição de objetivos, estratégias e políticas a adotar; na avaliação do grau de concretização dos objetivos globais definidos, da forma como foram implementadas as estratégias e as políticas globais adotadas e dos resultados obtidos; na avaliação do grau de realização dos objetivos setoriais, bem como departamentais e dos respetivos programas de ação, contribuir para o aperfeiçoamento e a modernização contínua e sistemática da entidade e do funcionamento da unidade económica no seu todo e dos departamentos, serviços e equipas de trabalho que a integram, através das suas apreciações e recomendações; contribuir para a melhoria da rentabilidade e das margens, através de uma gestão mais rigorosa de custos e de cobrança de créditos; contribuir para a melhoria da qualidade de serviços e imagem da entidade⁹. A AI também pode participar na reorganização da entidade e dos serviços que fazem parte da mesma, bem como a reformulação de processos; cooperar na elaboração e aperfeiçoamento das normas internas e regulamentares; colaborar na definição de procedimentos relativos ao cumprimento das políticas, orientações, normas, processos e procedimentos implementados (Marques, 1997).

A AI tem vindo a obter resultados muito positivos, pois esta auxilia a gestão na identificação de oportunidades de melhoria e na prevenção de perdas, no controlo das operações (Morais, 2008), assim sendo, a AI acarreta consigo alguns benefícios esperados, mas estes dependem de um conjunto de variáveis, tais como, a eficácia, a credibilidade, o prestígio e a imagem que afetam o seu desempenho (Marques, 1997).

Marques (1997), considera que os seguintes fatores influenciam a AI: a posição da AI na estrutura organizacional; o interesse que a gestão de topo lhe atribui; as manifestações de interesse que os gestores de topo enviam para o interior da organização sobre a auditoria e

⁹ Analisando as condições de atendimento e identificando insuficiências que possam de alguma forma afetar a satisfação dos clientes.

sobre as expectativas criadas em torno desse serviço; objetivos e âmbito de atuação da AI; a organização e a capacidade de liderança do responsável; e o número de pessoas, formação, capacidade, profissionalismo, motivação, dedicação e qualidade dos profissionais que os integram.

Segundo Marques (1997), a AI deverá avaliar a eficiência e a eficácia dos respetivos sistemas de controlo e não pode ser vista apenas como serviço de controlo, que se limita a proceder a um exame de operações já realizadas através de factos passados e que só existe para prevenir e detetar erros, fraudes e possíveis anomalias, mas sim como, um serviço que pode contribuir, de forma continuada, para a melhoria da gestão de maneira mais ampla, em função do seu conhecimento da unidade económica em que se insere e da avaliação contínua e sistemática que faz da sua organização e funcionamento.

Em suma, o II Encontro Nacional de AI, o IPAI concluiu que a AI pode desempenhar uma função de extrema importância no apoio à gestão na generalidade, como também no processo de tomada de decisão, pois promove a economia na aquisição dos recursos, a eficiência na utilização dos mesmos, a eficácia das ações e dos programas dos gestores, garante o cumprimento e observação das políticas e planos traçados, e assegura a fiabilidade da informação produzida, em particular a essencial à tomada de decisão (Marques,1997). Do bom funcionamento de um serviço de AI podem resultar contributos válidos para a melhoria da cultura organizacional, bem como para o aperfeiçoamento da entidade, métodos e processos (Marques, 1997).

1.4. Princípios e Procedimentos de Auditoria Interna

Depois de se ter referido importância da AI, serão agora mencionados os seus princípios e procedimentos.

1.4.1. Princípios da Auditoria Interna

O IPAI (2013)¹⁰ entende que, por forma a evitar situações suscetíveis de assegurar conflitos de interesses, existe um conjunto de princípios éticos de AI que são imprescindíveis para o seu bom funcionamento e que deverão ser seguidos pelos auditores internos, tais como: integridade (a integridade dos auditores internos transmite confiança e estes devem atuar

¹⁰ IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

com lealdade e honestidade para garantir a veracidade e confiança do trabalho a realizado), objetividade (os auditores internos terão de manifestar um elevado grau de objetividade profissional, fazendo uma avaliação equilibrada de todos os dados relevantes, não se deixando influenciar por qualquer interesse particular ou opiniões alheias, estes devem atuar de modo imparcial e com isenção em relação a tudo o que diga respeito à atividade profissional), confidencialidade (os auditores internos devem manter sigilo e descrição total em relação a factos e informações relacionadas com o âmbito da sua atividade, ou seja, os auditores internos não podem divulgar qualquer informação sem a devida autorização exceto em caso de obrigação legal ou profissional de o fazer), competência (no desempenho dos serviços de AI, os auditores aplicam os seus melhores conhecimentos, dedicam o seu esforço, empenho e experiências necessárias por forma a cumprirem as suas tarefas e a desempenharem a sua atividade com o máximo de rigor técnico possível).

1.4.2. Procedimentos de Auditoria Interna

Chaves (2017) refere que, os procedimentos de auditoria são conjuntos de verificações e averiguações previstas num programa de auditoria, que permite obter evidências ou provas suficientes e adequadas para analisar as informações necessárias à formulação e fundamentação da opinião por parte da atividade de auditoria. Seguindo a mesma linha de pensamento, Magalhães et al. (2009) frisa que, os procedimentos de auditoria são tarefas executadas, com o fim de se obterem as provas necessárias para a emissão de um parecer, estas tarefas ajustar-se-ão às circunstâncias específicas de cada caso.

Morais e Martins (2007) partem do princípio que os procedimentos de auditoria são efetuados através da comparação e análise da relação entre a informação financeira e não financeira e referem que, a análise dos procedimentos de auditoria é baseada no pressuposto de que existem condições contrárias nas transações ou factos, não usuais ou correntes, alterações organizacionais, operacionais, contabilísticas, erros, ineficiências, ineficácias, irregularidades, atos ilegais, ambientais e tecnológicos (Morais e Martins, 2007).

Segundo Chaves (2017), o procedimento representa a essência do ato de auditar, este define o ponto de controlo sobre o qual se deve atuar, sendo essencial descrever o que se deve fazer, isto é, como deve ser o exame. Desta forma, os procedimentos de AI constituem exames e investigações, onde estão incluídos dois tipos de testes: de observância, também designados

por testes de controlo, e substantivos (Magalhães et al., 2009, Chaves, 2017 e Portal de Auditoria, 2017).

Os testes de observância/controlo¹¹, num momento inicial, preocupam-se em testar a credibilidade dos procedimentos de controlo, num segundo momento, centra-se na verificação de se os registos das operações estão a ser efetuados de forma correta (Magalhães et al., 2009). Estes testes visam proporcionar uma segurança considerada razoável relativamente aos procedimentos de CI estabelecidos pela administração e como estes estão efetivamente a funcionar e a serem cumpridos, de acordo com o estabelecido pela entidade (Magalhães et al., 2009, Chaves, 2017 e Portal de Auditoria, 2017). Em suma, este tipo de teste assume o carácter de observância ou conformidade, são utilizados para averiguar se os procedimentos internos implícitos pela entidade estão a ser executados e são fundamentais para o auditor, uma vez que é através destes que o auditor pode depositar maior ou menor confiança no SCI da entidade (Magalhães et al., 2009).

Os testes substantivos procuram a obtenção de evidência, colocando em causa a obtenção de dados suficientes, a exatidão e validação dos dados produzidos pelos sistemas de informação da entidade (Chaves, 2017 e Portal de Auditoria, 2017), dividindo-se em testes de pormenor, de classes, de transações ou asserções, saldos de contas e procedimentos de revisão analítica (Magalhães et al., 2009, Chaves, 2017 e Portal de Auditoria, 2017). Estes testes permitem fundamentar devidamente a opinião do auditor, pois estes visam obter provas suficientes e convincentes sobre as transações ou asserções e têm uma importância extrema para complementar os testes de observância, pois é através deles que é possível confirmar a fidedignidade das transações e dos registos contabilísticos (Magalhães et al., 2009).

Segundo Magalhães et al. (2009), existem dois tipos de testes substantivos: Testes Substantivos de Revisão Analítica (TSRA) e Outros Testes Substantivos (OTS). Os TSRA consistem na análise e na ponderação de diversas informações sobre a atividade da entidade¹², enquanto que os OTS consistem na execução de procedimentos detalhados de análise de evidência para efeitos de auditoria¹³ (Magalhães et al., 2009).

¹¹ Os testes de controlo são executados com intuito de obter prova de auditoria relativamente à eficácia da conceção do SCI e do funcionamento dos controlos internos do período em observação (Magalhães et al., 2009).

¹² Inclui rácios, tendências, variações em períodos homólogos ou orçamento com vista a identificar assuntos ou dados inconsistentes que requeiram especial atenção ou investigação (Magalhães et al., 2009).

¹³ Nomeadamente: contagens físicas, circularizações, exame de documentos de suporte e reconciliações bancárias e de contas de terceiros, teste de valorimetria e exatidão aritmética de operações, entre outros (Magalhães et al., 2009).

Estes procedimentos descritos anteriormente permitem ao auditor efetuar uma avaliação mais eficiente e eficaz da informação (Morais e Martins, 2007).

1.5. Fases do Processo de Auditoria

Segundo os autores *Morais e Martins (2007)* existem alguns verbos de ação que, devem ser considerados num processo de auditoria, tal como se pode visualizar na figura 2.

Figura 2 - Verbos de Ação do Processo de Auditoria



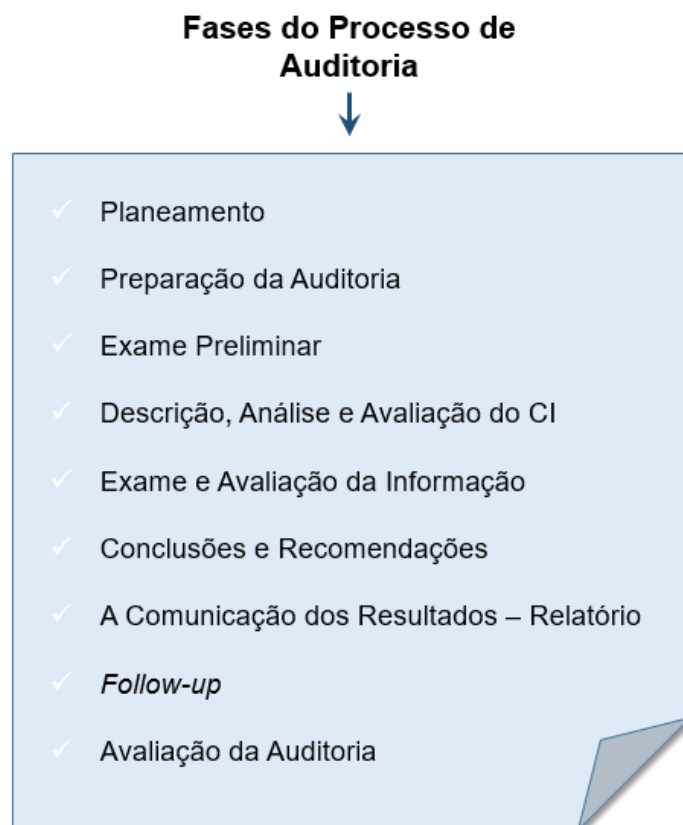
Fonte: Elaboração Própria (2017)

A AI deve ser planeada, programada e desenvolvida tendo por base as prioridades e preocupações da gestão e em concordância com as estratégias, objetivos e políticas definidas, permitindo que a mesma possa ser alcançada de forma eficaz (*Morais, 2008*).

Morais e Martins (2013) consideram que o processo de AI deve conter diversas fases (figura 3), das quais se destacam as seguintes: planeamento; preparação da auditoria; exame preliminar; descrição, análise e avaliação do CI; exame e avaliação da informação; conclusões e recomendações; a comunicação dos resultados, mais propriamente designada

por relatório; *follow-up*¹⁴ e por fim, a avaliação da auditoria. De seguida explicita-se cada uma das fases do processo de Auditoria.

Figura 3 - Fases do Processo de Auditoria



Fonte: Elaboração Própria (2017)

✓ **Planeamento**

A ISA¹⁵ 300 do IFAC¹⁶ explicita que, por planeamento entende-se o desenvolvimento de uma estratégia global e de uma metodologia detalhada quanto à natureza, tempestividade e extensão da auditoria, para que os respetivos trabalhos sejam executados de uma maneira eficiente e tempestiva.

Os autores Morais e Martins (2007) referem que, planejar antecipadamente em AI é um fator relevante para o sucesso do trabalho da equipa. Um planeamento adequado evita possíveis problemas (identificando-os e resolvendo-os numa base tempestiva), permite que o trabalho

¹⁴ *Follow-up* significa acompanhar ou fazer o acompanhamento. Quando alguém realiza um *follow up*, significa que está a fazer uma avaliação de algo já foi feito, para obter uma resposta.

¹⁵ ISA - *Internacional Standard on Auditing*.

¹⁶ IFAC – *International Federation of Accountants*.

de auditoria seja devidamente organizado e gerido com o objetivo de ser realizado de forma eficiente e eficaz (ISA 300 do IFAC).

A AI tem um caráter permanente, pois realiza-se a função dentro da entidade, o que lhe permite dispor de mais tempo para realizar testes com maior detalhe e amplitude, no entanto, é extremamente importante planejar a AI, pois é necessário planejar as diferentes avaliações do CI a realizar ao longo do ano, bem como determinar a amplitude, alcance e frequência (Morais e Martins, 2007). Segundo Chaves (2017), o planeamento é uma função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como fazer para a concretização dos mesmos. No fundo, os objetivos do planeamento estabelecem prioridades face às áreas ou operações auditar, definindo onde se pretende chegar, o que deve ser feito, por forma a rentabilizar os processos, determinar a profundidade dos testes e identificar os recursos adequados (Chaves, 2017; Moraes e Martins, 2007).

Independentemente dos acontecimentos que possam vir acontecer é necessário elaborar um plano anual com o intuito de permitir a realização dos exames adequados e eficientes que facilitem a concretização dos objetivos da atividade (Morais e Martins, 2007).

Aquando da elaboração de planos, deve-se ter em atenção alguns requisitos mínimos, pois a natureza e extensão das atividades de planeamento irão variar de acordo com, a dimensão e a complexidade da entidade, o setor de atividade a que pertence, a identificação das funções mais relevantes dentro da entidade e os problemas críticos que possam afetar, se a entidade é alvo de auditorias externas periódicas, o tratamento adequado da informação, as alterações nas circunstâncias que ocorram durante o trabalho de auditoria, a filosofia de gestão quanto às políticas gerais e situação financeira da entidade (Morais e Martins, 2007; ISA 300 do IFAC).

O plano de auditoria também deverá compreender: a definição do projeto de auditoria, as áreas da entidade a serem objeto de estudo, descrição dos objetivos a alcançar, o cálculo aproximado dos custos a incorrer, o cálculo do tempo que se irá despende para executar a auditoria (inclui recomendações reformuladas), elaboração de um cronograma que inclua as datas previstas, duração e equipas, como, quando e quem serão comunicados os resultados de auditoria (Morais e Martins, 2007).

Assim, de acordo com a ISA 300 do IFAC planejar uma auditoria é um processo contínuo, sempre em construção e interativo durante todo o trabalho de auditoria, pois se o auditor necessitar modificar toda a estratégia geral, poderá fazê-lo.

✓ **Preparação da Auditoria**

Morais e Martins (2007) referem que, preparar uma auditoria implica incluir obrigatoriamente um programa de trabalho, isto é, um plano pormenorizado de práticas comuns de auditoria, bem como, avaliação prévia do CI e do risco.

Assim, entende-se que o programa de auditoria é uma orientação, sobretudo um guia para a realização da atividade de AI (Morais e Martins, 2007).

O programa de trabalho é composto pelas seguintes componentes: um manual de auditoria, uma descrição do sistema CI da entidade, determinação do alcance do trabalho de auditoria a efetuar e papéis de trabalho¹⁷ (onde deverá constar a informação obtida, como também, as análises efetuadas, suporte das conclusões e recomendações a relatar) (Morais e Martins, 2007).

✓ **Exame Preliminar**

Com a finalidade de conhecer bem a entidade e a área a auditar, o auditor interno deve efetuar deslocamentos, observações, reuniões com o responsável da área, a fim de poder efetuar o primeiro esboço do trabalho a executar, bem como, recolha e verificação dos documentos básicos e ainda, a adequação e eficácia do processo de gestão de risco (Morais e Martins, 2007).

✓ **Descrição, Análise e Avaliação do CI**

Para que a AI possa ser efetuada é essencial efetuarem-se análises detalhadas de todos os procedimentos e sistemas de controlo da entidade com o objetivo de avaliar se estão alinhados com os objetivos da entidade, minimizando possíveis riscos (Morais e Martins, 2007).

É importante a equipa de AI estudar e avaliar os controlos internos que existem em cada uma das áreas a auditar, para isso baseia-se na confiança dos mesmos, determinando os procedimentos de auditoria a serem aplicados (Morais e Martins, 2007).

¹⁷ Papéis de Trabalho são o registo material que o auditor conserva do trabalho planeado e executado, incluindo os procedimentos utilizados e demais elementos que constituam prova, bem como as conclusões e recomendações reformuladas (Morais e Martins, 2007).

Assim, o auditor efetua uma análise pormenorizada por cada uma das áreas e prepara um conjunto de questões básicas, prévias à aplicação de juízos individuais, cujo, o levantamento visa documentar o sistema de CI existente na entidade (Morais e Martins, 2007).

✓ **Exame e Avaliação da Informação**

Procede-se à execução do exame e a todo o tipo de testes, após se ter avaliado o CI, reavaliado o risco e reajustado o programa preliminar de auditoria (Morais e Martins, 2007).

Através dos testes que serão realizados o AI toma a sua decisão, isto é, decide se analisa todo o universo ou se recorre à Amostragem¹⁸, utilizando as técnicas adequadas aos testes (Morais e Martins, 2007).

✓ **Conclusões e Recomendações**

O auditor interno encontra-se apto para elaborar as conclusões e efetuar recomendações, após ter efetuado o exame e a avaliação, tendo consigo posse da prova suficiente e adequada, inclusive a eficácia dos sistemas de CI e de risco (Morais e Martins, 2007).

Como resultado da auditoria, temos as recomendações que se baseiam nas observações e conclusões retiradas no decorrer da realização do trabalho (Morais e Martins, 2007).

As recomendações devem ser claras e facilmente compreensíveis (dirigidas a pessoas que tenham competência suficiente para as implementar), oportunas, viáveis e fundamentais, sendo o seu cumprimento, um dos objetivos prioritários da Auditoria (Morais e Martins, 2007).

A atividade da AI formula conselhos e sugestões, através das recomendações que devem cumprir com determinados requisitos (Morais e Martins, 2007).

¹⁸ Entende-se por Amostragem em Auditoria a aplicação de procedimentos a menos de 100% da população a fim de permitir ao auditor avaliar a prova de Auditoria, a certas características dos elementos selecionados para poder extrapolar as conclusões para a população (Morais e Martins, 2007).

✓ **A Comunicação dos Resultados – Relatório**

O relatório de auditoria contém todas as informações adquiridas pelo auditor interno no âmbito da auditoria realizada e este por sua vez, deve ser exato¹⁹, claro²⁰, conciso²¹, elegante²² e incentivar à oportunidade²³ (Paço, 1997).

Um dos documentos mais relevantes do Auditor interno é o relatório, uma vez que, é este que comunica as conclusões do seu trabalho aos diversos destinatários, pois este reporta, nomeadamente: a informação necessária e relevante que permite encaminhar as recomendações suscetíveis de ajudar na tomada de decisões; fornece um relato permanente, global e coerente de uma investigação, trabalho, estudo ou pesquisa; identifica com clareza as melhorias necessárias à entidade; induz os destinatários para a necessidade da implementação das recomendações; mostrar convictamente o trabalho da atividade de AI; e avaliar o trabalho do auditor (Morais e Martins, 2007).

Os principais objetivos do relatório de auditoria são comunicar os resultados verificados nas auditorias e convencer a gerência a tomar as atitudes corretas, a fim de efetuar as melhorias necessárias para que se possam alcançar os objetivos delineados por esta (Paço, 1997). Para tal, é necessário que os auditores internos devam discutir as conclusões e recomendações com os níveis hierárquicos apropriados, antes de emitir o seu parecer no relatório formal (IPAI, 2009a)²⁴.

Assim, a comunicação dos resultados é uma declaração formal da reflexão do auditor (Morais e Martins, 2007) e este deve-se munir de técnicas de persuasão/indução, mostrando-se disponível para prestar todos os esclarecimentos que forem imprescindíveis (Paço, 1997).

✓ **Follow-up**

Depois da comunicação dos resultados e após a emissão do relatório final, o auditor deverá focar-se no acompanhamento e monitorização da implementação das recomendações. Pickett (2007) refere que todo o trabalho de auditoria deverá ser alvo de acompanhamento, surge então uma nova fase designada por *follow-up*.

¹⁹ Deve revelar a forma completa e precisa todos os factos.

²⁰ Deve abster-se de termos técnicos incompreensíveis, para que todas as pessoas possam entender (como se eles mesmos tivessem realizado a auditoria).

²¹ Deve ser objetivo, por forma, a que todas as pessoas compreendam.

²² Deve utilizar uma linguagem cuidada, elegante e dar relevância às melhorias recomendadas e não às anomalias encontradas.

²³ Deve ser emitido em tempo útil, sem possíveis atrasos, pois só assim será possível corrigir de forma atempada e melhorar determinadas evidências.

²⁴ PR2440-1 do IIA

De acordo com Morais e Martins (2013), assim como o sucesso sempre exige a execução completa de um projeto, a AI exige um *follow-up* (Morais e Martins, 2013).

O IPAI (2009b, p. 101)²⁵ define que:

O '*follow-up*' é um processo através do qual os auditores internos avaliam a adequação, eficácia e oportunidade das ações tomadas pela gestão sobre as observações e recomendações relatadas, incluindo aquelas feitas pelos auditores externos ou outros. Este processo inclui igualmente a verificação se os gestores superiores e/ou o Conselho assumiram o risco de não tomar uma ação corretiva sobre as observações reportadas.

Também Morais e Martins (2013) reforçam esta mesma ideia mencionando que “o *follow-up* é um processo, onde os auditores internos avaliam a adequação, a eficácia e oportunidades das medidas tomadas pelo Órgão de Gestão em relação às observações e recomendações relatadas, incluindo as efetuadas pelos auditores externos e outros” (p.173).

Assim, pode-se afirmar que o *follow-up* é prática corrente do trabalho dos auditores internos e é nesta fase que se distingue a AI e a auditoria externa, pois enquanto esta finaliza a comunicação dos resultados a AI prossegue com o processo continuamente, acompanhando a implementação das recomendações efetuadas (Morais e Martins, 2013).

✓ **Avaliação da Auditoria**

Para que possa acrescentar valor é necessário que haja um controlo eficaz e de qualidade. Neste sentido são efetuadas avaliações e é importante que as efetuem enquanto a AI está bem presente na equipa de trabalho, caso contrário a avaliação poderá ser menos específica e criteriosa, podendo recair determinados pormenores no esquecimento (Morais e Martins, 2013).

Por forma a sintetizar as fases expostas anteriormente e ter uma visão mais prática das mesmas, bem como das respetivas tarefas implícitas em cada uma delas, será apresentado em anexo um diagrama das fases do processo de auditoria/riscos²⁶ e também uma síntese das mesmas²⁷.

²⁵ Prática Recomendada 2500.A1-1: Processo *Follow-up*, número 2.

²⁶ Cf. Anexo 1 – Fases do Processo de Auditoria/Riscos.

²⁷ Cf. Anexo 2 – Síntese do Processo de Auditoria.

1.6. Auditoria Interna e o *Compliance*

O *Compliance*²⁸ é uma realidade cada vez mais global, é sobretudo desafiante para as entidades em crescimento e de maior dimensão²⁹ (Morais e Martins, 2013), pois a sua função é promover o respeito pelas normas, políticas e contribuir ativamente para mitigação de determinados riscos. O *Compliance* é da responsabilidade da gestão de topo e tem como principais objetivos prevenir a gestão sobre quais as regras, normas de conduta e legislação a aplicar, bem como informar sobre as eventuais consequências que possam surgir e propagar práticas adequadas (Morais e Martins, 2013 e Pardini, 2016).

Toda a entidade necessita de um CI eficiente e para isso é importante ter em especial atenção os riscos operacionais e também as leis pelas quais se regem a atividade das respetivas entidades, neste sentido, o *Compliance* assegura o SCI³⁰, através de um conjunto de boas práticas adequadas, aplicadas de acordo com a complexidade e realidade da entidade, garantindo o cumprimento de regulamentos, leis, evitando possíveis riscos (Morais e Martins, 2013) e por sua vez, ajuda a monitorizar os riscos de não conformidade, riscos estes que fazem parte do dia a dia das entidades e são respondidos pelo CI (Pardini, 2016).

Pardini (2016) afirma que, estar em conformidade é uma atitude. E para que esta se espelhe numa estratégia de sucesso de um *Compliance* global é fundamental implementar uma boa comunicação, conhecer profundamente o negócio³¹, bem como a concorrência, cooperar com os organismos locais, informar os reguladores sobre o negócio local e global, avaliar a existência de um equilíbrio adequado entre políticas globais e procedimentos locais de *Compliance*, bem como eficiência e eficácia das funções de *Compliance* a nível local em comparação com as melhores práticas globais, integrar a responsabilidade e consciencialização sobre o *Compliance* nos processos chave de negócio (Morais e Martins, 2013).

Uma boa estrutura de *Compliance* é essencial e deve ser transversal a toda a entidade, assim como a responsabilidade e função da mesma deve ser consistente com todos os regulamentos locais e requisitos legais (Morais e Martins, 2013).

²⁸ Significa cumprir, estar em conformidade com as leis, normas, regras, regulamentos (internos e externos) e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas (O'Reilly, Tanki, Schwartz, Spear e Steinberg 1994; Moraes e Martins, 2013).

²⁹ Como é o caso das empresas multinacionais.

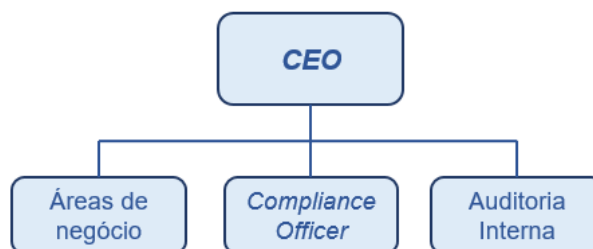
³⁰ Um dos objetivos do SCI é permitir que a entidade esteja em cumprimento com as normas, leis, regulamentos, políticas e respetivos procedimentos (Pardini, 2016).

³¹ A nível local, deve-se conhecer os pontos fortes e sobretudo os pontos fracos.

Segundo Morais e Martins (2013), a estrutura de *Compliance* pode configurar-se através de dois modelos:

- ✓ Centralizado – o *Compliance Officer* define, desenha, implementa e supervisiona as atividades de toda a entidade, conforme a figura 4.

Figura 4 - Modelo Centralizado³²



Fonte: Morais e Martins (2013)

- ✓ Descentralizado – as unidades de negócio têm representantes de *Compliance*, estes respondem tecnicamente no *Compliance Officer* central e ao superior hierárquico da unidade, conforme a figura 5.

Figura 5 - Modelo Descentralizado



Fonte: Morais e Martins (2013)

Os departamentos de AI e de *Compliance*³³ têm uma função de complementaridade, no entanto na maior parte das vezes o *Compliance* é supervisionado pela atividade de AI, cabe então aos auditores promoverem a existência de uma função de *Compliance* organizada

³² CEO (*Chief Executive Officer*)

³³ A supervisão do departamento de *Compliance* poderá ser efetuada pela Comissão de Auditoria ou por uma Comissão específica de *Compliance* (Morais e Martins, 2013) – Cf. Anexo 3.

(Morais e Martins, 2013). Posto isto, os mesmos autores referem que os auditores internos devem: avaliar se a entidade estabeleceu normas e procedimentos de *Compliance* aptos para minimizar a possibilidade de conduta ilícita, bem como programas que ajudem as entidades; se foi atribuída a responsabilidade a algum membro de supervisionar o *Compliance* com as normas e procedimentos regulamentares e se essa função foi delegada ao membro mais adequado; se existe uma comunicação eficaz de forma a que as respetivas normas e procedimentos sejam capaz de se expandir por toda a entidade; se existe algum sistema bem definido para que os membros da entidade possam denunciar outros membros, sem sofrer represálias, quando estes estejam a ter alguma conduta ilícita; se as normas são aplicadas de forma consistente e apropriada; e se a entidade responde adequadamente ao delito detetado a fim de evitar que aconteçam novamente violações idênticas.

Os autores Morais e Martins (2017, p.117) referem que:

Enquanto a Auditoria Interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela Gestão, o *Compliance* executa as suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por supervisionar e assegurar de maneira corporativa e tempestiva que as diversas unidades da entidade estão a respeitar as regras aplicáveis a cada negócio, por meio de cumprimento das normas, dos processos internos, da prevenção e do controlo de riscos envolvidos em cada atividade. (p.117)

O *Compliance* apoia a Gerência, pois este procura a conformidade, segurança, respeito pelas normas e controlos (Morais e Martins, 2013).

Assim sendo, pode-se afirmar que a AI não é responsável pelo processo de *Compliance*, CI ou gestão de riscos (Pardini, 2016), a sua ação incide fundamentalmente sobre a eficácia e eficiência das operações e processos, conformidade legal, regulamentar e contratual, salvaguardando os interesses das entidades (Instituto Camões, 2014). O objetivo essencial da AI é avaliar se a entidade, através do processo de gestão de riscos, conhece e faz a gestão dos seus principais riscos e se o SCI é capaz de amenizar ameaças a nível operacional, incluindo os riscos de conformidade (Pardini, 2016).

Pardini (2016) refere que, a AI realiza dois tipos básicos de avaliação: auditoria de regularidade³⁴ e de desempenho³⁵, assim o papel da AI no processo de *Compliance* é avaliar se a entidade efetua a gestão dos riscos, bem como o respetivo CI, por forma a identificar oportunidades e efetuar as recomendações necessárias.

³⁴ Auditoria de regularidade avalia se as transações foram realizadas em conformidade com as leis, normas, regulamentos, políticas e procedimentos.

³⁵ Auditoria de desempenho, também conhecida como operacional, analisa se os processos de transação contam com controlos internos para mitigar os riscos inerentes, de conformidade, de TI e de fraude.

Capitulo II – O Controlo Interno

Neste capítulo pretende-se abordar sobretudo o CI. Como tal, no ponto 2.1. apresenta-se o conceito do mesmo, no ponto 2.2. explicita-se os seus objetivos e respetivas componentes, no ponto 2.3. expõem-se os diferentes tipos de controlo e no ponto 2.4. evidencia-se a importância do CI. Para finalizar, no ponto 2.5. serão apresentados os riscos.

2.1. Conceito de Controlo Interno

O controlo surge num contexto de auditoria, com o intuito de aumentar a confiança dos *stakeholders* e o seu contributo é de extrema importância para o sucesso de qualquer entidade. Assim sendo, existe Controlo Externo (CE) e CI. A nível do CE este valida, certifica a informação financeira e patrimonial das entidades, criando mecanismos de defesa e obriga as mesmas a serem supervisionadas de forma totalmente independente, pelas entidades competentes.³⁶ Assim, o Tribunal de Contas de Portugal (1992) define, CE como uma fiscalização executada por um organismo independente e externo à entidade fiscalizadora.

No que respeita ao CI este é entendido como um conjunto de ações empreendidas pela gestão para melhorar e gestão de risco, bem como os objetivos da entidade (IPAI, 2013).

Segundo Mendes (1999), a designação de um controlo eficaz, a um custo razoável, está incluída no objetivo da auditoria. Em cada área que auditar, a equipa de AI deve compreender e avaliar os controlos internos existentes, que evitam e minimizam possíveis riscos (Morais e Martins, 2013). A função AI é um centro de excelência para formar quadros altamente qualificados, para garantir um SCI eficaz no núcleo da entidade e com comportamentos éticos exemplares (Pinheiro, 2005). Para assegurar que os objetivos/metabol sejam alcançados, a gestão planeia, organiza e dirige o desempenho das ações (IPAI, 2013).

O´Reilly et al. (1994) define CI como:

um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;

³⁶ E.g.: Inspeção Geral das Finanças, Banco de Portugal, Instituto de Seguros de Portugal, OROC (Ordem dos Revisores Oficiais de Contas), CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários).

- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas. (p.13)

O CI é considerado um processo integrado, pois é constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades e tarefas da empresa, normalmente este é efetuado pela gestão ou outra entidade da empresa (Magalhães et al., 2009).

O controlo poderá considerar-se adequado quando a gestão o planeia, o organiza e o concebe, por forma a garantir com segurança razoável de que os riscos da entidade foram geridos adequadamente de forma a atingir economicamente e eficientemente os objetivos da entidade (IPAI, 2013). Este é concebido com intuito de obter uma gestão adequada, com um certo grau de confiança razoável, por forma a atingir os objetivos da entidade, bem como missão da mesma (Magalhães et al., 2009). Nos objetivos da entidade estão implícitos a eficácia e eficiência das operações, a fiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e normas estabelecidas (Magalhães et al., 2009), tal como já mencionado anteriormente.

É de salientar que para obter um CI eficaz e adaptado à realidade da entidade, é necessário ter especial cuidado na sua implementação (Monteiro e Pontes, 2002). Segundo Magalhães et al. (2009), cabe aos órgãos de gestão a responsabilidade pela implementação e manutenção do SCI (Magalhães et al., 2009).

2.2. Objetivos e Componentes do Controlo Interno – COSO

Hoje em dia e cada vez mais, estamos perante uma sociedade mais vulnerável e suscetível a riscos, e por esse mesmo fator, os controlos tornaram-se imprescindíveis e necessários (Davis, Schiller e Wheeler 2007). Por conseguinte surgiu o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) que é o modelo de avaliação de controlos internos (Lindros, 2017). Segundo Head (2014), o COSO é uma estrutura de liderança para a conceção, implementação e realização do CI e avalia também a eficácia do mesmo. Este *framework*³⁷ inclui orientações sobre muitas funções, incluindo a gestão de Recursos Humanos (RH), logística *inbound*³⁸ e

³⁷ *Framework*: apresentação visual e interligada de um conjunto de conceitos destinados a guiar a resolução de um problema de um domínio específico (COTEC, 2017).

³⁸ É toda a logística de transporte, armazenamento e entrega de bens que a entidade compra aos fornecedores.

*outbound*³⁹, recursos externos, tecnologia da informação (TI), risco, assuntos jurídicos, a entidade, marketing e vendas, operações, todas as funções financeiras, contratos e relatórios.

O COSO tem como premissa fundamental uma boa gestão de risco e um bom CI e considera que estes dois pontos são absolutamente necessários para o sucesso de todas as entidades, a longo prazo (COSO, 2014).

Um objetivo do COSO é ajudar as entidades a atingirem os seus objetivos, otimizando a inevitável tensão entre as atividades, de forma a ganharem valor e protegerem o valor da entidade (Protiviti, IMA, DeLoach e Thomson, 2014).

A estrutura ERM - *Enterprise Risk Management* (alinhamento de risco com a estratégia e desempenho) é aplicada para estabelecer estratégias e aborda objetivos estratégicos, já o CI é mais tático, direcionado para a execução do negócio e para a redução do risco (Protiviti et al., 2014). O ERM tem mais impacto na definição da estratégia e planeamento de negócios (Protiviti et al., 2014).

Posto isto, o *framework* de CI, COSO, deixa claro que os objetivos de negócios, incluindo tolerância de risco, são uma condição prévia para a conceção e avaliação do sistema do CI (Protiviti et al., 2014).

O COSO é considerado um *framework* poderoso, pois permite que as entidades se foquem nos seus valores, estruturas chaves e processos que compõem o conceito de CI, alheando-se do enfoque financeiro (Morais e Martins, 2013).

Os autores Steinberg, Everson, Martens e Nottingham (2007), McNally (2013), Moraes e Martins (2013) e Peralta (2014) mencionam que, existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma entidade pretende alcançar e os componentes da gestão de riscos da entidade, que representam tudo aquilo que é necessário para que se possa alcançar. Esse relacionamento é apresentado em formato de cubo, por meio de uma matriz tridimensional (Cf. Anexo 4).

Com base na missão ou visão estabelecida por uma entidade, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da entidade (Steinberg et al., 2007). Essa estrutura de gestão de riscos é direcionada a fim de alcançar os objetivos *Operations* (operacionais), de *Reporting* (comunicação) e *Compliance*

³⁹ É toda a logística de transporte, armazenamento e entrega de bens que a entidade vende aos clientes.

(conformidade) de uma entidade⁴⁰ (Peralta, 2014). A gestão de riscos organizacionais é constituída por cinco componentes inter-relacionados (Peralta, 2014), pela qual a administração faz a gestão da entidade e estão integrados com o processo de gestão⁴¹:

✓ **Control Environment** (Ambiente de Controlo) – é um conjunto de normas, processos e estruturas que providenciam a base para o desenvolvimento do CI na entidade (Peralta, 2014). Este deve ser forte, sendo responsável por isso o SCI e este deve assentar em fatores essenciais, como a integridade, valores éticos e competência das pessoas (Magalhães et al., 2009);

✓ **Risk Assessment** (Análise do Risco) – é um processo dinâmico e interativo de identificação e avaliação dos riscos da entidade, definindo ainda uma base para a forma de os gerir (Peralta, 2014). Os riscos são valorizados mediante a probabilidade de ocorrência do acontecimento e das suas consequências ou impactos (Steinberg et al., 2007);

✓ **Control Activities** (Atividades de Controlo) – são ações definidas por políticas e procedimentos que ajudam a que as orientações da gestão para mitigação dos riscos sejam efetuadas (Peralta, 2014), isto é, são aplicados procedimentos por forma a assegurar que as respostas ao risco são aplicadas (Steinberg et al., 2007). As atividades de controlo são executadas a todos os níveis da entidade, nos vários estágios dos processos e ainda ao nível do ambiente tecnológico de suporte (Peralta, 2014);

✓ **Information & Communication** (Informação e Comunicação) – a informação é necessária para que a entidade desenvolva as suas responsabilidades de CI que permitam alcançar os seus objetivos (Peralta, 2014), para isso a informação é transmitida de forma tempestiva e nos termos determinados de modo a que todos os colaboradores cumpram as suas obrigações (Steinberg et al., 2007). A gestão obtém/gera e usa informação relevante e de qualidade, a partir de fontes internas e externas, para suportar o funcionamento do CI (Peralta, 2014);

✓ **Monitoring Activities** (Atividades de Monitorização) – são avaliações contínuas, avaliações autónomas ou uma combinação das duas que deverão ser utilizadas para avaliar se as cinco componentes do modelo de CI se encontram presentes e a funcionar adequadamente (Peralta, 2014).

⁴⁰ Os objetivos estão representados nas colunas verticais do cubo (Cf. Anexo 4).

⁴¹ Os componentes estão representados nas linhas horizontais do cubo (Cf. Anexo 4).

Estas componentes geram sinergias e formam um sistema integrado, funcionando articuladamente entre si, respondendo de forma dinâmica a qualquer mudança na envolvente (Morais e Martins, 2013). A linha de cada componente “atravessa” e aplica-se a todas às três categorias de objetivos (Steinberg et al., 2007). Por fim, a estrutura organizacional⁴²: *Entity Level* (nível de entidade), *Division* (divisão), *Operating Unit* (unidade de negócio) e *Function* (função) (Peralta, 2014). Desta forma, a gestão de riscos organizacionais é relevante a toda a entidade ou a qualquer uma de suas unidades (Steinberg et al., 2007).

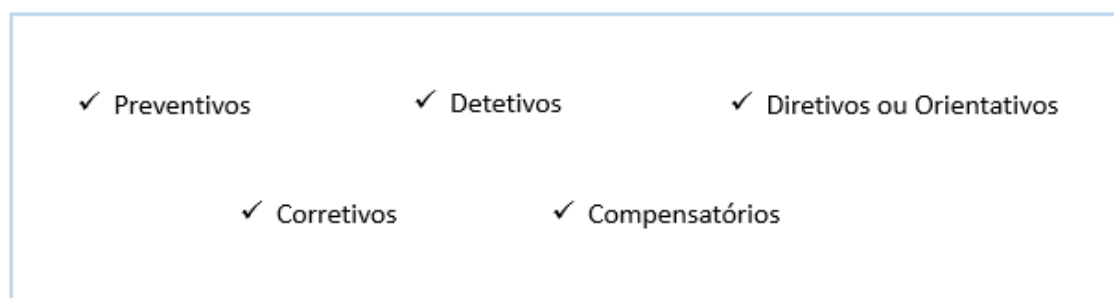
Assim sendo, o COSO quando implementado de forma eficaz facilita e apoia o processo de *Governance* (Protiviti et al., 2014), contribuindo para melhorar o desempenho de todas as entidades. Estas possuem diferentes necessidades e por esse mesmo motivo a forma como fazem a gestão do risco, varia de acordo com as suas características e carências, logo é praticamente impossível que duas entidades venham a aplicar a gestão de riscos de forma idêntica (Steinberg et al., 2007).

2.3. Tipos de Controlo

Magalhães et al. (2009) defende que, devem fazer parte do SCI inúmeros tipos de controlo e que estes se devem adequar às necessidades da entidade.

De acordo com Morais e Martins (2007) e Magalhães et al. (2009), existem os seguintes tipos de controlo, que se podem visualizar na figura 6 e que se explicitam de seguida:

Figura 6 - Tipos de Controlo



Fonte: Elaboração Própria (2017)

⁴² A entidade e respetivas unidades estão representadas na terceira dimensão do cubo (Cf. Anexo 4).

Controlos preventivos, como o próprio nome indica são controlos que não só previnem a ocorrência de factos, como também acontecimentos não esperados. São considerados controlos à priori, pois entram imediatamente em funcionamento, impedindo que possíveis factos indesejáveis se processem. Os controlos detetivos têm como objetivo detetar qualquer tipo de facto indesejável ocorrido e corrigir os seus efeitos negativos, são considerados controlos à posteriori. Os controlos diretivos, também conhecidos por orientativos, ao contrário dos controlos de prevenção, têm como principal objetivo contribuir ativamente para a ocorrência de factos desejáveis, isto é, têm como missão fazer com que esses factos se realizem/aconteçam, pois boas orientações, evitam que as más aconteçam. Controlos corretivos, tem como finalidade é proceder à retificação de qualquer tipo de problema identificado. Por fim, os controlos compensatórios, funcionam como forma de compensação perante eventuais fraquezas que possam existir no SCI, ou seja, servem para compensar eventuais fraquezas de controlo existentes em outras áreas da entidade.

Aquando da criação e/ou reformulação do SCI, os mesmos autores, defendem que existe um conjunto de métodos de CI, mais propriamente cinco métodos de CI, que podem ser implementados pela Gerência, como é o caso dos controlos: administrativos⁴³, operacionais⁴⁴, para a gestão dos RH⁴⁵, de revisão e análise⁴⁶, e das instalações e equipamentos⁴⁷.

2.4. A Importância do Controlo Interno

O CI surge como um meio para atingir um fim (Morais e Martins, 2007), por consequência um SCI eficaz, é imprescindível para qualquer entidade bem sucedida, pois este permite identificar, acompanhar e controlar possíveis riscos e falhas, tendo como foco a realização dos seus objetivos (Magalhães et al.,2009). Assim, surgem inúmeros motivos para que exista CI dentro da entidade: toda a entidade necessita de ajuda na concretização dos objetivos estabelecidos, assim como os gestores na consecução dos objetivos, a gestão necessita constantemente de tomar decisões, decisões essas que tem por base a informação e esta deverá ser credível e fiável (Morais e Martins, 2007).

⁴³ Estrutura orgânica, exercício de autoridade, poder de decisão e descrição de tarefas.

⁴⁴ Planeamento, orçamento, contabilização, sistemas de informação, documentação, autorização, políticas, procedimentos e métodos.

⁴⁵ Recrutamento, seleção, orientação, formação e desenvolvimento, supervisão.

⁴⁶ Avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros.

⁴⁷ Inspeção dos equipamentos e instalações.

Segundo Monteiro (1998), o setor de atividade, a dimensão, bem como a evolução e a filosofia de gestão são variáveis que diferenciam o CI adequado a cada entidade e por esse mesmo motivo o SCI nunca será parecido em duas entidades. Independentemente da dimensão da entidade, qualquer entidade tem uma organização própria, provida dos meios necessários para a otimização da gestão (Morais e Martins, 2007). Assim, uma entidade não pode exercer a sua atividade sem a implementação de um SCI, por mais pequena que esta seja (Costa, 2010), no entanto, é muito provável que em entidades pequenas, seja o proprietário a orientar e a definir as regras, tendo este o controlo total do seu negócio, no entanto, o mesmo não será possível à medida que a entidade cresce, pois o grau de complexidade aumenta significativamente, daí surge a necessidade de implementar um SCI eficaz e eficiente (Morais e Martins, 2007). Cruz (2001) refere que, independentemente da exigência ou não de um bom SCI, não significa que qualquer empresa esteja imune da ocorrência de irregularidades, fraudes e erros. O SCI pode ser muito forte, contudo se as pessoas que exercem funções de elevada responsabilidade não forem honestas, competentes, idóneas e rigorosas, não há nenhum CI que resista a esses fatores (Cruz, 2001).

A responsabilidade pela implementação e manutenção de um SCI pertence à gestão, contudo a sua avaliação pertence ao auditor (Morais e Martins, 2007), por isso é tão importante para o auditor e para a entidade testar o SCI implementado, através de testes de controlo, a fim de perceber se este está a funcionar e se é o mais adequado (Cruz, 2001). Assim, um SCI que não esteja baseado num CI eficiente, torna-se inútil pois não nos transmite confiança ao nível das informações implícitas no sistema, bem como reportadas pelo mesmo.

2.5. Riscos

Face às exigências do meio envolvente e por forma a responder às necessidades diárias, as entidades têm, cada vez mais, de estar atentas às alterações/mudanças, pois só assim conseguem analisar a evolução dos mercados, bem como identificar ameaças e oportunidades, diagnosticar a sua envolvente interna, identificando os seus pontos fracos e fortes, definir os seus objetivos estratégicos, as suas políticas gerais e analisar continuamente os resultados que vão obtendo (Morais, 2008). Moraes e Martins (2013) referem que, “O risco é a probabilidade que um acontecimento ou ação possa adversamente afetar a entidade. Está sujeito a auditoria qualquer ativo, assim como qualquer atividade, processo ou operações sujeitos a riscos” (p. 130). Posto isto, atuar de forma consciente e com prevenção

é sem dúvida a melhor solução, pois elimina eventuais falhas e reduz possíveis riscos. Ferreira (1997) revela que, perante a falha de algumas condições, mais especificamente o interesse da administração nos serviços de auditoria, a capacidade de liderança nos próprios serviços, a competência e profissionalismo dos auditores, os serviços de auditoria poderão revelar-se pouco proficientes, constituindo um “peso” para a entidade e por consequência não tendo a utilidade esperada (custo/benefício).

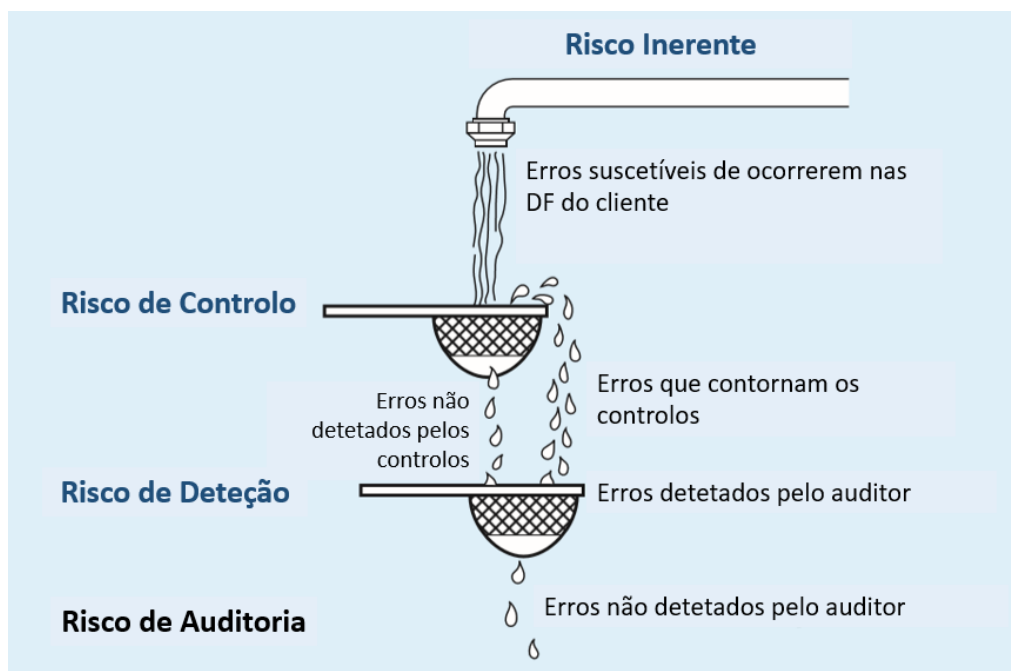
Quando através de serviços de auditoria/consultoria se consegue melhorar as oportunidades da entidade por forma a alcançar os objetivos, como também reduzir possíveis riscos e identificar melhorias a nível operacional, então está-se perante um ato de acrescentar valor à entidade (Mendes, 1999). Para o IIA (2004) o primordial papel da AI no processo de gestão de risco é contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada, garantir a segurança objetiva sobre a eficácia das atividades de gestão de risco das entidades e certificar-se que os SCI estão a funcionar eficazmente.

Os auditores e gestores têm necessidade de utilizar técnicas e ferramentas que ajudem a avaliar o processo de gestão de risco, bem como controlo existente, a fim de melhorar a sua eficácia (Morais e Martins, 2013). Faz parte do trabalho da gestão planear e organizar o CI, para que este possa garantir de maneira razoável que os objetivos da entidade estejam a ser cumpridos de forma eficiente e económica e é igualmente importante garantir que a gestão de riscos da entidade esteja a ser bem efetuada (Magalhães et al., 2009). O autor Barbier (1992) refere que, uma empresa desde que no seu todo contenha uma organização própria antecipando riscos, com o intuito de os minimizar e otimizar a sua *performance*, então esta possui SCI.

Surge então o risco de auditoria, também conhecido por risco de revisão (OROC, 2000), como sendo “o risco de o auditor expressar uma opinião não apropriada quando as demonstrações financeiras estejam materialmente distorcidas” (IAASB, 2009b, ISA 320, Pará. 5, A1.). O risco em auditoria parece ter uma natureza dupla e ao mesmo tempo interdependente (Monteiro e Pontes, 2002), pois por um lado apresenta-se o risco de auditoria, que se refere à probabilidade de o auditor emitir um parecer/opinião errada, inapropriada ou baseada em asserções objeto de auditoria que estejam distorcidas de forma materialmente relevante (Monteiro e Pontes, 2002; Magalhães et al.2009), por outro apresenta-se o risco associado à continuidade da entidade (Monteiro e Pontes 2002). Os autores Magalhães et al. (2009) referem que, “a avaliação do risco é realizada na perspetiva de limitar o risco de auditoria” (p. 21).

Assim, os autores OROC (2000), Monteiro e Pontes (2002); Magalhães et al., (2009) e Costa, (2010) referem que, o risco de auditoria é composto por três componentes: risco inerente, risco de controlo e risco de deteção, tal como se pode visualizar na figura 7.

Figura 7 - Componentes do Risco de Auditoria



Fonte: Adaptado de AICPA (1985)

O risco inerente é a suscetibilidade de uma asserção ou uma classe de transações conter uma distorção que possa ser materialmente relevante, individualmente ou quando agregada com distorções em outras asserções, assumindo que não existem os respetivos controlos internos (Monteiro e Pontes, 2002; Magalhães et al., 2009 e Costa, 2010). O risco de controlo é a probabilidade de um erro material numa asserção não ser prevenido ou detetado atempadamente pelo CI (AICPA, 2006), isto é, a suscetibilidade do SCI da entidade não evitar, prevenir, detetar ou corrigir tempestivamente qualquer distorção materialmente relevante que possa vir a ocorrer em qualquer tipo de asserção ou classe de transações (Magalhães et al.2009; Costa, 2010). Esta avaliação consiste no processo de avaliar a eficácia do SCI da entidade em prevenir, detetar e corrigir distorções materialmente relevantes (Magalhães et al.2009). Por fim, o risco de deteção é o risco de os procedimentos substantivos executados pelo auditor não virem a detetar uma distorção que exista numa asserção ou classe de transações que possa ser materialmente relevante (Magalhães et al. 2009), isto é, apesar de existir CI e procedimentos de auditoria para detetar distorções, há

sempre a possibilidade de estes falharem e não serem detetados (Costa, 2010). O AICPA (2006) reforça esta mesma ideia, frisando que o risco de deteção é o risco de o auditor não detetar um erro material numa asserção.

Capitulo III – O Processo de Compras

No presente capítulo pretende-se abordar o processo de compras. Neste sentido, no ponto 3.1. apresentam-se as diferentes fases do mesmo e no ponto 3.2. salienta-se a sua importância. Por fim, no ponto 3.3. expõem-se alguns dos inúmeros riscos associados às diferentes fases deste processo.

3.1. Fases do Processo de Compras

De acordo com o autor Drucker (2012), há apenas uma definição válida do propósito de um negócio – criar um cliente e para que a realização deste facto seja possível, é essencial que todos os recursos, bem como meio envolvente da empresa estejam a ser utilizados de forma inteligente, garantindo a sua qualidade e satisfação. Para tal, é fundamental que à área de compras seja dada especial atenção, pois é nesta que nasce todo um processo de compra do cliente.

A área das compras é uma das mais importantes da logística da empresa e envolve várias etapas, como a seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação dos prazos de venda, previsão de preços, serviços e mudanças na procura (Ballou, 2001). Por sua vez, é essencial que as pessoas que trabalham nesta área tenham poder de negociação, boa comunicação, facilidade de trabalhar em equipa e capacidade para gerir conflitos, também devem ser pessoas bem informadas e atualizadas (Moraes, 2005).

Quando existe a necessidade urgente de adquirir um determinado produto, a probabilidade de realização da compra torna-se muito maior (Swain, Hanna e Abendroth, 2006; Verhoef e Sloot, 2006). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), existem vários fatores que influenciam o processo de decisão de compra de uma entidade relativamente a um determinado produto/serviço, nomeadamente fatores sociais (a localização, o meio onde está inserida a empresa), culturais (globalização de culturas), pessoais (poder financeiro, apostar na qualidade, apresentação da entidade, projeção da imagem) e psicológicos (sucesso profissional, ambição, determinação, capacidade de focalização em determinado objetivo).

O objetivo do DC é responder de forma atempada e adequada às necessidades da entidade, garantindo o fornecimento de materiais, bens e serviços. No entanto, a fim de evitar que sejam efetuadas requisições desnecessárias, foram delimitados alguns controlos por forma a assegurar que só é encomendado o que é estritamente necessário, isto é, as necessidades poderão provir da reposição de inventários, poderão estar relacionadas com bens e serviços ocasionais, bem como serviços especializados, ativos fixos e também poderão ser

determinadas antes de iniciar um contrato (no caso de certos serviços ao abrigo do contrato). Segundo Morais e Martins (2013), a função de compras deverá satisfazer as necessidades da entidade ao menor custo possível⁴⁸ respeitando as condições de qualidade e segurança.

De acordo com Monteiro e Pontes (2002) “um apropriado controlo das operações de compra de uma empresa requer a utilização de um conjunto de documentos e registos” (p. 40).

Ao reconhecer a necessidade de comprar um determinado produto, automaticamente a entidade procura informação sobre esse mesmo produto, avalia a melhor opção de compra (tendo em consideração qualidade, preço e disponibilidade do produto), escolhe o produto que considera ser mais conveniente e após experimentar o produto, analisa se a sua necessidade inicial foi satisfeita (Schinaider, Fagundes e Schinaider, 2016).

Monteiro e Pontes (2002) defendem que a requisição de bens e serviços, preparação de notas de encomenda, recebimento dos bens, armazenamento de bens recebidos, preparação do pagamento e registo contabilístico, são processos que devem ser feitos por diferentes pessoas/departamentos, pois a segregação de funções, permite uma verificação independente do trabalho efetuado pelas restantes partes.

Um controlo apropriado das operações de compra de uma entidade requer obrigatoriamente um conjunto de fases, que se explicitam na tabela 1.

Tabela 1 - Fases do Processo de Compras

Fases	Função
Requisição de Bens e Serviços	É a primeira fase do processo de compras e inicia-se sempre que alguém na empresa identifica uma necessidade. Deve ser formulado um pedido escrito ao DC para aquisição de bens ou serviços. As requisições devem ser sujeitas a revisão e devem ser objeto de aprovação (devem ter um documento tipo de requisição - nota de encomenda - com sequência numérica e também devem ser assinadas por um supervisor que possui responsabilidade orçamental).
Preparação de Notas de Encomendas	O DC deve ser por excelência a entidade dotada de autoridade para a emissão de todas as notas de encomenda devidamente aprovadas, sempre que seja rececionada uma requisição. Contudo, antes da emissão da mesma deve ser efetuada uma consulta de mercado, pedido de orçamento, com o intuito de verificar que se estão adotar as melhores condições de compra (é necessária a obtenção de informação por parte dos fornecedores, relativa aos preços, condições técnicas, prazos de entrega, entre outros). É nesta fase que deve ser feito um pedido escrito de fornecimento dirigido a entidade externa (fornecedor). A emissão da encomenda terá de ser baseada no pedido de bens e serviços solicitados por outras áreas operacionais.

⁴⁸ Inclui: custo da encomenda e o custo de posse; custo de aquisição e despesas adicionais de compra.

Fases	Função
Recebimento e Armazenamento dos Bens	Nesta fase, cabe verificar se o material rececionado está em conformidade com a nota de encomenda, bem como indagação do estado dos bens, isto é, verificar a integridade física do produto e se o mesmo tem qualidade. Uma vez rececionados e aceites os bens, deve ser efetuada uma guia de entrada (esta deve ser pré numerada, tal como a nota de encomenda e devem ser emitidas três guias, sendo que a original é para o departamento de conferência das faturas, o duplicado para o departamento emissor (p.e.: logística) e o triplicado para o departamento de destino dos bens). Este é um documento preparado a quando da receção dos bens, onde descreve os artigos e quantidades que efetivamente foram rececionados na empresa.
Preparação do Pagamento	Depois da receção dos bens e da respetiva fatura, reconhece-se a obrigação de pagamento pelas compras efetuadas. Nesta fase é necessário ter em atenção alguns controlos: estabelecer uma correspondência entre as faturas dos fornecedores, os elementos que constam no relatório das notas de entrada e respetivas notas de encomenda, bem como verificação dos montantes das faturas (se os valores faturados estão em conformidade com os valores acordados). O desempenho desta função torna-se mais eficaz e eficiente se os documentos internos necessários à verificação foram disponibilizados por via informática, pois permite que através do lançamento da guia de remessa e fatura, a maior parte das confirmações sejam efetuadas automaticamente. Devem ainda ser emitidas ordens de pagamento, isto é, um documento utilizado internamente como autorização para registo e pagamento, indicando o fornecedor, montante em dívida e data de liquidação de despesa originada pela receção das compras. Os pagamentos de bens e serviços devem ser autorizados de acordo com os critérios fixados pela direção.
Registo Contabilístico	Esta é a última fase do processo de compras, é sem dúvida um procedimento bastante importante, pois este é um meio adequado de fornecer informação relevante para a gestão. Nesta fase efetua-se o registo das compras de acordo com a sua natureza. A correta e apropriada revelação contabilística depende essencialmente da eficácia dos procedimentos anteriores.

Fonte: Adaptado de Monteiro e Pontes (2002), Fleury (2003), e Morais e Martins (2013)

3.2. A Importância do Processo de Compras

O sucesso de uma entidade depende e muito do processo de compras que a mesma possui. Com um mercado cada vez mais global e exigente torna-se imperativo uma boa gestão de compras, dado que este é um fator estratégico e de extrema importância para os negócios das empresas. Esta é uma atividade que está interligada com todos os departamentos e tem como objetivo principal obter materiais, bens e serviços certos e necessários, com as quantidades corretas, cumprindo prazos de entrega, a preços vantajosos e, se possível, com qualidade.

Todos estes fatores ajudam as empresas a cumprirem os seus objetivos iniciais e sucessivamente a obterem reconhecimento por parte dos seus clientes.

Moreiro e Pontes (2002) referem que, em algumas empresas o volume de bens recebidos é demasiado elevado, sentindo-se uma necessidade de criar um departamento específico para esta função⁴⁹ (separado do DC), cujo objetivo é inspeção dos bens rececionados no sentido da sua conformidade com as especificações das notas de encomendas.

Um processo de compras bem traçado, com regras, normas, procedimentos e medidas adequadas pode ajudar a entidade em muito, nomeadamente, a colmatar possíveis falhas, a evitar e monitorizar possíveis riscos, a escolher os melhores fornecedores, a cumprir os prazos de entrega, a garantir a satisfação dos clientes e a planear futuras vendas. Assim sendo, uma eficiente gestão de compras tendencialmente agiliza as operações efetuadas pelas entidades e a qualidade crescente das aquisições (Moreira, Franco, Boas, Carolino e Viana, 2012).

3.3. Riscos Associados ao Processo de Compra

Após identificação das fases relativas ao processo de compra e demonstração da sua importância, o próximo passo é identificar os riscos que podem afetar o desempenho do processo e a utilização dos recursos. A nível da auditoria, a área de compras é das mais difíceis de controlar (Crepaldi, 2002), pois os possíveis desvios, bem como não conformidades que possam existir não estão espelhadas na contabilidade (Attie, 1998). Por este mesmo motivo, os autores Morais e Martins (2013) defendem que, é necessário conhecer todos os riscos, bem como SCI, com o objetivo de se concentrar nos riscos chave.

Uma das razões que podem comprometer certamente as atividades das empresas são os riscos, daí ser de extrema importância combater e colmatar determinados riscos e ineficiências, pois estes podem comprometer o cumprimento dos objetivos delineados pela empresa e consequentemente provocar perdas financeiras (Morais e Martins, 2013; Sonangol, 2017).

Identificar os diferentes riscos nas diversas fases do processo de compras não é tarefa fácil, pois implica conhecer e ter plena noção dos processos. No entanto, pode ser uma estratégia

⁴⁹ Eg. Departamento de Logística.

inteligente identificar antecipadamente os riscos associados aos processos de compra, pois pode minimizar situações de pleno desconforto (Sonangol, 2017).

Um CI eficiente permite a prevenção contra ocorrência de fraudes e minimiza o risco de irregularidades (Attie, 1998). Neste sentido, por uma questão de prevenção/precaução, ao longo do processo de compras existem vários indicadores de riscos ou sinais de alerta que devem ser controlados/monitorizados por forma a mitigar e identificar possíveis riscos (Sonangol, 2017).

Um dos objetivos deste trabalho de projeto é realçar os principais riscos que necessitam de ser monitorizados, sendo dada maior ênfase aos riscos operacionais. Na tabela 2, são apresentados alguns dos inúmeros riscos associados às fases do processo de compras.

Tabela 2 - Riscos Associados às Fases do Processo de Compras

Fases	Riscos
Requisição de Bens/ Serviços	Requisição de bens e serviços em quantidades não autorizadas; Requisição de bens e serviços para fins não autorizados; Dependência em excesso de um bem ou serviço; Dependência em excesso de um fornecedor; Descrição por excesso ou por defeitos das necessidades; Conhecimento limitado do bem ou serviço; Conhecimento limitado do mercado; Fornecimento desadequado de informação; Inexistência de um bem ou serviço com os requisitos necessários.
Preparação de Notas de Encomendas	Propostas/Orçamentos insuficientes ou inexistentes para responder às solicitações pedidas antes de efetuar um pedido de requisição. Falha por parte do colaborador ao avaliar/analisar orçamentos/propostas enviadas pelos fornecedores; Falha em identificar de forma clara um fornecedor de excelência; Decidir com base em argumentos subjetivos; Compras efetuadas para fins não autorizados; Podem efetuar-se compras a fornecedores e outros credores vinculados a empregados da empresa ou sem competência e conhecimento da direção, com o qual podem resultar condições não satisfatórias, fraudulentas ou em desacordo com as políticas da empresa; Adjudicar a um fornecedor incumpridor; Adjudicar a fornecedores e outros credores que não correspondam às condições estabelecidas pela Direção; Podem adquirir-se mercadorias, bens e serviços desnecessários em momentos ou em quantidades indevidas; Falência ou abandono no mercado do fornecedor; Impasse ou redução de margem para negociar com o fornecedor; Divergências nas expectativas do comprador ou fornecedor; Atrasos na transmissão do pedido; Falta de disponibilidade de <i>stock</i> ; Fornecedor não aceitar o pedido de requisição, pois o cliente não possui abertura de crédito; Demora/Falta de aprovação do crédito; Demora na negociação dos descontos; Prioridade no atendimento (por exemplo: fornecedores satisfazem pedidos por ordem de chegada).

Fases	Riscos
Recebimento e Armazenamento dos Bens	Recebimento de bens não encomendados; Receção de bens incorretos; quantidades erradas ou bens danificados; Podem aceitar-se mercadorias que deveriam ter sido devolvidas; Podem aceitar-se mercadorias, bens e serviços fora do prazo estipulado; Podem aceitar-se pedidos que não tenham sido previamente autorizados; Deficiente qualidade dos materiais, bens ou serviços recebidos; Falha em garantir as condições obrigatórias; Incumprimento do fornecedor relativamente aos prazos de entrega; Incumprimento dos requisitos técnicos e/ou níveis de serviços acordados; Aumento não autorizado de bens/serviços à encomenda efetuada; Atrasos diversos nos transportes; Dificuldade na entrega da mercadoria.
Preparação do Pagamento	Podem ser efetuadas ordens de encomenda para bens não encomendados ou não recebidos ou até mesmo com dados incorretos; Realização de pagamentos inexistentes ou não autorizados; Preços superiores aos requeridos; Podem efetuar-se pagamentos de mercadorias, bens ou serviços pendentes de recebimento ou não conhecidos pela Direção; Podem aceitar-se e pagar-se mercadorias que deveriam ter sido devolvidas e não rececionadas.
Registo Contabilístico	As faturas e os pagamentos podem ser registados incorretamente, ou simplesmente nem serem de todo registados; As Demonstrações Financeiras podem estar incorretas devido a não incluírem o registo de todas as transações; As Demonstrações Financeiras podem estar incorretas devido a omissão de registo no diário; As Demonstrações Financeiras podem estar incorretas devido a duplicado de registo no diário; Pode efetuar-se uma classificação incorreta das transações ou contabilizar-se em períodos distintos do da compra; Os registos contabilísticos relativos a contas a pagar podem estar incompletos ou inexatos; Podem efetuar-se acumulação de documentos que originem o registo nas contas a pagar com atrasos; Pode verificar-se que o registo de uma fatura de um determinado fornecedor seja efetuado na conta de outro, ou, que o montante contabilizado não coincide com o valor da fatura; Perda de descontos de pronto pagamento ao registar-se em contas erradas; Podem obter-se informação financeira e operacional erradas que desvirtue a situação real da empresa e, ou, dificulte uma adequada gestão.

Fonte: Adaptado de Monteiro e Pontes (2002), Fleury (2003), Morais e Martins (2013) e Sonangol (2017)

Parte II – Estudo Caso RobotSol

Capitulo IV – Metodologia

Terminada a revisão da literatura, será agora efetuada uma abordagem mais prática da temática em causa.

Neste capítulo, o ponto 4.1. aspira a identificação do problema. No ponto 4.2. são apresentados objetivos do trabalho de investigação, bem como, respetivas questões de investigação. E por último, o ponto 4.3. visa efetuar uma abordagem da revisão da literatura sobre a temática da metodologia a adotar no presente trabalho de projeto, assim como, identificação de métodos, técnicas e instrumentos de recolha de análise e tratamento de dados.

4.1. Identificação do Problema

Uma investigação envolve sempre um problema (Coutinho, 2011) e “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada problemática” (Fortin, 1999, p. 48), que merece ser compreendida e explicada, através do fenómeno observado.

Um bom processo de compras é crucial e importante para harmonizar as decisões sobre a gestão e decisão das compras. Nesse sentido, o processo de compras ocupa cada vez mais um papel importantíssimo nas entidades e por isso, faz todo o sentido que exista um bom planeamento do mesmo, bem como práticas bem definidas. Assim, a área de compras é extremamente importante, pois acarreta todo um conjunto de procedimentos que permite garantir a criação de valor para a entidade, bem como, criação novas oportunidades de negócio.

Com vista a responder adequadamente a uma envolvente em constante mudança, as entidades estão a reestruturarem-se, a reinventar os seus processos e a sofrer transformações de reengenharia para alterarem as suas metas (Morais, 2008). Seguindo esta mesma linha de pensamento, a RobotSol não é exceção e faz parte dessas entidades que tanto necessitam reestruturarem-se, criar novas políticas, processos e procedimentos que se adequem ao seu exponencial crescimento. Devido à complexidade processo de compras e porque o mesmo exige conhecimento na íntegra de todas as tarefas inerentes ao mesmo, surgiu a ideia de alinhar a AI ao processo de compras, uma vez que esta auxilia a gestão, indicando o caminho, isto é, analisa, avalia e melhora todos os processos através das suas recomendações. Esta ajuda, para além de ser crucial, permite, também, evitar e minimizar possíveis riscos, através

de um CI mais forte e apertado, isto é, eficaz e eficiente, ajudando a entidade a melhorar todos os seus processos de trabalho e toda a envolvente.

Dado o crescimento inesperado, a necessidade urgente de intervenção, conjugado com intuito de melhorar e agilizar todos os processos, sentiu-se a necessidade de melhorar e desenvolver procedimentos/processos neste departamento. Desta forma, o presente trabalho de projeto tem como objetivo primordial efetuar AI ao processo de Compras da RobotSol, analisando e avaliando se estão a empregar todas as fases inerentes ao processo, bem como procedimentos adequados, por forma otimizar todo o trabalho.

4.2. Objetivos do Trabalho e Questões de Investigação

As questões de investigação são consideradas premissas sobre as quais se apoiam os resultados da investigação (Talbot, 1995).

Assim sendo, com base na revisão da literatura, definiu-se um conjunto de objetivos e questões de investigação, com vista a alcançar a finalidade deste estudo, isto é, elucidar sobre a importância da AI na entidade RobotSol e como a mesma poderá contribuir para melhorar todo o processo de compras, bem como suas respetivas fases. É importante entender como está a ser efetuado todo o processo de compras, isto é, avaliar se estão implícitas todas as fases, processos e práticas recomendadas, pois só assim se percebe e deteta possíveis falhas existentes no processo de compras e se pode encontrar métodos, procedimentos e instrumentos de trabalho adequados para colmatar/combater essas não conformidades.

Neste sentido e com o intuito de conhecer como funciona realmente o processo de compras na RobotSol, neste trabalho de projeto, foram definidos os seguintes objetivos e com base nos mesmos, foram formuladas as respetivas questões de investigação⁵⁰ decorrentes da revisão de literatura (capítulos 1,2 e 3).

O **primeiro objetivo**, prende-se com perceber se a RobotSol está consciencializada sobre a importância da AI no dia a dia da entidade e como esta poderá ajudar a gestão a melhorar/criar normas, políticas e procedimentos internos.

✓ **QII:** Será que a documentação está em consonância com atividade da entidade?

⁵⁰ Adiante designadas por QI = Questão de Investigação.

- ✓ **Q12:** Será que a entidade possui uma estrutura de *Compliance*? Até que ponto cumprem com o mesmo?

O **segundo objetivo** passa por constatar se a RobotSol possui um bom CI e se estão a ser aplicados controlos que assegurem que as decisões da gestão são as mais adequadas, evitando possíveis riscos e minimizando perdas.

- ✓ **Q13:** Existem avaliações efetuadas ao SCI? As avaliações são desenvolvidas por pessoas com as responsabilidades adequadas e conhecimento do negócio?
- ✓ **Q14:** As deficiências identificadas nos controlos são reportadas ao nível mais elevados da gestão e são corrigidas oportunamente?
- ✓ **Q15:** Quando os riscos são identificados e analisados, existe a preocupação de desenvolver ações para a sua mitigação?

O **terceiro objetivo** tem como propósito verificar o cumprimento de todos os requisitos implícitos nas diferentes fases do processo de compras, por forma a melhorar e agilizar todo o processo.

- ✓ **Q16:** São, sempre, devidamente identificadas as necessidades da entidade antes de ser tomada a decisão de compra?
- ✓ **Q17:** São cumpridas/respeitadas todas as fases inerentes ao processo de compras? Os procedimentos utilizados serão os mais adequados?

No ponto 4.3 será apresentada e discutida a metodologia a adotar neste trabalho de projeto, com intuito de alcançar os objetivos estabelecidos e responder às questões de investigação formuladas.

4.3. Enquadramento Teórico da Metodologia a Adotar

Fortin (1999) refere que, o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter.

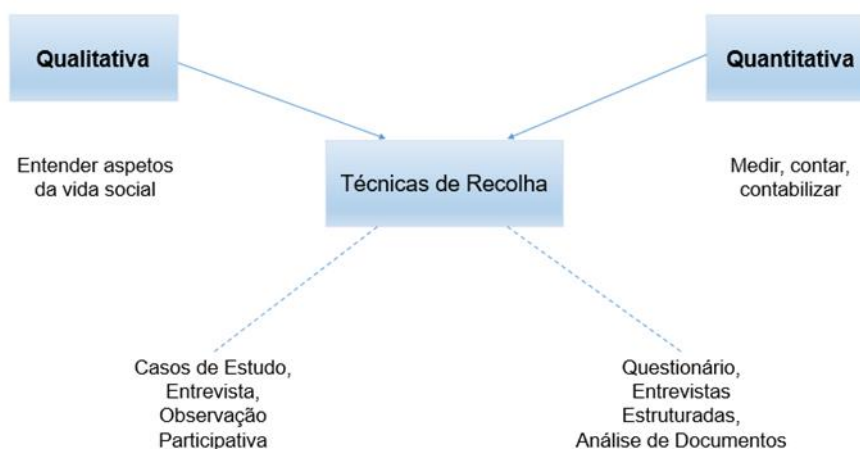
Quivy e Campenhoudt (2003) defende que, o que importa mesmo é que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um método de trabalho. Assim, a investigação “ é um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam de uma investigação” (Fortin, 1999, p. 15).

A escolha da técnica depende do objetivo que se pretende atingir (Carmo, 1998). Silvestre e Araújo (2012), partilham da mesma opinião e acrescentam que as técnicas são meios operativos através dos quais se concretizam objetivos, mantendo claro que são as técnicas que têm que se adequar aos objetivos, e não o contrário. Por isso, é fundamental ter bem presente o objetivo primordial, pois existem diferentes tipos de métodos: métodos de investigação quantitativa, qualitativa e mistos (Sousa e Baptista, 2011 e Bhattacharjee, 2012).

Segundo Sousa e Baptista (2011), a investigação quantitativa procura descrever, contextualizar ou explicar com técnicas estatísticas o objeto de estudo. Para Fortin (1999), é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis (é baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador). Por sua vez, a investigação qualitativa procura compreender e explicar o objeto de estudo, considerando o seu contexto histórico, tecnológico, socioeconómico e cultural (Silvestre e Araújo, 2012 e Fortin, 1999). Moresi (2003) acrescenta que, este método de investigação qualitativa é indutivo, ou seja, o pesquisador irá desenvolver conceitos, ideias e sentidos a partir de padrões que consiga encontrar nos dados. No fundo, este método, estabelece padrões a partir de análises de comportamentos empíricos.

Desta forma, as técnicas de recolha de dados variam de acordo com o método utilizado (método quantitativo ou método qualitativo), tal como se pode verificar na figura 8.

Figura 8 - Técnicas de Recolha de Dados



Fonte: Silvestre e Araújo (2012)

A investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores (Sousa e Baptista, 2011).

Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias, entendimentos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados na recolha de dados (Sousa e Baptista, 2011).

A investigação qualitativa é descritiva é uma investigação que produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação e por esse mesmo motivo a descrição tem que ser profunda e rigorosa (Sousa e Baptista, 2011).

Quer se trabalhe com dados qualitativos ou quantitativos, trata-se sempre de resumir, organizar, estruturar e apresentar as relações ou estruturas daí resultantes (Van der Maren, 1988).

A investigação quantitativa integra-se na abordagem positivista (Sousa e Baptista, 2011, Silvestre e Araújo, 2012 e Bhattacharjee, 2012), apresentando como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis (Sousa e Baptista, 2011), enquanto que, a investigação qualitativa está relacionada com a abordagem interpretativista (Sousa e Baptista, 2011, Silvestre e Araújo, 2012 e Bhattacharjee, 2012).

De acordo com Livesey (2006), a abordagem positivista consiste em perceber o como e o porquê das pessoas efetuarem ligações entre diferentes factos para obterem teorias que expliquem o comportamento. Já a abordagem interpretativista, baseia-se na ideia de que a interação social está baseada em três princípios: estar sempre conscientes de nós próprios e do nosso relacionamento com os outros, fazer escolhas deliberadas sobre como nos comportar nas diferentes situações e ser imprevisíveis em certos momentos.

De um lado o paradigma positivista que procura, através de ferramentas quantitativas, validar as hipóteses e/ou objetivos previamente definidos e que decorrem de uma teoria de suporte. Do outro lado, a postura interpretativista que procura, através de uma coleção massiva de dados, encontrar ligações entre categorias e conceitos de maneira a construir pressupostos teóricos suficientemente válidos que permitam a sua generalização (Silvestre e Araújo, 2012).

Segundo Sousa e Baptista (2011), de forma a responder às perguntas de investigação:

✓ Na investigação quantitativa, utiliza-se a análise estatística e geralmente as seguintes técnicas: tabela de frequências e percentagens; medidas de tendência central; tabelas de contingências combinando informação de duas ou mais variáveis que devem corresponder aos interesses do investigador ao comparar grupos sujeitos ou estabelecer relações entre variáveis (a informação das tabelas pode ser discutida de duas formas, comentando os resultados em termos de percentagens obtidas no cruzamento das variáveis, ou calculando estatisticamente o grau de relação entre as variáveis ou as diferenças entre os grupos).

✓ No que respeita à investigação qualitativa, a análise de conteúdo permite definir e analisar categorias da informação, procurando responder às questões de investigação.

Um dos principais procedimentos associados a investigação qualitativa, que pode assegurar a qualidade da investigação, aumentando a sua validade interna, é o recurso à triangulação com base no recurso a diferentes fontes de dados, diferentes investigadores, diferentes perspetivas teóricas e diferentes métodos erróneos (Guba e Lincoln, 1988; Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1990; Yin, 1994; Merriam, 1998; Cohen, Manion e Morrison, 2000).

Reichardt e Cook (1986) são da opinião que, um investigador não é obrigado a optar pela utilização somente de métodos quantitativos ou qualitativos, podendo, e caso a investigação o exija, optar por combinar estes dois métodos.

Fortin (1999) acrescenta que, uma das estratégias preferidas para aumentar a fiabilidade dos dados e das conclusões é a triangulação, que consiste na utilização de diferentes métodos combinados, no interior de um mesmo estudo (Lefrançois, 1995; Fortin, 1999 e Tobine Bengley, 2004; Johnson, Onwuegbuzie e Turner, 2007). Para Lefrançois (1995), a triangulação é definida como uma estratégia que coloca em comparação os diferentes dados obtidos, com a ajuda de dois ou vários processos distintos de observação, seguidos de forma independente. Esta combinação de métodos, apelidada por triangulação, torna o processo de investigação mais consistente e sólido (Sousa e Baptista, 2011). Segundo Banik (1993), a triangulação é uma abordagem exploratória que se harmoniza com a investigação nas várias disciplinas.

Existem diversos tipos de triangulação (Denzin e Lincoln, 1984 e Denzin, 1989): triangulação de dados (uso de uma variedade de fontes num mesmo estudo); triangulação de investigadores (uso de vários investigadores ou avaliadores); triangulação de teorias (uso de várias perspetivas para interpretar um conjunto de dados); e triangulação metodológica

(consiste em utilizar diferentes métodos de investigação num mesmo estudo) (Sousa e Baptista, 2011 e Denzin, 1989).

A triangulação metodológica, também designada por triangulação dos métodos, compreende a triangulação “intra-métodos” e a “inter-métodos” (Denzin, 1989). A triangulação “intra-métodos” é utilizada quando as unidades de observação são percebidas como unidades multidimensionais (utilização de múltiplas estratégias no interior de um método, a fim de examinar os dados) e a triangulação “inter-métodos” diz respeito à combinação de duas ou mais variáveis estratégias diferentes de investigação aplicadas a uma mesma unidade empírica (podem ser usados no estudo de métodos quantitativos e qualitativos de investigação) (Denzin, 1989).

Cada método revela diferentes aspetos da realidade e por essa mesma razão, deve-se utilizar diferentes métodos para observar essa realidade, esta é a apologia da triangulação (Sousa e Baptista, 2011). A utilização de uma combinação de métodos pode permitir alcançar resultados mais seguros, através de uma melhor compreensão dos fenómenos (Sousa e Baptista, 2011).

O presente estudo tem como objetivo conhecer, analisar e avaliar os procedimentos implícitos no processo de compras da RobotSol, por forma a poder melhorá-los, sobre o olhar da AI. Assim sendo, com intuito de compreender e explicar o objeto de estudo, bem como obter melhor compreensão dos problemas e alcançar uma descrição mais profunda e rigorosa, neste trabalho de projeto, optou-se por utilizar o método de investigação qualitativa, pois este tipo de pesquisa deve ser flexível, adaptável e requer maior cuidado na descrição de todos os passos da pesquisa, desde o planeamento, à obtenção dos dados, passando pela transcrição e finalizando na preparação dos mesmos para a análise (Günther, 2006).

Dada a especificidade do problema analisado neste trabalho de projeto, optou-se por utilizar como forma de pesquisa o estudo de caso. No tópico seguinte serão apresentadas e discutidas características relativas ao mesmo.

4.2.1. Estudo de Caso

Yin (2005) menciona que, existem diversas formas de realizar pesquisas, como os experimentos, os levantamentos, as pesquisas históricas, a análise de informações em arquivos, os estudos de caso, entre outros. Assim após estudo e explicitação dos diferentes métodos existentes, achou-se por bem realizar a pesquisa através de um estudo de caso.

A necessidade de realizar estudos de caso, deriva da necessidade de estudar fenômenos sociais complexos, isto é, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p.32).

De acordo com Schramm (1971):

a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (p. 6)

Os estudos de caso, de uma forma geral, representam a estratégia preferida quando: se colocam questões do gênero “como” e “porquê”, quando o pesquisador tem pouquíssimo controle sobre acontecimentos, e quando o foco/objeto de análise se encontra em fenômenos menos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real Yin (2009).

Yacuzzi (2005) refere que, o valor dos estudos de caso reside não apenas em estudar um fenômeno, mas também o seu contexto, isto implicaria a presença de tantas variáveis que o número de casos necessários para as tratar estatisticamente seria certamente impossível de se estudar. Seguindo a mesma linha de pensamento, Yin (2005) refere que:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando de convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (p. 33)

Atendendo a Bhattacharjee (2012), os estudos de caso podem ser de natureza positivista, sendo utilizados para testes de hipóteses, ou de natureza interpretativa, participando na construção de uma teoria.

Segundo Yin (2005), cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias e as mesmas estão dependentes de três condições: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os comportamentos efetivos; o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e a forma como a mesma é definida/implementada constitui, na realidade, o tópico do livro inteiro Yin (2005).

Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados do Estudo de Caso

Neste capítulo será retratada a caracterização da entidade onde se irá realizar o estudo de caso, bem como todos os aspetos relevantes referentes ao Processo de Compras e possíveis sugestões de melhoria. Neste sentido, no ponto 5.1. será apresentada a empresa, no ponto 5.2. será efetuado o seu posicionamento no mercado e no ponto 5.3. será demonstrado todo o funcionamento do Processo de Compras dentro da RobotSol. Por fim, no ponto 5.4. serão aconselhadas alterações aos procedimentos existentes, face às falhas/riscos detetados e por forma a melhorar os processos implementados.

5.1. História

A RobotSol é uma empresa jovem, dinâmica, que iniciou a sua atividade no ramo de engenharia industrial, em automação e robótica, desenvolvendo projetos e colaborando na necessidade específica de cada cliente.

2011: A 03 de Janeiro, do jogo de palavras entre Robot e Solução, nasce a RobotSol, Engenharia Industrial, uma empresa de soluções robotizadas feitas exclusivamente à medida do cliente, o seu fundador, Eng.º Manuel Sousa. Este conceito de negócio surge após 10 anos de experiência na área da engenharia robótica. O seu fundador anteviu uma oportunidade de desenvolver soluções integradas com características singulares, até à data escassas.

2012: Com um ano de vida, e num pequeno espaço de 30 m², contendo apenas uma mesa e em condições restritivas, a RobotSol passou de um trabalhador, que assumia todas as funções, a uma equipa de cinco trabalhadores. No final de 2012, com o contínuo crescimento, surge a mudança de instalações para um espaço de 200 m², mantendo-se o conceito de *open space* e privilegiando o fluxo de informação e facilidade de comunicação.

2013: Caminhando na direção de uma maior autonomia, surge na estrutura da organização um novo departamento, o Departamento Financeiro e de Contabilidade (DFC).

2014: Fieis ao objetivo de conquista de uma maior autonomia, redução de serviços subcontratados, e respeitando a aposta em outputs cada vez mais completos inicia-se um plano estratégico para a criação de um Departamento de Projeto de Mecânica (DPM) e um Departamento de Montagem e Testes (DMT).

2015: Com o plano de crescimento projetado e a procura dos serviços personalizados oferecidos pela RobotSol a mudança de instalações surgiu naturalmente. Dando-se uma realocização para um espaço de 900 m². Junta-se assim, ao Departamento de Automação e

Robótica (DAR), o novo DPM. No mesmo ano, e mantendo a mesma estratégia de negócio, nasce na RobotSol, o DMT. A RobotSol passa então a ser uma equipa de 11 trabalhadores.

2016: Considerando o valor atribuídos aos RH das organizações como sendo um dos fatores mais competitivos de uma empresa, adicionou-se à estrutura da RobotSol um Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento (DRHD), apostando numa intervenção quer a nível individual, quer a nível organizacional. Assim a empresa cresce e reforça a sua equipa para 22 trabalhadores, distribuídos por oito departamentos, e com previsão de crescimento que sustenta a curto prazo uma nova mudança de instalações.

2017: Confirmando-se o crescimento previsto e mantendo-se o registo de uma constante procura dos serviços personalizados oferecidos pela RobotSol, uma nova mudança de instalações manifestou-se como necessária no início do ano. Dando-se uma realocização para um espaço cuja dimensão se aproxima ao triplo da dimensão das instalações anteriores. Com a necessidade crescente de reforçar a equipa, implementa-se uma Direção de Produção e nasce um novo departamento, o DC, sem dúvida, um dos mais importantes para o bom funcionamento da entidade. Com um vasto crescimento sem medida e sobre o olhar de potenciais sócios em agosto a RobotSol deixa de ser uma sociedade por quotas (Lda.) e transforma-se numa sociedade anónima (S.A.), finalizando o mês de agosto com uma equipa de 27 elementos.

5.1.1. Breve Apresentação da RobotSol

A RobotSol é uma empresa de engenharia industrial e atua na indústria em geral desenvolvendo e implementando soluções flexíveis, utilizando *robots* e AGV's (*Automated Guided Vehicles*) adaptados à medida das necessidades de cada cliente, esta marca sobretudo por apostar na inovação.

A RobotSol tem como missão, produzir robots industriais para diferentes setores de atividade, garantindo soluções únicas que traduzam a redução de custos operacionais, o aumento da flexibilidade, a melhoria da qualidade dos produtos e um aumento significativo da produção. Quanto à sua visão, esta ambiciona estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos de robótica industrial. No que respeita aos seus valores e princípios a RobotSol rege-se pela satisfação do cliente (ele é a principal preocupação da RobotSol, ele é a razão da existência do negócio), pelo respeito e confiança (o relacionamento com clientes, fornecedores e trabalhadores deve ser transparente e

baseado no respeito e confiança entre as partes). Adota por isso uma conduta que deve refletir os mais altos padrões éticos, originalidade e criatividade (esforça-se por fazer o melhor nas atividades desenvolvidas e encoraja a contribuição singular e criativa de cada um para alcançar os resultados ímpares e exclusivos oferecidos aos seus clientes), sigilo e confidencialidade (o caráter único das soluções oferecidas aos clientes exige uma postura de total sigilo e confidencialidade), é uma tropa de elite (reconhece o valor e o talento dos trabalhadores, assume as vantagens de um trabalho em equipa multidisciplinar para o alcance de resultados funcionais e de qualidade), humildade (conhece os nossos próprios limites e reconhece os erros cometidos, trabalhando para corrigi-los e evita-los no futuro, trabalhando numa melhoria contínua), remar para o mesmo lado (trabalham em equipa e privilegiam as vitórias coletivas), responsabilidade (agem de forma responsável, profissional e competente, protegendo os bens e utilizando de forma sensata e racional os recursos, assumindo a responsabilidade de não adotar atitudes ou comportamentos que prejudiquem ou possam colocar em causa a imagem e prestígio da entidade, clientes ou fornecedores).

A estratégia desta empresa passa por “abordar diretamente as indústrias menos automatizadas explicando a vantagem de aplicarem uma determinada solução” (Sousa, 2013, p. 5). Assim, tem como objetivos estratégicos: solidificar a sua presença no mercado nacional ao mesmo tempo que aposta progressivamente na internacionalização, apostando na replicação de soluções já implementadas em Portugal (desenvolvidas e instaladas pela RobotSol), tirando partido da experiência e conhecimento já adquiridos; manter o desejo de produzir soluções mais flexíveis, com maior variedade de produtos na mesma linha, apostando na qualidade da solução e garantindo sempre a competitividade do cliente no mercado onde opera; e conquistar cada vez mais autonomia no processo de fabrico, visando maior controlo e redução dos prazos da entrega das suas soluções.

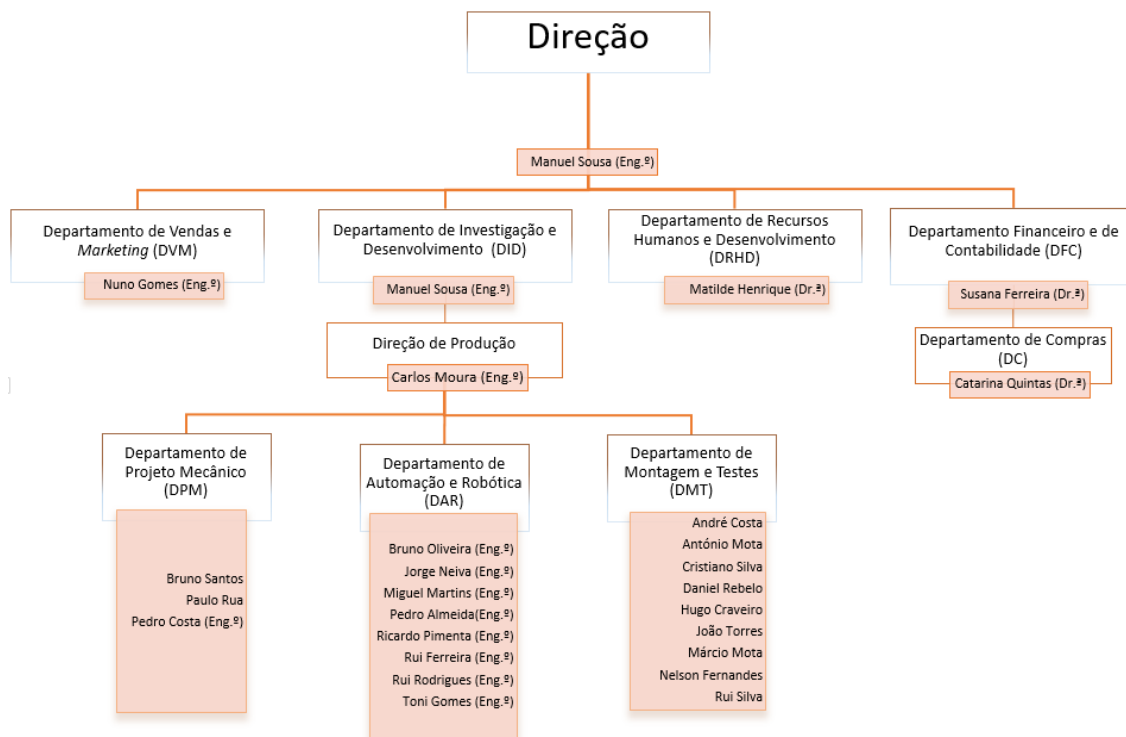
Segundo Sousa (2013), a RobotSol é “uma empresa de alfaiates por medida” (p. 5), pois cria soluções à medida do cliente, “esta diferenciação faz com que os sistemas sejam personalizados e os clientes encontrem na empresa soluções únicas no mundo” (Sousa, 2013, p. 5).

5.1.2. Estrutura da RobotSol

A RobotSol é constituída por dez departamentos, sendo estes: a Direção, o Departamento de Vendas e *Marketing* (DVM), o Departamento de Investigação & Desenvolvimento (DID), o

DRHD, o DFC, o DC, a Direção de Produção, o DPM, o DAR e o DMT, tal como se pode verificar no organograma da figura 9.

Figura 9 - Organograma da RobotSol



Fonte: Documentação Interna da Entidade (2017)

De seguida passa-se a apresentar cada um dos departamentos/posições do organograma, assim sendo:

✓ **Direção** - A missão desta é definir e concretizar as políticas e planos estratégicos, assegurando a coordenação do trabalho dos diversos departamentos da estrutura da organização, no sentido de desenvolver métodos de trabalho simplificados e funcionais. Este departamento é responsável pela supervisão de todas as atividades da empresa, por assegurar o apoio administrativo e financeiro, definição, implementação e supervisão da política de gestão de recursos humanos e monitorização da motivação e satisfação dos trabalhadores da RobotSol.

✓ **DVM** - A missão deste departamento é, em conjunto com a Direção, desenvolver a estratégia comercial global para a RobotSol, procurando oportunidades de negócio no mercado, desenvolvendo conhecimento sobre o cliente e antevendo oportunidades de negócio. Este departamento é responsável por planear, dirigir e coordenar as atividades

relacionadas com a comercialização e venda dos serviços da RobotSol⁵¹, bem como, pelo desenvolvimento das ferramentas de marketing⁵², pela representação da empresa ao nível de feiras nacionais e internacionais (na qualidade de visitante) e pelo desenvolvimento do processo comercial (descobrir os potenciais contactos/clientes, agendar reuniões com os decisores, apresentar propostas, fechar vendas e garantir os *follow-up's*).

✓ **DFC** - A missão deste passa pela gestão eficiente dos processos financeiros e contabilísticos, assegurando que todos os processos organizacionais associados são cumpridos de acordo com o cumprimento das disposições legais e responsabilidades fiscais. Este departamento é responsável pela contabilidade e tesouraria da RobotSol, assegurando a gestão de todos os processos contabilísticos, gestão de documentos inerentes à atividade da empresa, bem como documentos comerciais, gestão logística da RobotSol e gestão dos processos administrativos.

✓ **DC** - Este está inserido no DFC, a sua missão passa por assegurar todos os processos administrativos referentes aos processos de compras efetuados na RobotSol. Este departamento é responsável pela gestão do processo de compras (processamento das encomendas, validação e concretização do processo em si, bem como toda a organização e arquivo da documentação envolvida), envolvendo toda a comunicação necessária com os fornecedores e com os departamentos responsáveis pela ordem de compra.

✓ **DRHD** - A missão deste é desenvolver estratégias e programas de aquisição, desenvolvimento, uso e retenção de recursos humanos tendo em vista alinhar as políticas de RHD (Recursos Humanos e Desenvolvimento) com as estratégias, missão, princípios e valores da RobotSol. Bem como satisfazer as expectativas legítimas e as necessidades explícitas e implícitas organizacionais, dos trabalhadores e utilizadores, internos e externos. Este departamento é responsável pelos mais variados processos de desenvolvimento dos RH, nomeadamente, processos de recrutamento e seleção de pessoal, acolhimento, integração e socialização de trabalhadores, formação e desenvolvimento pessoal e profissional dos RH, análise e descrição de funções, gestão e avaliação de desempenho, gestão de planos de benefícios sociais e recompensas.

⁵¹ Tendo em vista o cumprimento da visão estratégica implementada.

⁵² E.g. brochura, catálogo, *website*.

✓ **DID** - Integram o DID⁵³ os departamentos pertencentes à produção (DAR, DPM e DMT). A missão deste departamento passa pela gestão do processo que se inicia no pedido do cliente e culmina na entrega de uma proposta de projeto, focando a exploração de oportunidades, particularmente no que se refere à transferência de conhecimento, ao empreendedorismo, à inovação e à investigação aplicada ao desenvolvimento de soluções robotizadas. As principais responsabilidades deste departamento passam pela gestão de carteira de clientes, efetuando a gestão da apresentação de propostas e soluções à medida da necessidade do cliente, bem como análise da viabilidade dos pedidos. Este departamento também é responsável pela análise, desenho das soluções, orçamentação dos projetos e coordenação de trabalho das unidades/ equipas que constituem o DID (DAR, DPM e DMT).

✓ **Direção de Produção** – a missão desta é a coordenação do trabalho dos Departamentos de Produção, são eles o DPM, DAR e o DMT. Este departamento é responsável por todo o planeamento da produção e parametrização do processo produtivo.

✓ **DPM** - A missão deste é idealizar, projetar e executar a componente mecânica da solução pedida pelo Cliente. As principais responsabilidades deste departamento passam por concretizar os cálculos dimensionais, desenhar as peças (transformação de um *layout* 2D simplificado, para um desenho 3D), escolher os componentes da solução, solicitar cotações aos fornecedores, avaliar as ofertas, comparar preços, escolher o material, concretizar as encomendas e acompanhar o processo de fabrico, chegada e montagem dos componentes produzidos.

✓ **DAR** - A missão deste é gerir todo o processo vinculado ao projeto que tem início na proposta ao cliente. Idealizar os contornos elétricos e finalizar com a programação dos elementos mecanizados. As principais responsabilidades deste departamento passam pela análise e estudo detalhado do *layout* da proposta apresentada ao cliente, pensar e idealizar o funcionamento em termos elétricos da máquina projetada (nomeadamente quadros elétricos, cabos, etc.), é também da responsabilidade deste discutir as soluções encontradas com os restantes departamentos intervenientes (DPM, DID e DMT) e junto do cliente, assumindo a gestão das soluções validadas. Numa fase intermédia este departamento é ainda responsável por fazer o esquema elétrico dos quadros elétricos, realizar as encomendas de material (contactar fornecedores, pedir orçamentos e gerir os pedidos), garantir a correta instalação e

⁵³ I&D (Investigação e Desenvolvimento) corresponde ao trabalho criativo, realizado de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o conhecimento (do Homem, da cultura e sociedade), bem como o uso do mesmo para inventar novas aplicações (COTEC, 2017).

eletrificação das ligações elétricas complementares e da rede *device net* e verificação da segurança⁵⁴. Numa fase final a principal responsabilidade deste departamento passa por desenvolver o *software*, isto é, programar e configurar o robot, o autómato/PLC⁵⁵ e consola.

✓ **DMT** - A missão deste é efetuar a gestão de todo o processo de montagem e testagem dos diversos componentes vinculados ao projeto. As principais responsabilidades deste departamento passam pela análise dos desenhos mecânicos, esquemas elétricos e pneumáticos e gestão dos recursos disponíveis para o processo de fabrico. Este departamento é responsável pela assemblagem de todos os componentes mecânicos, eletrónicos e pneumáticos produzidos e testagem dos mesmos para verificação de conformidades. É ainda da sua responsabilidade a organização e manutenção de toda a área de montagem.

5.2. Posicionamento no Mercado

Cada uma das entidades são constituídas por diversas particularidades, devido ao ambiente que as rodeia, bem como enquadramento económico e social. A RobotSol não é exceção e possui inúmeras particularidades, pois esta é uma empresa que está no ramo de engenharia industrial, que desenvolve a sua atividade com o CAE 28992 - Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico, n. e. (CAE secundário 71120 - Atividades de engenharia e técnicas afins) e vende projetos com soluções à medida do cliente (soluções robotizadas para a indústria em geral, AGV's com *software* de gestão de armazéns automáticos). A RobotSol aposta na criação de inovação como estratégia diferencial de mercado (Importação, exportação, representações, conceção, fabricação, instalação, programação, manutenção, assistência técnica, comercialização de máquinas e equipamentos industriais, atividades de engenharia e técnicas afins).

A RobotSol é uma sociedade por quotas, à data de julho de 2017, data de estruturação deste trabalho de projeto. Esta situa-se em Moreira da Maia que pertence ao distrito do Porto, em Portugal. Segundo o *site* da AEP⁵⁶ (Associação Empresarial de Portugal), em Portugal existem 213 empresas com o mesmo código de atividade empresarial primário que a nossa empresa e no Porto existem 45. Existem dados de vendas, relativos a 166 das maiores empresas, perfazendo um total de € 203.626.508 no setor. Em Portugal, com o CAE 71120,

⁵⁴ E.g.: barreiras, *psengate*.

⁵⁵ *Power Line Communication* - comunicação via rede elétrica.

⁵⁶ Os dados fornecidos pela AEP são referentes a 2014 – última atualização: novembro 2014.

existem 4988 empresas, existindo dados de vendas relativos a 3848 das maiores empresas, um total de € 3.575.639.792 no setor. No Porto, o número de empresas nesta indústria é 730. Segundo o Banco de Portugal⁵⁷, a média do volume de negócios dos agregados do setor, com o CAE 28992, é de € 2 132 811 em 2014. Em 2015, a mesma média do setor passou para € 2 389 741. Houve, assim, um aumento no volume de negócios médio de 12,05 %, do ano 2014 para o ano 2015, na indústria de Fabricação de Máquinas e Equipamentos. Segundo os rácios económico-financeiros, do Banco de Portugal, do setor com o CAE 28992, em 2015, a liquidez geral está nos 169,92 %, a solvabilidade geral está nos 74,67 %, a autonomia financeira está nos 42,75 %, a rendibilidade dos capitais próprios está nos 16,21 %, a rendibilidade do ativo está nos 13,15 % e a rendibilidade das vendas está nos 13,72 %. De 2014 para 2015, a liquidez geral diminuiu, assim como a rendibilidade dos capitais próprios; no entanto, a solvabilidade, a autonomia financeira e a rendibilidade quer dos ativos quer das vendas aumentou.

Relativamente aos valores da empresa, e para o mesmo ano de 2015, a liquidez geral estava nos 118,60%, a solvabilidade geral estava nos 23,13%, a autonomia financeira nos 18,78%, a rendibilidade dos ativos nos 7,04%, dos capitais próprios em 17,61% e a das vendas nos 7,51%. Efetuando uma comparação com os dados de 2014, verifica-se a nível de pontos percentuais que houve uma diminuição: da liquidez geral em 35,91, da solvabilidade geral em 41,24, autonomia financeira em 20,38 e rendibilidade dos ativos em 3,26. Em contrapartida, a rendibilidade das vendas e dos capitais próprios aumentaram, sendo que a primeira em 4,46 e a segunda em 7,63 respetivamente. Comparando estes valores com os do agregado em 2015, verifica-se que de uma forma geral os rácios da empresa diminuíram, com exceção do rácio da rendibilidade dos capitais próprios que aumentou. Neste sentido, o rácio da liquidez geral é inferior em 51,32 pontos percentuais, a solvabilidade geral em 51,54, a autonomia financeira em 28,97, a rendibilidade dos ativos em 6,11 e o das vendas em 6,21. No entanto, a rendibilidade dos capitais próprios da empresa foi superior à mesma do setor em 1,4 pontos percentuais.

Analisando o *site* da AEP, o valor médio, por empresa, do mercado (referente às maiores empresas) é de € 1 226 665,75, dos quais € 843 915,06 pertencem às sociedades por quotas. Efetuando-se uma comparação com a informação disponibilizada pela empresa⁵⁸ face ao volume de negócios, referente a 2014, pode-se afirmar que a RobotSol está acima do valor

⁵⁷ Dados referentes a 2014 e 2015 – dados mais recentes utilizados pelo Banco de Portugal.

⁵⁸ Dados das vendas relativos a 2014 – € 1 388 432,46; dados das vendas relativos a 2015 – € 1 669 356, 54.

médio em € 161 776,75 (correspondente a 13,19 %) face ao valor de mercado, e em € 544 517,40 (correspondente a 64,52 %) face ao valor médio das sociedades por quotas. Por conseguinte, efetuando uma comparabilidade entre o Banco de Portugal e a RobotSol, quanto à média do volume de negócios, verifica-se que a RobotSol se situa abaixo do valor de referência face ao Banco de Portugal, em € 744 378,54 relativos a 2014 e em € 720 384,46 relativos a 2015.

5.3. Aplicabilidade do Processo de Compras

Com o objetivo de conhecer e avaliar o funcionamento do SCI presente na RobotSol, resolveu-se efetuar um questionário de levantamento da situação de CI à área de compras⁵⁹, por forma a conhecer o seu funcionamento. Para uma melhor compreensão ao longo do questionário colocou-se algumas observações em determinadas questões, como poderão constatar, que servirão também como um ponto de análise mais adiante. Posto isto, é importante perceber como funciona na prática, no dia a dia da organização, o processo de compras. Neste sentido, de seguida procede-se à descrição do mesmo.

Em primeiro lugar é necessário referir que, ao contrário do que acontece na maior parte das empresas, na RobotSol, devido à complexidade do trabalho efetuado/desenvolvido, quem é responsável pela escolha do fornecedor, bem como por solicitar as cotações/orçamentos e negociar todos os aspetos inerentes ao processo, não é o DC, mas sim todos os colaboradores que estão envolvidos no projeto em curso, mais especificamente os que fazem parte do DM, DAR, DMT. Assim sendo, o processo de compras na RobotSol encontra-se dividido em 5 fases:

✓ Requisição de Bens e Serviços

Atentando à diversidade presente no mercado solicita-se sempre três cotações/orçamentos a fornecedores distintos, para o material que pretendem adquirir. Estes pedidos são solicitados pelos colaboradores envolvidos em cada projeto. Nesta fase a comunicação é um ponto determinante e é com base nas cotações/orçamentos/propostas rececionadas, que subsiste a necessidade de atentar na relação qualidade – preço, custos associados à sua execução (possíveis deslocamentos/portes), bem como tempo de entrega e condições de pagamento. Após decisão do fornecedor com quem pretendem trabalhar, é efetuada uma escolha cuidada do

⁵⁹ C.f. Apêndice 1 – Questionário de Levantamento da Situação de CI à Área de Compras da RobotSol.

material. De seguida deve ser efetuado um pedido de requisição interna que obedeça aos seguintes critérios: possuir n.º projeto; nome fornecedor; referências, quantidades, preços acordados, data prevista para receção do material, condições pagamento acordadas, proposta/orçamento/*email* (perceber se os portes/deslocações estão incluídos ou não nas propostas apresentadas).

✓ **Adjudicação da Encomenda**

Nesta fase procede-se ao registo da encomenda, no PHC⁶⁰, onde é emitida uma nota de encomenda interna com a respetiva referência. Seguidamente, esta é enviada para o fornecedor através de *email*, ou *fax*, ou presencialmente (sendo que *email* é o processo mais recorrente), a confirmar a encomenda. No momento, do envio da nota de encomenda formal por *email*, o responsável pelo DC irá colocar em conhecimento o funcionário que requisitou o material para este ter noção dos detalhes associados à encomenda, bem como da evolução financeira do seu projeto.

✓ **Receção e Armazenamento do Material**

O material é rececionado pela pessoa responsável pelo armazém e no momento da entrega do material na RobotSol, essa pessoa procede à conferência do material descrito, na íntegra, na guia de transporte/remessa ou fatura enviada pelo fornecedor.

✓ **Receção/Introdução da Fatura**

Após conferência do material, os documentos (guia de transporte/remessa ou fatura) são entregues ao DC, com a respetiva assinatura do responsável pelo armazém e caso o material não esteja em conformidade esse mesmo alerta é transmitido ao DC, para que se possa agir em conformidade e verificar a situação junto do fornecedor. Se o material estiver em conformidade, o DC vai verificar se toda a documentação também se encontra conforme as condições acordadas, ou seja, o DC vai averiguar se o material patente na guia de transporte/remessa ou fatura (quando o material é rececionado com a mesma) do fornecedor, efetivamente corresponde ao material encomendado na nossa nota de encomenda formal e se obedece a todos os requisitos descritos. Em caso afirmativo, aguarda-se a fatura do fornecedor (quando a mesma não foi entregue com o material). Em caso negativo, averigua-se a situação junto do fornecedor e faz-se uma reclamação, se for caso disso.

⁶⁰ Programa de Contabilidade e Gestão.

Aquando da receção da fatura do fornecedor, a mesma será colocada junto de todo o processo (orçamento/pedido de encomenda/nota de encomenda/guia de transporte ou remessa) e o documento será confirmado com a nota de encomenda formal gerada internamente. Desta forma, o projeto a que se refere, as referências, quantidades, os preços, as condições de pagamento, e os descontos e portes (caso se apliquem), presentes na proposta inicial do fornecedor e por conseguinte na nota de encomenda gerada através do PHC, terão de corresponder meticulosamente. Se a fatura estiver correta, é introduzida de imediato no PHC. Se estiver errada, é necessário perceber o que se passou junto do fornecedor, e pedir a anulação e emissão de uma nova fatura.

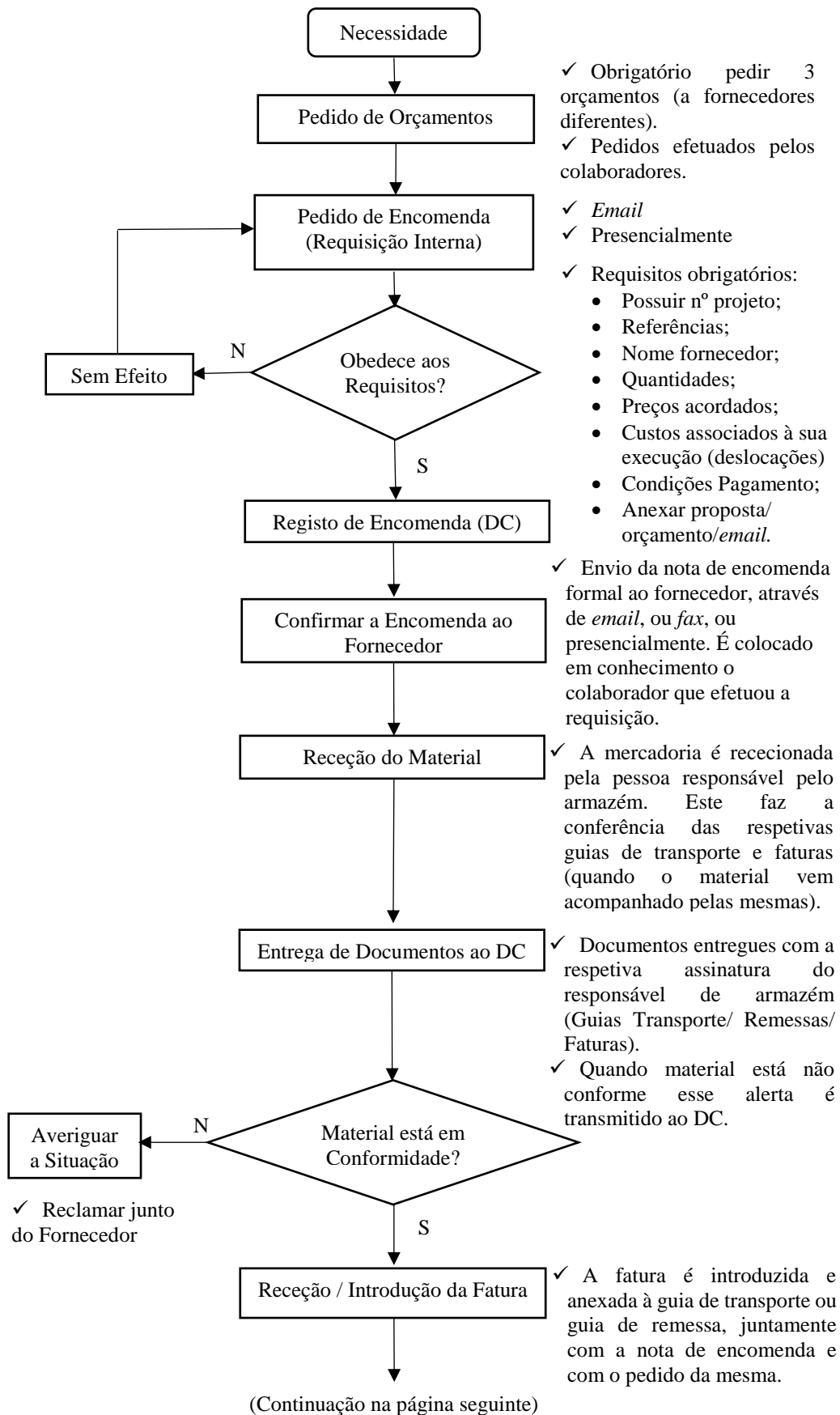
Após introdução das faturas no PHC, estas são facultadas aos respetivos colaboradores responsáveis pela requisição para que estes as possam assinar, pois é uma forma de concordarem com as condições implícitas nas mesmas. Caso esteja tudo em conformidade e concordem com as mesmas, prossegue-se para a fase de preparação do pagamento. Se por algum motivo não concordarem com as condições descritas na fatura, esta situação terá de ser verificada junto da pessoa responsável pelo pedido de requisição, bem como do respetivo fornecedor, para perceber afinal quais as condições acordadas e em que molde.

✓ **Preparação do Pagamento**

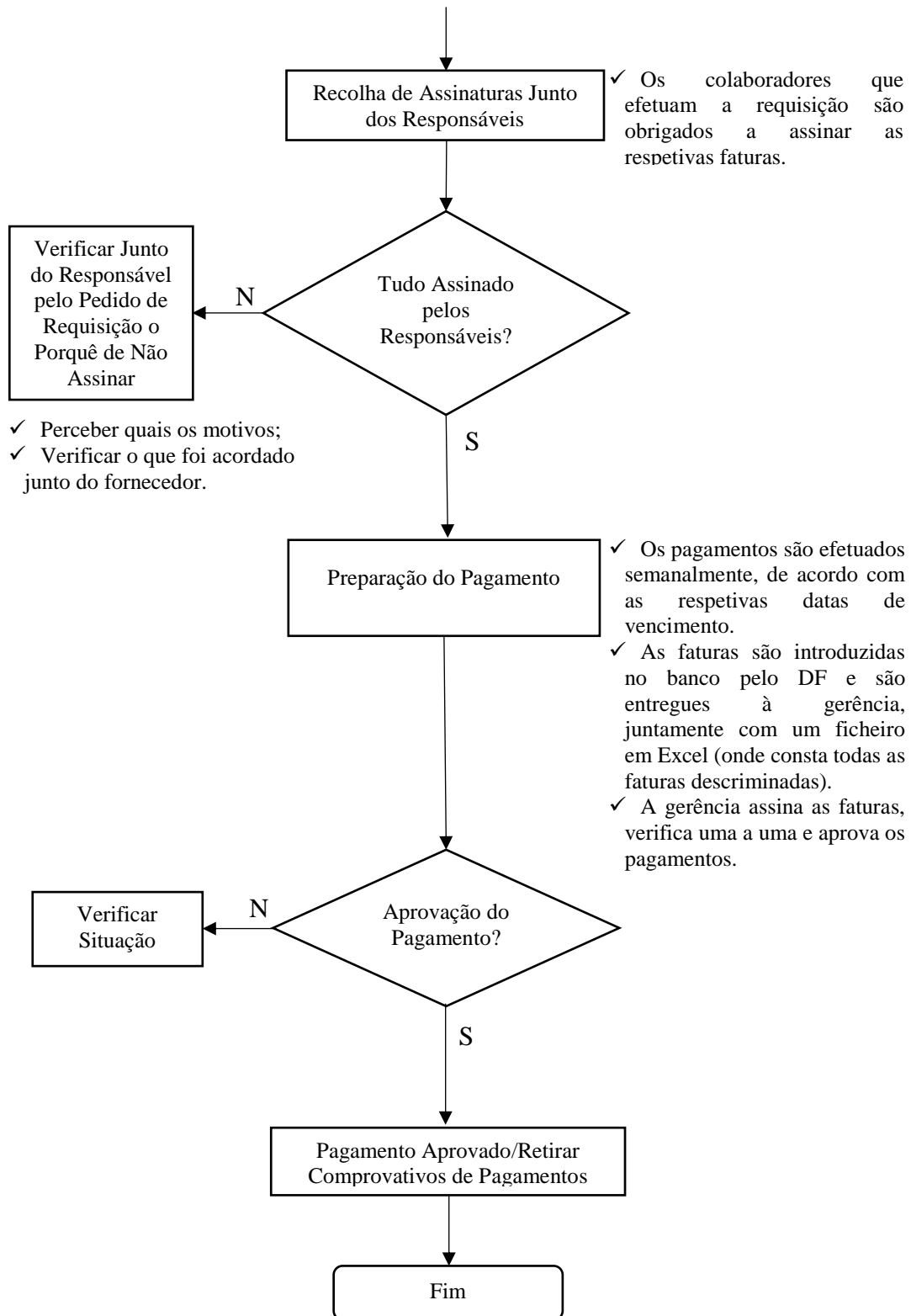
Após se proceder ao registo da fatura, prepara-se o pagamento. O DF é responsável por organizar e introduzir todos os pagamentos no banco. Este verifica as faturas, bem como os prazos de vencimento e organiza os pagamentos, de forma a que estes sejam efetuados semanalmente, de acordo com as respetivas datas de vencimento. Após colocação de todos os pagamentos no banco, as faturas correspondentes aos mesmos são entregues à Gerência, juntamente com um ficheiro em excel (onde consta todas as faturas discriminadas). A Gerência assina as faturas, verifica uma a uma e aprova os pagamentos. Após aprovação dos pagamentos são emitidos os respetivos comprovativos de pagamento, através do registo no PHC.

De seguida será efetuada uma descrição gráfica da mesma informação descrita anteriormente, mas em formato de fluxograma (figura 10), para uma melhor perceção/visualização. Isto permitir-nos-á perceber o funcionamento real processo de compras na RobotSol.

Figura 10 - Fluxograma do Processo de Compras da RobotSol



(Continuação da página anterior)



Fonte: Elaboração Própria (2017)

Após observação e análise do fluxograma, bem como das questões efetuadas no questionário, pode-se extrair com razoabilidade conclusões sobre os procedimentos de CI na área de compras da RobotSol. O objetivo é sobretudo identificar aspetos chave relevantes para os nossos *stakeholders* e para a entidade. É através do conhecimento dos pontos fortes e fracos, que a empresa formula uma estratégia adequada, o que posteriormente permitirá conduzir ao sucesso e à sustentabilidade da RobotSol. Neste sentido, de seguida, serão identificados/determinados alguns riscos/impactos aplicados às diferentes fases do processo de compras presente na RobotSol (tabela 3).

Tabela 3 - Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol
Requisição de Bens e Serviços	Engano nas quantidades pedidas ao efetuar a requisição dos bens;
	Forte dependência de um determinado fornecedor, quando necessitamos de encomendar material com uma certa urgência;
	Conhecimento limitado do bem;
	Conhecimento limitado do mercado;
	Fornecimento desadequado de informação;
	Por vezes as peças desenhadas/projetadas pelos colaboradores, quando executadas pelo fornecedor, não correspondem aos objetivos/requisitos impostos por quem efetuou o pedido de encomenda.
Adjudicação da Encomenda	Dado o caráter de urgência, por vezes, as propostas/orçamentos pedidos aos fornecedores são insuficientes ou inexistentes para responder às solicitações pedidas antes de efetuar o pedido de requisição;
	Falha por parte do colaborador ao avaliar/analisar orçamentos/propostas enviadas pelos fornecedores;
	Falha em identificar de forma clara um fornecedor de excelência/qualidade;
	Dado que não existe uma aprovação superior do pedido de encomenda e uma vez que são os próprios colaboradores a efetuarem o mesmo, poderão:
	• Ser efetuadas compras para fins não autorizados;
	• Efetuar-se compras a fornecedores vinculados a colaboradores da empresa sem conhecimento da Direção, o que poderá levar a condições não satisfatórias, fraudulentas ou em desacordo com as políticas/procedimento da empresa;
	• Adquirir-se mercadorias, bens e serviços desnecessários em momentos ou em quantidades indevidas;
	• Efetuar-se encomendas a fornecedores que não correspondem às condições/espectativas impostas pela Direção;
	• A falta de capacidade de negociação, por vezes impede de usufruir de determinados descontos;
	• Negociar inapropriadamente a compra do material;
	Adjudicar a um fornecedor incumpridor (que não respeita prazos, requisitos de qualidade);
	Falência ou abandono no mercado do fornecedor;
Atrasos a nível interno na transmissão do pedido;	
O material pedido encontra-se indisponível por falta de <i>stock</i> ;	
Fornecedor não aceita o pedido de encomenda, porque o cliente não obteve aprovação para abertura de crédito ou simplesmente está demorada a aprovação do mesmo;	
Encomendas não planeadas/urgentes, feitas sem um planeamento, poderão não ser satisfeitas atempadamente, dada a prioridade no atendimento, isto é, os fornecedores podem satisfazer os pedidos por ordem de chegada.	

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol
Receção e Armazenamento do Material	<p>Dada a escassez de pessoal e uma vez que não existe apenas uma pessoa responsável pela receção e verificação de todo o material, em tempo real:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O material recebido pode não ter sido o que efetivamente foi pedido, bem como as quantidades podem estar erradas e o material pode chegar simplesmente danificado; • O material rececionado poderá não estar de acordo com o encomendado; • Por vezes, aceitam-se mercadorias que deveriam ser devolvidas; • Pode-se rececionar encomendas fora do prazo acordado, que não cumprem os requisitos técnicos acordados; • Poderá existir dificuldade na entrega do material encomendado;
	<p>Todos os pedidos efetuados não são previamente autorizados por alguém responsável e como tal, causa certos transtornos a nível dos preços das peças;</p>
	<p>Muitas vezes os materiais são encomendados de forma apressada e o fornecedor tem tendência a alterar a normalidade de todo o processo para satisfazer a nossa encomenda, o que pode afetar os materiais a nível da qualidade;</p>
	<p>Dada a liberdade dos colaboradores para negociarem com os fornecedores e estabelecerem as condições acordadas, é possível aumentarem os materiais pedidos às encomendas já efetuadas.</p>
Receção e Introdução da Fatura	<p>As faturas podem ser registados de forma inadequada (incorreta);</p>
	<p>As faturas podem nunca ser registadas, isto se as mesmas nunca forem recebidas, ou se recebidas tardiamente (por exemplo: no ano seguinte, dois anos depois);</p>
	<p>Perda de possíveis descontos quando por algum motivo se atrasa o pagamento;</p>
	<p>Pode verificar-se que o registo de uma fatura de um determinado fornecedor seja efetuado na conta de outro, ou que o montante contabilizado não coincide com o valor da fatura;</p>
	<p>Podem acumular-se documentos por diversos motivos (o documento não chegou, o processo não está concluído) o que certamente originará o atraso no pagamento, bem como registos nas contas a pagar com atrasos.</p>
Preparação do Pagamento	<p>Pode-se efetuar pagamentos de encomendas que ainda não estejam totalmente satisfeitas (isto é, existam posições da mesma por satisfazer), caso o documento que acompanha a mercadoria seja somente a fatura e essa mesma informação não seja transmitida internamente;</p>
	<p>Pode-se pagar mercadorias que jamais deveriam ter sido rececionadas e deveriam ser devolvidas;</p>
	<p>Atraso nos pagamentos, caso o processo de documentação não esteja completo;</p>
	<p>Os pagamentos podem ser registados de forma inadequada (incorreta).</p>

Fonte: Elaboração Própria (2017)

É importante referir que estes indicadores de risco ou sinais de alerta não confirmam culpa ou inocência, consistem apenas em possíveis sinais de fraude que devem ser controlados.

5.4. Alteração de Procedimentos

Se a RobotSol estiver consciencializada dos riscos implícitos na organização e o que os mesmos poderão acarretar consigo, isto é, o efeito causa – consequência, esta irá tomar medidas necessárias e adequadas que contribuam para o bom funcionamento da entidade, ajudando-a a enfrentar os desafios diários, impedindo, desta forma, que afetem a capacidade de criação de valor a longo prazo. Assim sendo, sugere-se implementar/reajustar um

conjunto de processos/procedimentos que permitam assegurar com razoabilidade a priorização dos objetivos primordiais definidos pela RobotSol.

Dado que, se detetaram algumas falhas, no ponto anterior, consideradas mais críticas, de seguida apresenta-se algumas sugestões/alterações de melhoria a efetuar.

Uma das alterações que será conveniente fazer está relacionada com a primeira questão colocada no questionário de levantamento da situação de CI, onde as políticas e procedimentos de compra deveriam estar devidamente detalhadas, por escrito, nesse sentido, como forma de sugestão, foi criado um manual interno⁶¹ de políticas e procedimentos de compras, para a gestão de encomendas a fornecedores. Este manual descreve, detalha e caracteriza cada uma das atividades a desenvolver, tendo em vista assegurar que no desenvolvimento do processo de compras são cumpridos todos os requisitos referentes ao mesmo.

Outra sugestão referente à fase de requisição de bens seria, uma vez que, quem entra em contacto com os fornecedores e definem as condições acordadas são os colaboradores envolvidos no projeto, então fará todo sentido que todos pedidos de encomenda antes mesmo de serem formalizados, sejam devidamente aprovados por alguém superior.

Outra observação interessante está ligada à receção do material, pois este é conferido, mas sempre com os documentos emitidos pelo fornecedor, isto é, a conferência do material é efetuada de acordo com o documento (guia de transporte/remessa ou fatura) que veio acompanhar a mercadoria, sem nunca efetuar uma comparação com a nota de encomenda interna, o que está totalmente errado. Assim sendo, sugere-se que, como não são emitidas guias de entrada de material, o material devia ser conferido não só pelos documentos dos fornecedores, como também pela nota de encomenda formal interna da RobotSol. Reforça-se a ideia que, no momento da receção do material na RobotSol, o responsável pela receção do mesmo deverá certificar-se que este está corretamente endereçado e seguidamente proceder à conferência do material descrito na guia de transporte/remessa ou fatura enviada pelo fornecedor, juntamente com a nota de encomenda interna da RobotSol, tendo em especial atenção o projeto a que se aplica, o estado do material, bem como referências, quantidades, qualidade, pesos, medidas e prazos de entrega.

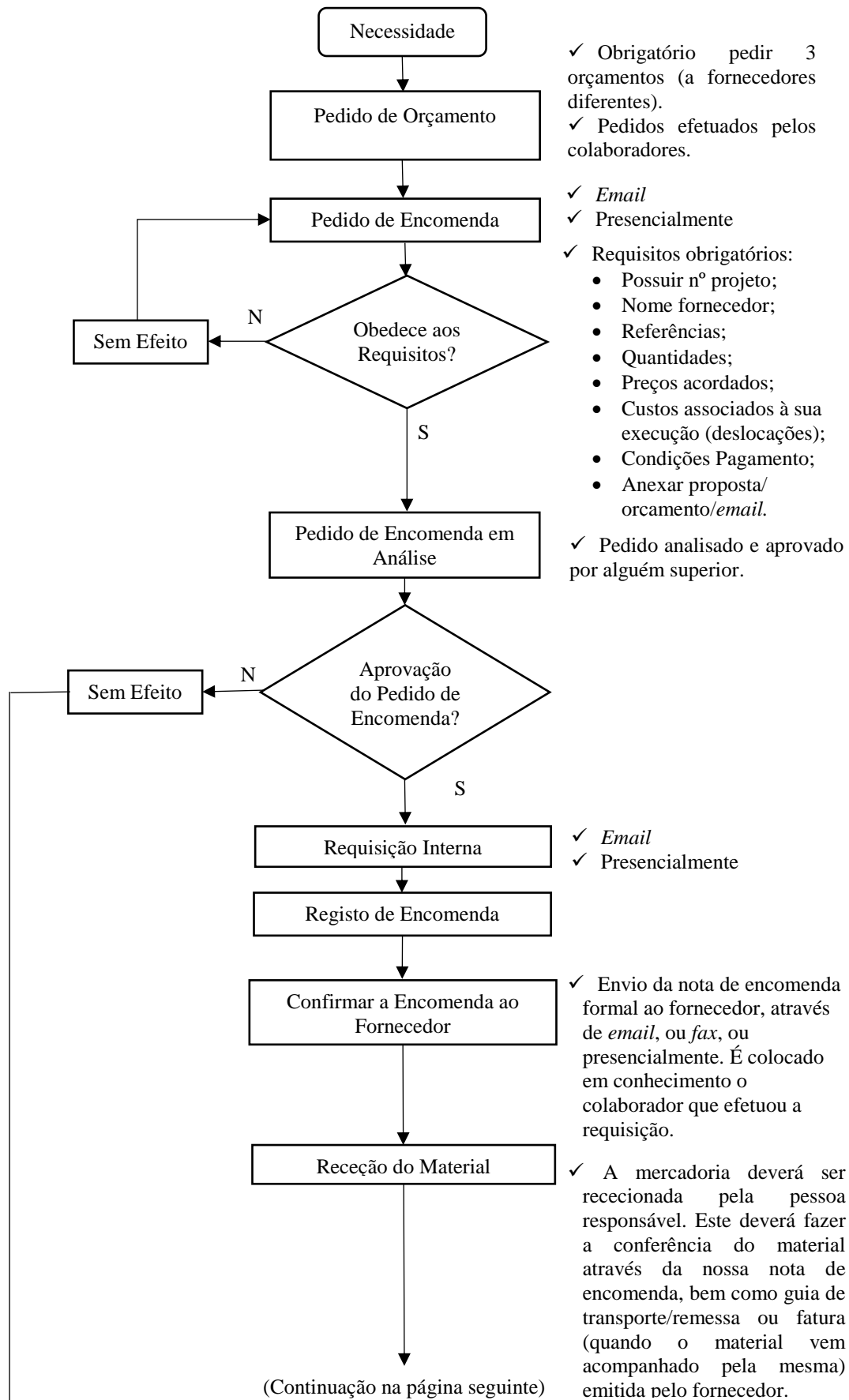
⁶¹ Cf. Apêndice 2 – Sugestão de um Manual Interno sobre Políticas e Procedimentos de Compras na RobotSol.

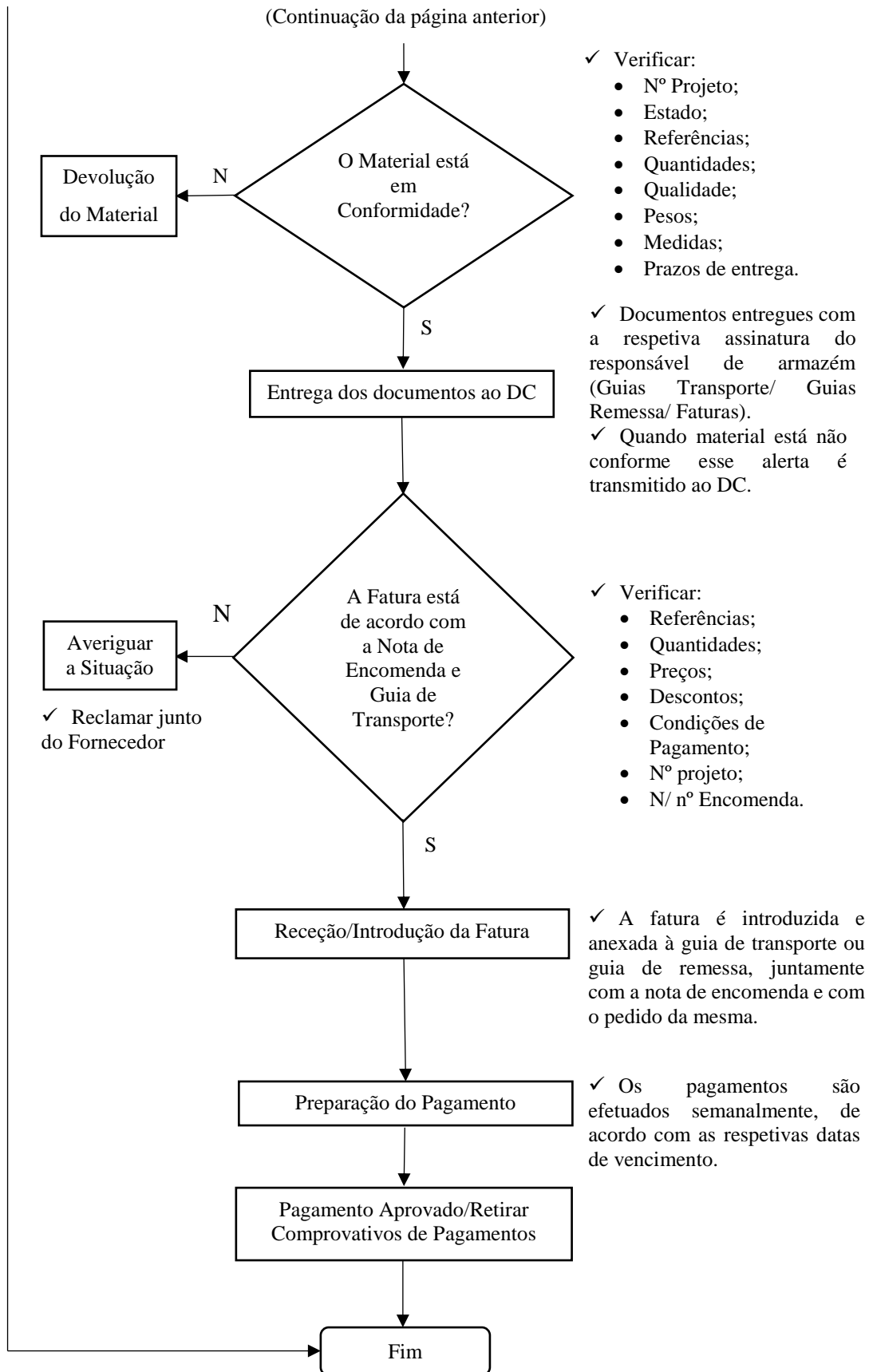
Uma outra sugestão, ainda relacionada com a fase de receção do material, prende-se com a devolução da mercadoria, aquando da receção da mesma, se verifica, que por algum motivo, esta está não conforme, é efetuado um aviso ao DC para este solucionar o problema, quando na realidade o material nunca deveria ter sido aceite e quem deveria resolver o assunto supracitado deveria ser a pessoa responsável pela receção de material.

Por último, na fase de transição da receção/introdução da fatura, antes mesmo da fase de preparação do pagamento, as faturas são facultadas aos colaboradores, para estes tomarem conhecimento, assinarem as mesmas como prova de que as condições foram as efetivamente acordadas, só assim as faturas poderão prosseguir para pagamento e só no momento do pagamento é que a gerência tem plena noção das compras/gastos efetuados. No entanto, caso as condições implícitas nas faturas não sejam efetivamente as acordadas aquando da negociação e mesmo que a gerência não autorize o pagamento, nesta fase em concreto, já não haverá muito a fazer, pois o material já foi rececionado e à partida utilizado em determinado projeto, logo fará muito mais sentido se todos os pedidos de requisição forem aprovados superiormente, antes de efetuarem a encomenda formal ao fornecedor. A aprovação superior da requisição permitirá rever e confirmar os riscos identificados na fase de propostas/orçamentos (em particular os riscos relacionados com fornecedores) e cria alternativas para controlo dos riscos identificados e incorpora estas alternativas na encomenda.

Para uma melhor compreensão, de seguida será apresentado um novo fluxograma (figura 11) com novas sugestões relativas ao processo de compras na RobotSol. Isto permitir-nos-á perceber como seria o ideal processo de compras adaptado à RobotSol.

Figura 11 - Sugestão de um Novo Fluxograma para o Processo de Compras





Fonte: Elaboração Própria (2017)

De notar que, existem algumas questões levantadas no questionário de levantamento da situação de CI que de momento já se encontram resolvidas. Dada a crescente necessidade de reforçar a equipa, em abril implementou-se um novo departamento, o DC e por sua vez, a função de compras já se encontra devidamente segregada da contabilidade, bem como do pagamento das faturas. Também no DMT resolveram contratar uma pessoa, unicamente, para efetuar a receção do material, bem como estado do mesmo.

Após verificação/análise dos riscos detetados no ponto anterior e com o intuito de os minimizar e melhorar o SCI da RobotSol, de seguida serão apresentadas sugestões de ações de melhoria (tabela 4).

Tabela 4 - Sugestões de Ações de Melhoria

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol	Sugestões de Ações de Melhoria
Requisição de Bens e Serviços	Engano nas quantidades pedidas ao efetuar a requisição dos bens;	Todas as requisições devem ser aprovadas superiormente, antes de serem autorizadas as encomendas;
	Forte dependência de um determinado fornecedor, quando necessitamos de encomendar material com uma certa urgência;	Efetuar uma análise mais precisa das necessidades e rotação dos colaboradores por forma a evitar uma exposição excessiva a um fornecedor;
	Conhecimento limitado do bem;	Planear os projetos, bem como as suas possíveis necessidades, de maneira a que o material seja requisitado com tempo e não existam encomendas urgentes;
	Conhecimento limitado do mercado;	Pedido de informação para clarificar requisitos;
	Fornecimento desadequado de informação;	Elaboração de requisitos genéricos que definam os resultados desejados;
	Por vezes as peças desenhadas/projetadas pelos colaboradores, quando executadas pelo fornecedor, não correspondem aos objetivos/requisitos impostos por quem efetuou o pedido de encomenda.	Aumento do conhecimento do mercado através de pesquisas e análises de mercado;
		Fornecer formação aos trabalhadores;
Adjudicação da Encomenda	Dado o caráter de urgência, por vezes, as propostas/orçamentos pedidos aos fornecedores são insuficientes ou inexistentes para responder às solicitações pedidas antes de efetuar o pedido de requisição;	Maior detalhe na comunicação com o fornecedor, explicar todos os aspetos inerentes à encomenda e explicar o objetivo de querer utilizar determinado tipo de material. Se for caso disso, quando os desenhos são demasiado complexos devem reunir com o fornecedor por forma a clarificar todo o trabalho a realizar.
	Falha por parte do colaborador ao avaliar/analisar orçamentos/propostas enviadas pelos fornecedores;	Pensar antecipadamente, planeando cada projeto detalhadamente, por forma a terminar com as encomendas urgentes;
	Falha em identificar de forma clara um fornecedor de excelência/qualidade;	Permitir que os colaboradores tenham tempo suficiente para planearem/negociarem junto dos fornecedores, antes de emitirem uma requisição interna;
		Pedir esclarecimentos junto dos fornecedores (quando surjam possíveis dúvidas);

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol	Sugestões de Ações de Melhoria
Adjudicação da Encomenda	<p>Dado que não existe uma aprovação superior do pedido de encomenda e uma vez que são os próprios colaboradores a efetuarem o mesmo, poderão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser efetuadas compras para fins não autorizados; • Efetuar-se compras a fornecedores vinculados a colaboradores da empresa sem conhecimento da Direção, o que poderá levar a condições não satisfatórias, fraudulentas ou em desacordo com as políticas/procedimento da empresa; • Adquirir-se mercadorias, bens e serviços desnecessários em momentos ou em quantidades indevidas; • Efetuar-se encomendas a fornecedores que não correspondem às condições/espectativas impostas pela Direção; • A falta de capacidade de negociação, por vezes impede de usufruir de determinados descontos; • Negociar inapropriadamente a compra do material; 	<p>Os pedidos de encomenda devem ser sujeitos a aprovação, por forma a evitar todos os riscos mencionados;</p>
	<p>Adjudicar a um fornecedor incumpridor (que não respeita prazos, requisitos de qualidade);</p>	<p>Antes de efetuar um pedido de requisição, verificar junto do DC e do responsável pela receção do material, se tem alguma informação à cerca do fornecedor;</p> <p>No caso de ser mesmo necessário encomendar a esse fornecedor, assinar um proposta a frisar que se o material não chegar dentro dos prazos estipulados e em perfeito estado, este será devolvido e o pagamento não será efetuado;</p>
	<p>Falência ou abandono no mercado do fornecedor;</p>	<p>Efetuar estudos de mercado com alguma regularidade;</p>
	<p>Atrasos a nível interno na transmissão do pedido;</p>	<p>Certificar se os pedidos efetuados cumprem todos os requisitos obrigatórios;</p>
	<p>O material pedido encontra-se indisponível por falta de <i>stock</i> ;</p>	<p>Efetuar compras antecipadamente por forma a controlar <i>stocks</i> ;</p> <p>Ter mais que um fornecedor que forneça o mesmo tipo de material;</p>
	<p>Fornecedor não aceita o pedido de encomenda, porque o cliente não obteve aprovação para abertura de crédito ou simplesmente está demorada a aprovação do mesmo;</p>	<p>Efetuar a compra com antecedência;</p> <p>Procurar alternativas junto de outros fornecedores;</p>
	<p>Encomendas não planeadas/urgentes, feitas sem um planeamento, poderão não ser satisfeitas atempadamente, dada a prioridade no atendimento, isto é, os fornecedores podem satisfazer os pedidos por ordem de chegada.</p>	<p>Procurar alternativas junto de outros fornecedores.</p>
	Receção e Armazenamento do Material	<p>Dada a escassez de pessoal e uma vez que não existe apenas uma pessoa responsável pela receção e verificação de todo o material, em tempo real:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O material recebido pode não ter sido o que efetivamente foi pedido, bem como as quantidades podem estar erradas e o material pode chegar simplesmente danificado; • O material rececionado poderá não estar de acordo com o encomendado; • Por vezes, aceitam-se mercadorias que deveriam ser devolvidas; • Pode-se rececionar encomendas fora do prazo acordado, que não cumprem os requisitos técnicos acordados; • Poderá existir dificuldade na entrega do material encomendado;

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol	Sugestões de Ações de Melhoria
Receção e Armazenamento do Material	Todos os pedidos efetuados não são previamente autorizados por alguém responsável e como tal, causa certos transtornos a nível dos preços das peças;	Todos os pedidos efetuados deveriam ser aprovados superiormente, aquando do pedido de encomenda;
	Muitas vezes os materiais são encomendados de forma apressada e o fornecedor tem tendência a alterar a normalidade de todo o processo para satisfazer a nossa encomenda, o que pode afetar os materiais a nível da qualidade;	O responsável pela receção do material deverá verificar sempre o estado do mesmo; As encomendas deverão ser feitas com tempo;
	Dada a liberdade dos colaboradores para negociarem com os fornecedores e estabelecerem as condições acordadas, é possível aumentarem os materiais pedidos às encomendas já efetuadas.	Mais uma vez se frisa que, os pedidos de encomenda devem ser aprovados superiormente a fim de evitar situações menos satisfatórias.
Receção e Introdução da Fatura	As faturas podem ser registadas de forma inadequada (incorreta);	Todas as faturas devem ser verificadas antes de registadas; Deve-se efetuar com alguma regularidade circularização de saldos a fornecedores, para perceber se a conta corrente da entidade está em conformidade com a dos fornecedores. Caso se detete a falta de faturas, deve-se pedir uma segunda via das mesmas a fim de regularizar a situação e verificar o que se passou;
	As faturas podem nunca ser registadas, isto se as mesmas nunca forem recebidas, ou se recebidas tardiamente (por exemplo: no ano seguinte, dois anos depois);	Verificação de correspondência com fornecedores; No caso de se receber faturas tardiamente, estas devem ser registadas em correções de exercícios relativos a anos anteriores;
	Perda de possíveis descontos quando por algum motivo se atrasa o pagamento;	Evitar possíveis atrasos; Negociar um prazo médio de pagamentos maior (a 60 ou 90 dias, por exemplo); Decomposição de contas a pagar relativas às transações antigas;
	Pode verificar-se que o registo de uma fatura de um determinado fornecedor seja efetuado na conta de outro, ou que o montante contabilizado não coincide com o valor da fatura;	Verificação periódica do cumprimento das normas estabelecidas, tendo em conta: as pessoas responsáveis pelo controlo; o alcance e natureza das provas ou verificações a realizar, para avaliar se cada fornecedor ou credor autorizado está de acordo com as características exigidas; análise de indicadores, tendências e variações nas contas a pagar;
	Podem acumular-se documentos por diversos motivos (o documento não chegou, o processo não está concluído) o que certamente originará o atraso no pagamento, bem como registos nas contas a pagar com atrasos.	Confirmação direta a fornecedores dos saldos em contas a pagar e justificação das divergências.

Fases	Riscos Associados ao Processo de Compras da RobotSol	Sugestões de Ações de Melhoria
Preparação do Pagamento	Pode-se efetuar pagamentos de encomendas que ainda não estejam totalmente satisfeitas (isto é, existam posições da mesma por satisfazer), caso o documento que acompanha a mercadoria seja somente a fatura e essa mesma informação não seja transmitida internamente;	Manter um arquivo onde constem todas as encomendas em aberto, isto é, todos os pedidos que não se encontram totalmente satisfeitos pelos fornecedores;
	Pode-se pagar mercadorias que jamais deveriam ter sido rececionadas e deveriam ser devolvidas;	Qualquer mercadoria para que não exista pedido ou não cumpra com as condições do mesmo, deve ser devolvido à sua origem ou ficar temporariamente em local apropriado até que se recebam instruções oportunas;
	Atraso nos pagamentos, caso o processo de documentação não esteja completo;	Todas as encomendas em curso devem conter um arquivo próprio e assim que se rececione a fatura, esta deverá ser anexada ao processo correspondente, ou seja, a documentação de uma determinada encomenda, deverá ficar toda junta;
	Os pagamentos podem ser registados de forma inadequada (incorreta).	Criar procedimentos/métodos de trabalho para que isso não aconteça. As faturas deverão ser analisadas, pagas de acordo com o seu respetivo montante e posteriormente deverão ser tirados todos os pagamentos efetuados, de acordo com as faturas liquidadas.

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Por último, gostaria-se de deixar uma pequena sugestão relacionada com o organograma da entidade. Dada a enorme necessidade de criar um DC e uma vez que este foi implementado recentemente, provavelmente o seu posicionamento no organograma não foi pensado da melhor forma (pois este enquadra-se dentro do DFC), assim sendo, sugere-se uma reestruturação do organograma⁶² da entidade, colocando o DC a par da Direção de Produção, pois estes necessitam de estar interligados e em sintonia a todo o momento.

⁶² Cf. Apêndice 3 – Sugestão do Novo Organograma.

Capítulo VI – Conclusão

Principais Conclusões

Todas as Informações que fundamentam os resultados de uma AI são designadas de “evidências”, que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis, de forma a constituir uma base sólida para as conclusões e recomendações à administração da entidade (Portal de Auditoria, 2017). Em função de determinadas especificidades e das suas necessidades, cada empresa estabelece os seus objetivos específicos (Morais e Martins, 2013) e por forma, a que estes objetivos sejam alcançados, é fundamental gerir as entidades com eficácia, pois só assim lhes é permitido conseguirem uma posição competitiva, vantajosa e sustentada, salvaguardando desta forma a sobrevivência e a rentabilidade das entidades (Morais, 2008). A AI desempenha um papel importante, como função de apoio ao serviço da gestão, dotada de conhecimento (Morais, 2008), esta é, sem dúvida, uma mais-valia para a gestão. A interdisciplinaridade que a caracteriza é a chave do problema (Monteiro e Pontes, 2002).

A dimensão da empresa determina, de forma significativa, o SCI a implementar, incluindo necessariamente a segregação de funções (Costa, 2010). A eficiência do SCI passa por englobar a presença e o correto funcionamento de cada um dos cinco componentes (ambiente de controlo, análise de risco, atividades de controlo, informação e comunicação, atividade de monitorização) em relação a cada um dos três objetivos de negócio (operacionais, comunicação e conformidade). Neste sentido, os riscos e as fraudes podem comprometer seriamente a atividade da empresa, criando custos mais elevados ou até mesmo insuportáveis, incumprimento dos prazos ou perda de qualidade. Estas ineficiências podem impossibilitar o cumprimento dos objetivos traçados inicialmente pela empresa, mas também afetar a sua reputação, podendo resultar em perdas financeiras.

O processo de compras é um processo que requer práticas de gestão e de controlo, e a capacidade para delegar e alocar as necessidades da encomenda a áreas funcionais especializadas. Desta forma, a falta de um processo sistemático de análise das oportunidades e ameaças associadas à função de compras dificulta o planeamento e coloca a entidade numa posição desconfortável, pondo em causa o cumprimento dos objetivos definidos. Devem-se identificar os principais objetivos do CI na área de compras, pois estes são o suporte de análise do auditor com vista a averiguar a razoabilidade das políticas, procedimentos e técnicas de CI que se utilizam nesta área para a consecução dos seus objetivos/metad, minimizando os riscos (Morais e Martins, 2013). Neste sentido, os riscos no processo de compras devem ser avaliados, caso a caso, e a sua análise de riscos tem como objetivo

identificar, avaliar, quantificar novos riscos e tomar decisões que possam minimizar o seu impacto.

Posto isto, chegou o momento de relembrar os três grandes objetivos mencionados no capítulo 4, bem como responder às QI colocadas no mesmo.

Dado que o primeiro objetivo deste trabalho prende-se com perceber se a RobotSol estaria consciencializada sobre a importância da AI e como a mesma poderá ajudar a gestão a melhorar/criar normas, políticas e procedimentos internos, pode-se verificar que na realidade a RobotSol não está consciencializada sobre a importância da AI, nem do seu contributo para a gestão, pois na RobotSol existe escassez a nível de documentação adequada e nem sempre a mesma documentação existente está em consonância com a atividade da empresa (QI1). Verifica-se ainda que a RobotSol não possui uma estrutura de *Compliance*, o que não lhe permite cumprir com o mesmo (QI2).

Relativamente ao segundo objetivo deste trabalho, perceber se a RobotSol possui um bom CI e se estão a ser aplicados controlos que assegurem a que as decisões da gestão sejam as mais adequadas, evitando possíveis riscos e minimizando perdas, pode-se constatar que a RobotSol possui CI, no entanto, este não está a ser aplicado da melhor forma, isto é, não será o mais adequado para a atividade da empresa, dado que se verificam diversas falhas ao longo deste trabalho de projeto. Mais se acrescenta que, dada a estrutura reduzida de pessoal, há falta de segregação de funções e como tal existem várias responsabilidades que são atribuídas à mesma pessoa, de maneira a que, de forma geral, não existem avaliações efetuadas aos SCI e as poucas que possam existir são desenvolvidas por pessoas que à partida não serão as mais indicadas (QI3). Quanto às deficiências que se vão identificando, estas são reportadas à gestão e são corrigidas assim que possível, isto é, assim que existirem meios adequados para atingir esses fins (QI4). Por vezes, os riscos são identificados, mas não existe propriamente a preocupação/oportunidade para desenvolver as ações para a sua mitigação/melhoria, isto porque a estrutura da RobotSol é pequena e dado o crescimento inesperado “não existem mãos a medir”, contudo se o risco for demasiado preocupante é reportado à gestão de imediato e esta decidirá o que fazer (QI5). Neste sentido, foram deixadas sugestões de ações de melhoria, com o intuito de futuramente melhorar/implementar essas ações, mitigando os possíveis riscos.

O terceiro e último, grande objetivo de investigação, prende-se com verificar se no processo de compras são cumpridos todos os requisitos referentes às fases do processo de compras,

bem como processos e procedimentos. Aqui verifica-se que, por norma, antes de efetuarem pedidos de requisição de encomenda, são sempre identificadas as necessidades (QI6), no entanto, nem sempre são cumpridas de forma adequada todas as fases, bem como procedimentos, inerentes ao processo de compras, e os procedimentos utilizados, por vezes não são os mais adequados (QI7). Assim sendo, foram efetuadas sugestões de melhoria nesse sentido, também se criou um manual interno como sugestão de políticas e procedimentos no processo de compras, com vista a melhorar a gestão de encomendas a fornecedores, e ainda se representou essas mesmas fases em formato de fluxograma.

Em suma, após análise do questionário de levantamento da situação de CI e do fluxograma relativo ao processo de compras presente na entidade, detetou-se algumas falhas significativas, estas concentram-se sobretudo na fase inicial, de requisição do material e na fase de recção do mesmo, em que deviam existir/cumprir determinados requisitos essenciais, para colmatar possíveis falhas, incentivando ao bom funcionamento da RobotSol. O objetivo da gestão de encomendas na RobotSol é a criação de valor para o cliente (através do desenvolvimento de soluções capazes de satisfazer as suas necessidades), a criação de lucro, e o desenvolvimento e captação de oportunidades de futuros projetos. Assim, a gestão de encomendas deve envolver a Direção, por forma a coordenar todos os recursos ao longo do estado da encomenda, com o intuito de alcançar os objetivos pré-estabelecidos no âmbito de fornecimento, custos, proveitos, tempo, qualidade e satisfação do cliente. Como tal, identificar situações antecipadamente que possam afetar a RobotSol é da máxima importância, pois é possível encontrar vários indicadores de risco ou sinais de alerta nas diversas fases do processo de compras, que devem ser monitorizados para identificar, mitigar riscos e fraudes associados às compras. A identificação dos riscos deve estar frequentemente integrada no planeamento estratégico da empresa e é um processo que exige interatividade entre os diferentes departamentos. Pode-se concluir que, a RobotSol é, sem dúvida, uma empresa com um elevado potencial, em fase de reestruturação e em constante mudança, um verdadeiro desafio dentro do mercado de trabalho.

No decurso deste trabalho de projeto, encontrou-se um conjunto de obstáculos/dificuldades que de certa forma não permitiu analisar com a devida profundidade determinados aspetos, pelo que, de seguida expõem-se as principais limitações encontradas ao longo do trabalho e também sugestões para possíveis estudos futuros, que poderão complementar e enriquecer esta informação.

Limitações de Investigação no Estudo

Não possuir o primeiro contacto direto com os fornecedores, por forma a perceber as dificuldades diárias, face às especificidades e complexidade dos projetos, e como as mesmas poderiam ajudar a simplificar/melhorar o processo de compras, esta é, sem dúvida, uma grande limitação.

Como a Robotsol ainda está em crescimento, esta possui uma estrutura reduzida de pessoal o que não permite uma adequada segregação de funções e como tal, não permite uma verificação totalmente independente do trabalho efetuado.

Outra limitação é não existirem mecanismos/recursos suficientes que permitam um acompanhamento adequado e eficaz, bem como supervisão e monitorização na realização das atividades (uma vez que, não existem “chefias”).

Um outro entrave foi o facto de existirem sucessivamente constantes mudanças e dado o crescimento ser bastante acelerado, dificulta a definição de uma estrutura de *compliance* bem delimitada. Também se considera que a RobotSol não possui uma cuidada planificação e programação das suas atividades. Por fim, não ter oportunidade de realizar AI.

Pistas para Futuras Investigações

Ao longo de todo o trabalho de projeto existe uma constante necessidade de melhorar pontos que à partida estariam concluídos, surgem sucessivamente novas ideias e como tal fica-se com a sensação que se podia ter feito mais ou melhor. Assim sendo, aqui ficam algumas ideias que poderão ser desenvolvidas em futuros estudos.

Para quem possa ter particular interesse na RobotSol, poderá efetuar um novo estudo após implementação de todas as sugestões reportadas, isto é, depois de desenvolver a sua atividade em concordância com os objetivos, estratégias, políticas e procedimentos globais da entidade, verificar quais os resultados/melhorias obtidas. Poderão também, verificar na RobotSol o impacto enquanto Sociedade Anónima.

Podem ainda, considerar outras áreas de estudo como atuação da AI (por exemplo: vendas, produção, gestão do pessoal, financeira, qualidade, entre outras). Por outro lado, seria interessante a ideia de efetuar uma comparação entre o processo de compras em várias entidades do mesmo ramo de atividade. Para finalizar, podia-se analisar a necessidade de criar um departamento de AI numa entidade.

Referências Bibliográficas

- AEP (2017). *Estudo de Mercado Sectorial*. Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/>, consultado a 10/10/2017.
- AICPA (1985). *Audits of Small Businesses*. New York: AICPA (American Institute of Certified Public Accountants).
- AICPA (2006, 15 de dezembro). *Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit*. Seção 312, pp.1647-1663. Disponível em: <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00312.pdf>, consultado a 29/08/2017.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia Científica*. Escolar Editora.
- Attie, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações* (3.^a Edição). São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização, e Logística Empresarial* (4.^a edição). Porto Alegre: Bookman.
- Banik, B. J. (1993). Applying Triangulation in Nursing Research. *Applied Nursing Research*, 6 (11), 47-52.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Beuren, I. M. (2000). *Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial* (2.^a Edição). Rio de Janeiro: Atlas.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Florida, University of South Florida.
- Branco, A. (2010). *Vida – Já perdoei erros quase imperdoáveis* (2.^a Edição). Nascente.

- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chambers, A. (2002). “*Stakeholders – the court of public opinion*” in *Corporate Governance Handbook*, Tolley’s, Reed Elsevier (UK) Ltd, p. 627.
- Chambers, A. & Graham, R. (2010). *The Operational Auditing Handbook* (2.^a Edição). John Wiley & Sons.
- Chaves, R. S. (2017). *Procedimentos de Auditoria*. Disponível em: <http://www.contas.cnt.br/auditoriagovernamental/procedimentos-de-auditoria/>, consultado a 20/04/2017.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5.^a Edição). London: Routledge Falmer.
- CMVM (1999). *Recomendações Sobre o Governo das Sociedades Cotadas*. Disponível em: <http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Documents/Regulamento12010GovernodasSociedadesCotadas1.pdf>, consultado a 05/03/2017.
- COSO (2014). *Guidance on Governance and Operational Performance – Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Frameworks Can Help*. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/governance.aspx>, consultado a 28/08/2017.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (9.^a Edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- COTEC (2017, 23 de maio). *Innovation Scoring – Manual de Apoio*. Disponível em: http://www.cotecportugal.pt/imagem/Relatorios/20170525_IS_ManualApoio.pdf.pdf, consultado a 24/08/2017.

- Crepaldi, S. A. (2002). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática* (2.^a Edição). São Paulo: Atlas.
- Cruz, M. (2001). *Controlo Interno nas Empresas*. CESE do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Davis, C., Schiller, M. & Wheeler, K. (2007). *IT Auditing: Using Controls to Protect Information Assets* (1.^aEdição). New York: McGraw Hill.
- Denzin, N. K. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (3^a Edition). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2001). *O Melhor de Peter Drucker: o Homem, a Administração, a Sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management* (2.^a Edição). New York: Routledge.
- Fleury, P. (2003). *O Sistema de Processamento de Pedidos e a Gestão do Ciclo do Pedido*. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/o-sistema-de-processamento-de-pedidos-e-a-gestao-do-ciclo-do-pedido/>, consultado a 24/01/2017.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (2.^a Edição). Loures: Lusociência.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1998). Naturalistic and Rationalistic Enquiry. In Keeves, J. P. (Ed.), *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook* (pp.81-85). London: Pergamon Press.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22 (2), 201-210.

Head, S. (2014). *Integrating COBIT 5 With COSO 2013*. Experis Manpower Group, ISACA. Disponível em: <http://www.isaca.org/chapters3/Charlotte/Events/Documents/Event%20Presentations/10212014/Integrating%20COBIT%205%20With%20COSO.pdf>, consultado a 28/08/2017.

IAASB (2009a). *ISA 200: Overall objectives of the independent auditor and the conduct of an audit in accordance with international standards on auditing*. Nova Iorque: IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*). Disponível em: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a008-2010-iaasb-handbook-isa-200.pdf>, consultado a 24/08/2017.

IAASB (2009b). *ISA 320 (Clarificada) - Materialidade no Planeamento e Execução de uma Auditoria*. IFAC. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/70515269/ISA-320>, consultado a 30/08/2017.

IIA (2004). *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. Disponível em: http://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/role_intaudit.pdf, consultado a 27/06/2017.

IIA (2007). *The Institute of Internal Auditors Research Foundation, The Professional Practices Framework*.

Instituto Camões (2014). *Manual de Auditoria Interna (3.ª Edição)*. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros. Disponível em: http://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf, consultado a 15/08/2017.

IPAI (2009a). *Práticas Recomendadas – Prática Recomendada 2440-1: Divulgação dos Resultados*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/pa_01_2009_portuguese_1427302863.pdf, consultado a 26/08/2017.

- IPAI (2009b). *Práticas Recomendadas – Prática Recomendada 2500.A1-1: Processo “Follow-up”*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/pa_01_2009_portuguese_1427302863.pdf, consultado a 26/08/2017.
- IPAI (2013, 01 de janeiro). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2013_obrig_jun16_1486645558.zip, consultado a 19/04/2017.
- IPAI (2017a). Introdução. Disponível em: <http://www.ipai.pt/gca/?id=32>, consultado a 20/05/2017.
- IPAI (2017b). Perguntas Frequentes – O IPAI. Disponível em: <http://www.ipai.pt/faq/faq.php?id=44>, consultado a 20/05/2017.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research*. J. Mix. Methods Res. N° 1. pp 112-113.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios do Marketing* (12.^a Edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lajoso, P. G. (2005). A Importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo. *Revista de Auditoria Interna*, n° 19, 10 - 12.
- Lefrançois, R. (1995). Pluralisme Méthodologique et Stratégies Multi-Méthodes en Gérontologie. *Canadian Journal on Aging/ La Revue Canadienne du Vieillissement*, n° 14 (supp. I), p. 52-67.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lindros, K. (2017, 31 de julho). *What is IT governance? A formal way to align IT & business strategy*. CIO. Disponível em: <https://www.cio.com/article/2438931/governance/governanceit-governance-definition-and-solutions.html>, consultado a 28/08/2017.
- Livesey, C. (2006). *The Relationship Between Positivism, Interpretivism and Sociological Research Methods*, Sociology Central.
- Magalhães, M.J., Amaral, P. & Ahmad, I. (2009). *Manual de Auditoria Interna*. Disponível em: http://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av_au_docs_basic_au3.pdf, consultado a 19/05/2017.
- Marçal, N. & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. (1996). *Técnicas de Pesquisa* (3ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão* (1.ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- McNally, J.S. (2013, junho). The 2013 COSO Framework & Compliance: One Approach to an Effective Transition. *Strategic Finance*, pp. 1-8.
- Mendes, C. (1999). A redefinição da profissão. *Revista de Auditoria Interna*, nº 2, 13-18.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* (2.ª Edição). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Monteiro, D. & Pontes, S. (2002). *Controlo, Risco e Amostragem em Auditoria*. Relações Indissociáveis. Vislis Editores.

- Monteiro, F. (1998). *Auditoria Interna*. CESE do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Moraes, A. (2005). *Gestão de Compras*. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro.
- Morais, G. & Martins, I. (1999). *Auditoria Interna – Função e Processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Morais, G. & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna – Função e Processo* (3.^a Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Morais, G. & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo* (4.^a Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Morais, M. G. C. T. (2008). A Importância da Auditoria Interna para a Gestão: Caso das Empresas Portuguesas. *Revista Auditoria e Perícia*, 1-15.
- Moreira, J.C., Franco, L. J. V., Boas, S. C. O. V., Carolino, S. M. B. & Viana, W. D. (2012). Auditoria Interna no Setor de Compras: Importância do Controle de Compras e Fraudes. *Argumentandum*, 4, 1-15. Disponível em: http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_4/Texto_01_AuditoriaInterna.pdf, consultado a 21/04/2017.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*, Universidade Católica de Brasília.
- Nunes, P. (2015, 03 de Dezembro). *Conceito de Corporate Governance*. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/corporate-governance>, consultado a 02/05/2017.

- O'Reilly, V. M., Tanki, F. J., Schwartz, R. M., Spear, R. J. & Steinberg, R. M. (1994). *Internal Control – Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO.
- OROC (2000, maio). *Manual do Revisor Oficial de Contas – DRA 400 (Diretriz de Revisão/Auditoria 400): Avaliação do Risco de Revisão/Auditoria*. Disponível em: <http://www.infocontab.com.pt/download/dra/dra400.pdf>, consultado a 29/08/2017.
- Paço, I. (1997). *O Papel do Auditor Interno no Apoio à Gestão de Topo*. CESE do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Pardini, E. (2016, 17 de junho). *O Papel da Auditoria Interna no Processo de Compliance*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-papel-da-auditoria-interna-no-processo-de-compliance/96103/>, consultado a 23/08/2017.
- Peralta, P. (2014). Nova Framework COSO 2013 – O que mudou e como aplicar nas organizações. In IPAI, *XXI Conferência Anual – Auditoria Interna: Controlo Interno e Governança* (pp.1-62). Deloitte. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714.pdf, consultado a 28/08/2017.
- Pickett, K. H. S. (2010). *The Auditing Handbook* (3.^a Edição). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pinheiro, J.L. (2005). Auditoria Interna – Criar Sucesso. *Revista de Auditoria Interna*, nº 22, 4-6. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/anais/artigos/570.pdf>, consultado a 01/05/2017.
- Portal de Auditoria (2017, 10 de março). Procedimentos de Auditoria Interna. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/procedimentos-de-auditoria-auditoria-interna/>, consultado a 20/04/2017.

- Protiviti, IMA, DeLoach, J. & Thomson, J. (2014, February). *Governance and Operational Performance – Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Frameworks Can Help*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf>, consultado a 28/08/2017.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais – Trajectos* (3.^a Edição). Lisboa: Grávida.
- Rego, F. C. (2001). A natureza da auditoria interna e as questões subjacentes à extensão do seu âmbito. *Revista de Auditoria Interna*, nº 6, 19-20.
- Reichardt, C. S. & Cook, T. D. (1986). *Hacia Una Superation del Enfrentamiento entre los Metodos Cualitativos y los Cuantitativos*. In Reichardt, C. S., e Cook, T. D., *Metodos Cualitativos y los Cuantitativos em Investigación Evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive* Volume 5, Número 2, May, pp. 61 – 75.
- Sawyer, L. B., (1988). *Sawyer Internal Auditing*. Altamonte Springs, Florida, The Institute of Internal Auditors.
- Schneider, A., Fagundes, P. & Schneider, A. (2016). Comportamento do Consumidor Educacional: Seu Perfil e o Processo de Decisão de Compra. *Future Studies Research Journal*, 8 (2), 149-170.
- Schneider, A. & Scherer, A. G. (2015). Journal: “*Corporate Governance in a Risk Society*”. *Journal of Business Ethics*, Número 126; pp. 309-323.

- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. *Instructional Technology Academy for Educational Development*. 1-41, Washington. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAD824.pdf, consultado a 02/09/2017.
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A. & Monteiro, M. A. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*. Instituto Português de Corporate Governance.
- Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sonangol (2017). *Gestão do Risco*. Disponível em: http://www.sonangol.leadership-bt.com/gestao_risco/2_Identifica_miti_eli_riscos.html, consultado a 08/10/2017.
- Sousa, M. (2013, Outubro). Somos uma Empresa de Alfaiates por Medida. *Revista Negócios Portugal*, pp. 4-7⁶³.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Stamp, E. & Moonitz, M. (1978). *In International Auditing Standards*. Prentice Hall.
- Steinberg, R. M., Everson, M. E. A., Martens, F. J. & Nottingham, L. E. (2007). *COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura*. COSO. Tradução conjunta PriceWaterHouseCoopers LLP e Audibra. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>, consultado a 28/08/2017.

⁶³ Cf. Anexo 5 - Artigo RobotSol.

Swain, S. D., Hanna, R. & Abendroth, L. J. (2006). How Times Restrictions Work: The Roles of Urgency, Anticipated Regret, and Deal Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 33 (1), 523-525.

Talbot, L. A. (1995). *Principles and practice of nursing research*. Saint Louis: Mosby.

Taylor, D. & Glezen, G. (1997). *Auditing: an assertions approach: Study guide* (7ª Edição). Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc.

Tobine, G. A. & Bengley, C. M. (2004). *Methodological Issues in Nursing Research: Methodological Rigour Within a Qualitative Framework*. *J. Adv. Nurs.* Nº 48. pp 388-396.

Tribunal de Contas de Portugal (1992). *Manual de auditoria e de procedimentos (Anexo I) - Glossário de Termos Comuns Utilizados no Âmbito do Controlo Externo*. Lisboa: TCP.

Tribunal de Contas de Portugal (1999). *Manual de auditoria e de procedimentos (Vol. I)*. Lisboa: TCP.

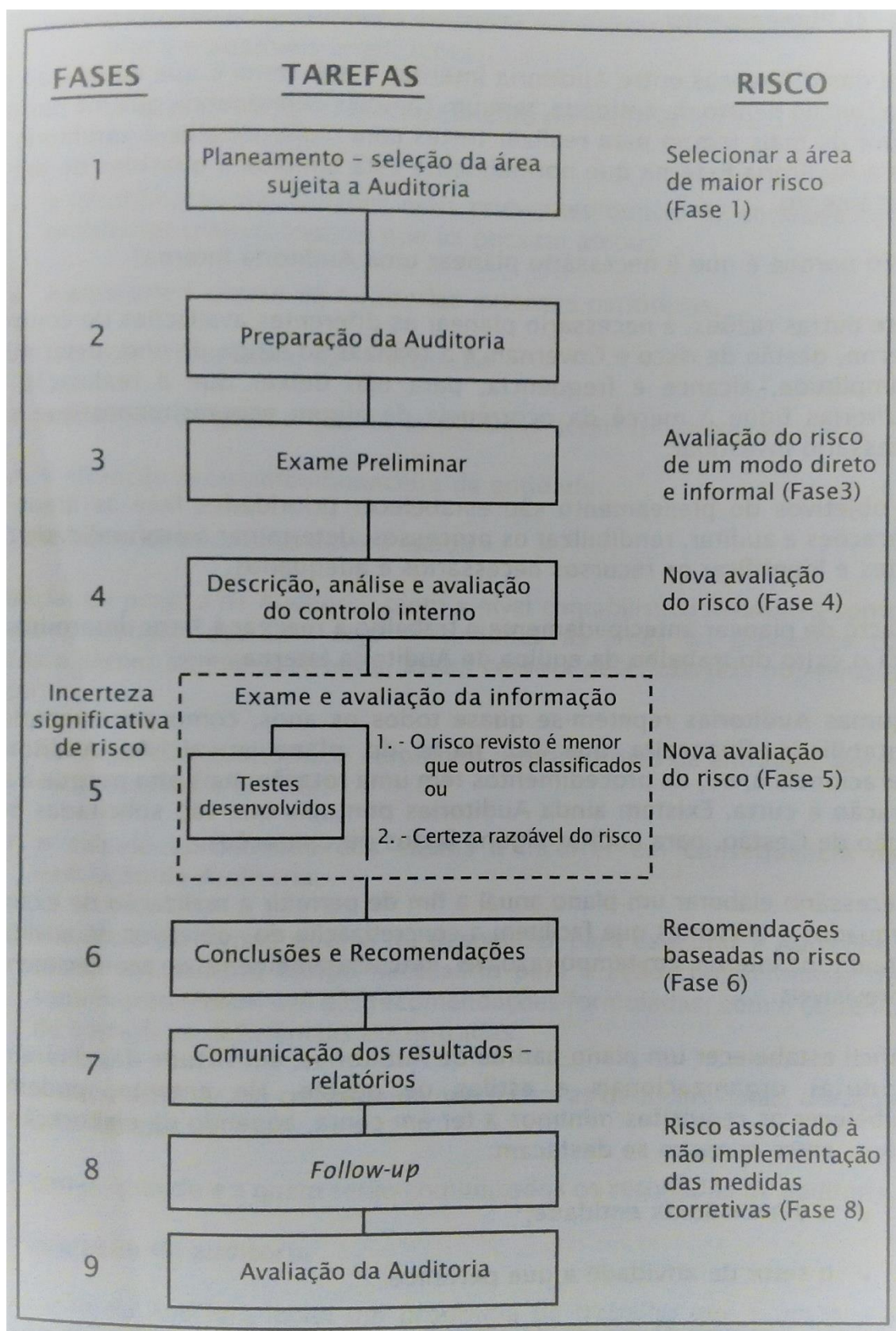
Van der Maren, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: Chicago University Press.

Verhoef, P. C. & Sloot, L. M. (2006). Out-of- Stock: Reactions, Antecedents, Management Solutions, and a Future Perspective. In M. Krafft & M. K. Mantrala (Eds.), *Retailing in the 21 st Century* (pp. 239-253). London: Springer Berlin Heidelberg. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Roy_Larke/publication/225985012_Trends_in_Retailing_in_East_Asia/links/00463515c97a6cb49f000000/Trends-in-Retailing-in-East-Asia.pdf, consultado a 01/09/2017.

- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Universidad del Cema. Disponível em: <https://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>, consultado a 02/09/2017.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2.^a Edição). Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3.^a Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4.^a Edição). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo 1 – Fases do Processo de Auditoria/Riscos



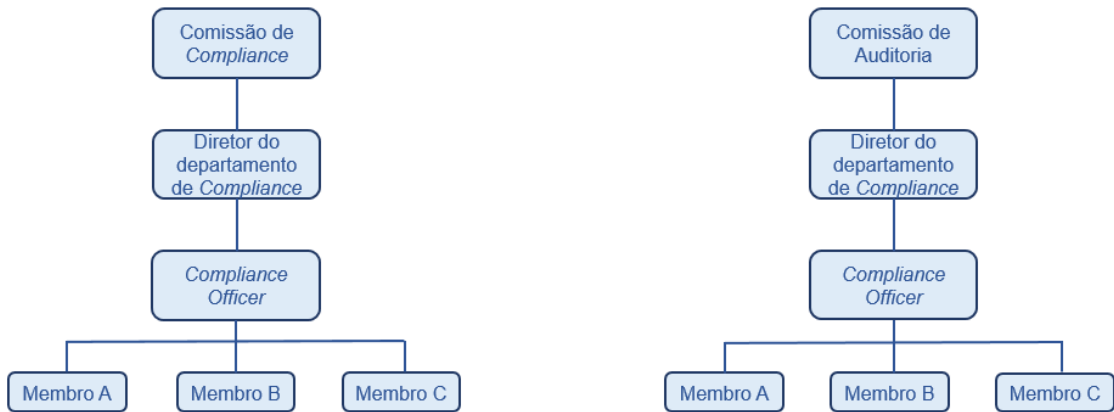
Fonte: Morais e Martins (2013)

Anexo 2 – Síntese do Processo de Auditoria

<p>Fase 1 - Seleção da entidade sujeita a Auditoria</p> <p>Plano de Auditoria baseado na avaliação do risco (seleção sistemática) Pedidos da entidade sujeita a Auditoria</p>
<p>Fase 2 - Preparação da Auditoria</p> <p>Proposta global e alcance da Auditoria Revisão de ficheiros de Auditorias anteriores* Seleção da equipa de Auditoria Comunicação preliminar com a entidade sujeita a Auditoria Preparação do programa preliminar Planeamento do relatório de Auditoria Aprovação da Auditoria</p>
<p>Fase 3 - Exame Preliminar</p> <p>Deslocação Reunião inicial Estudo documental Descrição Revisão analítica (quando necessário)</p>
<p>Fase 4 - Descrição, análise e avaliação do sistema de Controlo Interno</p> <p>Descrição dos sistemas de controlo Verificação do circuito as transações ou do processo de decisão Testes por amostragem Avaliação do Controlo interno Nova avaliação do risco e dos processos de gestão e risco</p>
<p>Fase 5 - Testes desenvolvidos</p> <p>Revisão detalhada das operações, sistemas de controlo e gestão de risco Testes de conformidade relativamente ao sistema de controlo Avaliação da conceção do sistema de controlo Avaliação da eficácia do sistema de controlo</p>
<p>Fase 6 - Conclusões e Recomendações</p> <p>Conclusões: Condições Critério Efeitos (risco) Causa</p> <p>Recomendações: Sem alterações Modificar os sistemas de controlo atuais Proteger contra os riscos Taxas de rendibilidade que cubram o risco</p>
<p>Fase 7 - Elaboração do Relatório</p> <p>Apresentação por escrito: Objetivos da Auditoria Alcance da Auditoria Procedimentos gerais Conclusões Recomendações (alternativas e soluções possíveis)</p> <p>Apresentação verbal</p>
<p>Fase 8 - Follow-up</p> <p>Efeito da Auditoria Follow-up da gestão Revisão dos auditores</p>
<p>Fase 9 - Avaliação</p> <p>Avaliação da Auditoria, técnicas, métodos, procedimentos, etc. Revisão e avaliação do desempenho do auditor</p> <p>-----</p> <p>*Alguns autores têm colocado a revisão de ficheiros de Auditorias anteriores a seguir aos procedimentos preliminares do exame, antes da preparação do programa de Auditoria. Contudo, outros autores revêm os ficheiros antes de começar o exame preliminar.</p>

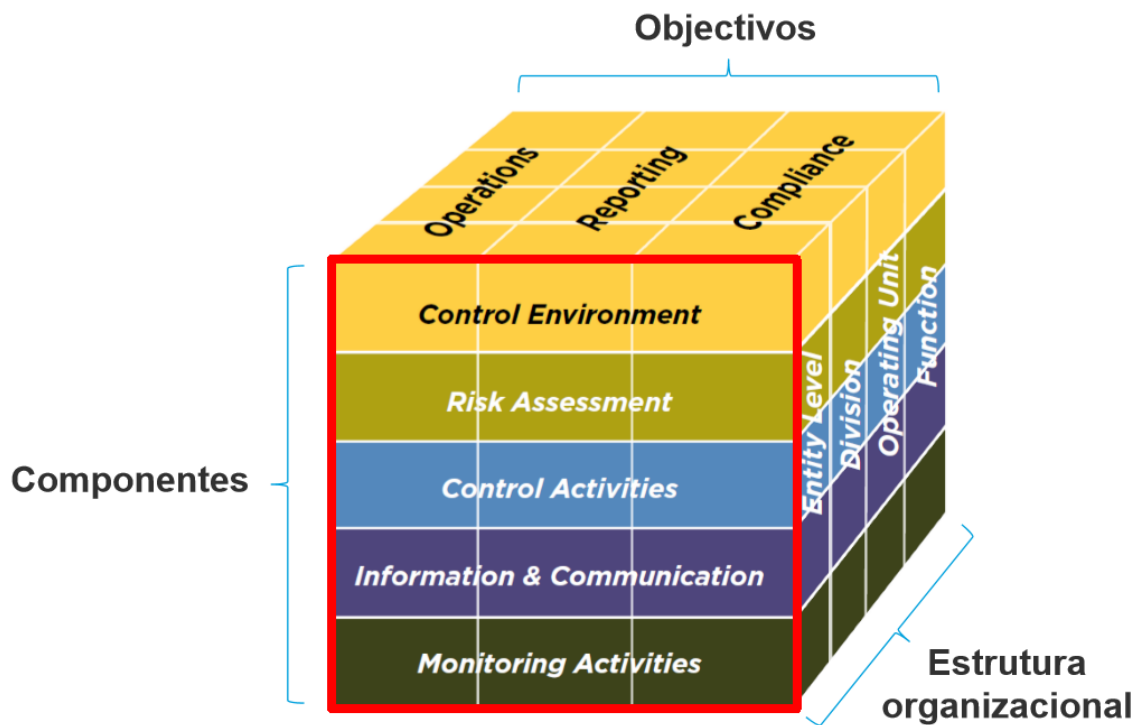
Fonte: Morais e Martins (2013)

Anexo 3 – Exemplos de Modelos alternativos de Supervisão de *Compliance*



Fonte: Moraes e Martins (2013)

Anexo 4 – COSO *Internal Control – Integrated Framework*



Fonte: Peralta (2014)

Anexo 5 – Artigo RobotSol



REVISTA
NEGÓCIOS
PORTUGAL

JÓIAS DE ARTE
Especial Porto Jóia

ALGARVE DE ELEIÇÃO
Óscares do turismo

MEDICAMENTOS GENÉRICOS
Marcas de confiança

Esta revista é parte integrante do jornal e não pode ser vendida separadamente

Manuel Sousa - Diretor

RobotSol
engenharia industrial

PRODUTOS INOVADORES

e Sistemas Inteligentes



Da domótica à robótica, passando pelas soluções de Business Intelligence, o sucesso das empresas portuguesas depende, em grande parte do seu I&D. O investimento em I&D (investigação & desenvolvimento) do setor empresarial dá-nos uma imagem, ainda que parcial, da importância que os empresários e outros investidores atribuem ao conhecimento e à inovação. Investir em I&D é investir na procura do conhecimento novo que, uma vez obtido, terá reflexos em termos de inovação.

Fomos à descoberta de empresas que fazem desta realidade o seu dia a dia.

A Robotsol, que nesta edição tem honras de capa, conta com um departamento vastíssimo de I&D que pretende desenvolver soluções técnicas, em parceria com os seus clientes, que ainda não tenham sido implementadas, na indústria em questão, como são o exemplo as várias soluções já desenvolvidas pelos seus quadros técnicos nestes pressupostos.

Também a Eurodomótica nos abriu as portas das suas instalações onde ficamos a conhecer uma empresa que quer ir muito mais além da instalação convencional. Assim, o investimento na formação em diversos sistemas domóticos foi a opção escolhida.

Finalmente, fomos à descoberta da beMemo, voltado para o desenvolvimento de aplicações de Cloud BI ou Cloud OLAP, para os profissionais de TI, desde as PME até às corporações, para a criação de painéis analíticos a partir do zero ou utilizando modelos de áreas de negócio.

“SOMOS UMA EMPRESA DE ALFAIATES POR MEDIDA”

ROBOTSOL - ENGENHARIA INDUSTRIAL

Está no mercado há quase três anos. No currículo constam projetos em grandes empresas incluindo multinacionais em Portugal e soluções únicas no mundo.



Atua na indústria em geral desenvolvendo e implementando soluções flexíveis, utilizando robôs e AGVS adaptados à medida das necessidades de cada cliente. É “uma empresa de alfaiates por medida”, diz Manuel Sousa, administrador da RobotSol.

Enquanto engenheiro eletrotécnico já desenvolveu mais de meio milhar de soluções nos 13 anos ligados a esta área e garante que nunca vendeu duas iguais. “O cliente tem sempre uma necessidade específica”, refere Manuel Sousa que em 2010 se lançou sozinho na criação da RobotSol. Por isso a define como uma empresa de alfaiates por medida. “Esta diferenciação faz com que os sistemas sejam personalizados e os clientes encontrem na empresa soluções únicas no mundo”, esclarece o administrador da RobotSol que acrescenta ainda que “há clientes que andam anos há procura de uma solução que lhes garantem que não é possível criar e que a RobotSol prova que, afinal, é”.

Com uma forma muito própria de trabalhar, a estratégia desta empresa passa por “abordar diretamente as indústrias menos automatizadas” explicando a vantagem de aplicarem uma determinada solução.

Numa altura em que as empresas precisam de ser cada vez mais competitivas e audazes, a RobotSol dá uma preciosa ajuda, dado que, todas as décimas de

segundo contam: “Se eu disser um segundo e depois fizer 1,1 segundos, o cliente vai dizer que eu falhei dez por cento. E uma décima de segundo equivale a muitas peças que ele deixa de produzir ao fim do dia.” Por esta razão, as soluções são testadas e validadas pelos clientes para que no final os ganhos na produção sejam exatamente os esperados. “O que todas as empresas procuram é serem mais competitivas, fazer mais com menos e de uma forma mais económica e é isso que as nossas soluções permitem. O que eu sinto na indústria que tenho visitado é que as empresas precisam constantemente de estar a inovar e às vezes é em coisas simples que se conseguem grandes ganhos”, explica o administrador.

Mas estes não são os únicos fatores a ter em conta no desenvolvimento de uma solução. É preciso que ela tenha um custo suportável pelo cliente e que se mostre economicamente viável. “Temos o cuidado de só desenvolver soluções que tenham uma aplicação real e que tenham custos comportáveis pelo cliente”, explica Manuel Sousa.

Um projeto desde a sua idealização até à implementação pode demorar de quatro meses até dois anos. Hoje os clientes solicitam “à RobotSol para criar soluções cada vez mais tecnicamente ariscadas, já não é o robô

simples mas soluções que misturam vários conceitos, várias funções e o difícil é conjugar essa diversidade”, refere o administrador. Embora apostem forte na inovação e arrisquem cada vez mais, Manuel Sousa, garante que é preciso fazer uma boa gestão dos projetos a desenvolver. “Tem que existir um equilíbrio entre soluções que nós conseguimos desenvolver num curto espaço de tempo e soluções que nós sentimos que podem demorar alguns anos. Nós temos que manter esse equilíbrio para continuar a investir na inovação”.

Por forma a poderem arriscar quando se tratam de soluções únicas no mundo “o cliente compartilha com uma verba inicial para nós adquirirmos algum equipamento específico e a RobotSol suporta o custo do desenvolvimento do software”, explica o administrador. A empresa fornece ao cliente uma estimativa do custo do protótipo e quando há acordo este é desenvolvido e instalado para que sejam feitos todos os testes e ajustes necessários para que, no final, o resultado seja exatamente o que o cliente idealizou. “Nós nunca precisamos de desenvolver à partida a solução toda porque há partes que temos a certeza que vão funcionar, testamos é aqueles cinco ou dez por cento que nunca ninguém fez e onde existe dúvidas se vai funcionar ou não”, conta Manuel Sousa.

Soluções RobotSol

Robôs

Ao nível dos Robôs apresentamos algumas das aplicações mais usuais implementadas pela RobotSol



Paletização e despaletização



Manipulação



Picking



Formação de caixa expositoras



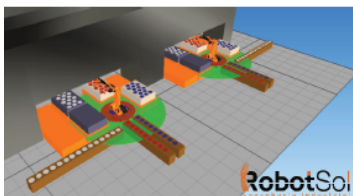
AGV'S

Na que se refere à área de movimentação de cargas, armazenamento automático e expedição, a RobotSol integra AGV'S (veículos de condução autónoma) e software de gestão de armazenamento. Principalmente na área industrial, logística de grande distribuição, portos marítimos, aplicações militares, hospitais, entre outros. Os AGV's possuem uma capacidade de carga até 40 toneladas.



Software

A RobotSol desenvolve software à medida do cliente, desde de, simulação 3D dos projetos que executa, até à introdução e recolha de dados da linha, bem como acessos remotos.



Projetos Futuros

Em 2010 começou sozinho a erguer a RobotSol que hoje já conta com sete colaboradores a que se vão juntar mais dois até ao final do ano. Manuel Sousa garante que "a empresa tem tido um crescimento sustentado e que vai continuar a crescer nos próximos anos". Para isso, a RobotSol continuará a concentrar-se no que sabe fazer bem, diz o administrador. "Temos alguns parceiros e vamos continuar a subcontratar os serviços deles porque não queremos ter neste momento

todas as tarefas na RobotSol. Queremos deixar para nós o idealizar a solução, o projetar a solução, o implementar, o programar e o desenvolver o software. Tudo o que possa existir no mercado como complemento standard nós vamos utilizar".

A internacionalização é também uma aposta para o futuro mas Manuel Sousa considera que "a RobotSol está a crescer de uma forma bastante rápida e ainda não existem condições para trabalhar lá fora. Primeiro é necessário criar uma estrutura com mais pessoas e outros métodos que permitam abordar o mercado externo de uma forma mais tranquila". Ainda assim, já existem alguns contactos com empresas do norte de Espanha e o objetivo da RobotSol é continuar a trilhar esse caminho.

No próximo ano surgirão também novidades relativas a quatro grandes projetos em que a RobotSol está a trabalhar e que acredita serem únicos no mundo. Estão, por isso, envolvidos em segredo e Manuel Sousa não adianta muito sobre este assunto, apenas garante que "são soluções muito inovadoras, mesmo".

Principais referências da RobotSol:

*Automatização fins de linha de fábrica de cereais através da aplicação de vários robots industriais e de AGV's (veículos de condução autónoma), para movimentação de paletes – toda a logística interna.

*Construção de sete linhas automáticas para empresas fabricantes de automóveis alemães e japoneses.

*Construção de duas linhas automatizadas para multinacional de mobiliário.

*Linha Automática para área do papel



Fonte: Revista Negócios Portugal (2013)

Apêndices

Apêndice 1 - Questionário de Levantamento da Situação de CI à Área de Compras da RobotSol

PROGRAMA DE AUDITORIA DA ÁREA DE COMPRAS			
ÁREA DE COMPRAS	Data da auditoria:		Pag. Nº: 1 do Total de 3 páginas
	07/04/2017		
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO DE CI	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1. As políticas e procedimentos de compras estão devidamente detalhadas e por escrito?		NÃO	
2. Encontra-se a função de compras devidamente segregada ...?			
a) Da contabilidade		NÃO	
b) Da receção de bens, mercadorias e materias;	SIM		
c) Da expedição de mercadorias e materiais devolvidos;		NÃO	Quando existem devoluções de material a função de compras é que possui a responsabilidae de tratar de toda a documentação referente à devolução e verifica a situação junto do fornecedor.
d) Do armazenamento dos materias, bens e mercadorias;	SIM		
e) Da confirmação e pagamento das faturas.		NÃO	
3. As compras são efectuadas com base nos pedidos?	SIM		
4. Preparam-se os pedidos de compra em que se especificam...?			
a) A quantidade;	SIM		
b) O preço;	SIM		
c) As condições de fornecimento e pagamento;		NÃO	As condições de fornecimento sim, mas as de pagamento nem sempre são especificadas.
d) Os requisitos de qualidade.		NÃO	Na maior pate das vezes, não existe uma atenção redobrada sobre essa questão, apenas a quando da receção do material.
5. Existe um controlo da numeração dos pedidos?	SIM		No entanto, às vezes as encomendas são efetuadas sem número de encomenda dado o carácter urgente da mesmas e caso os nossos colaboradores estejam deslocados para um cliente e necessitem efetuar uma compra urgente para o projeto em que estão a trabalhar.
6. Consultam-se vários fornecedores e outros credores de bens, mercadorias, materiais e serviços, nomeadamente preços, condições de serviço, datas de entrega e qualidade?	SIM		Por norma, são pedidos 3 orçamentos a diferentes fornecedores.
7. Mantém-se uma conta corrente individualizada por fornecedor ou credor?	SIM		
8. Confrontam-se periodicamente os preços das faturas com os preços do mercado?		NÃO	
9. Estas confrontações são efetuadas por pessoas distintas na área de compras?			Inexistente.
10. Existe aprovação correta do preço pedido?		NÃO	

PROGRAMA DE AUDITORIA DA ÁREA DE COMPRAS			
ÁREA DE COMPRAS	Data da auditoria:		Pag. Nº: 1 do Total de 3 páginas
	07/04/2017		
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO DE CI	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
11. Está previsto algum procedimento para assegurar que se reclamam os pedidos em falta ou que os que foram recebidos não cumprem com as normas de qualidade estabelecidas pela direção?		NÃO	
12. São indicados nos pedidos os adiantamentos efetuados a fim de evitar duplicação?	SIM		
13. Existe um único local de recepção de todos os bens, mercadorias e outros materiais?	SIM		
14. Existe segregação entre quem faz o pedido de compra e recepção do mesmo?	SIM		Por norma sim, no entanto se o pedido de encomenda for efetuado pelo responsável de armazém, não existe segregação entre quem faz o pedido e recepciona o mesmo.
15. Encontram-se sob a responsabilidade de pessoas de outros departamentos?	SIM		
16. São emitidas guias de recepção de todos os pedidos recebidos?		NÃO	Não são emitidas guias de recepção de entrada de material. O material é conferido pelas guias de transporte/remessa ou faturas que acompanham o material.
17. As guias de recepção são...?			Como frisado na questão anterior, não existem guias de recepção, no entanto todas estas pontos são cumpridos/efetuados através guias transporte/remessas e faturas recepcionadas.
a) Assinadas;			
b) Datadas;			
c) Pré-numeradas.			
18. Mantêm-se um arquivo de guias de recepção?		NÃO	
19. As mercadorias, bens e outros materiais recebidos, são inspecionados, atendendo...?			
a) Ao estado;		NÃO	Não eram verificadas logo que recepcionadas, só aquando da utilização no projeto.
b) À quantidade;	SIM		
c) À qualidade;		NÃO	
d) Ao peso;		NÃO	
e) À medida, etc.		NÃO	
20. As faturas de fornecedores e outros credores, são recepcionadas por pessoal diferente de quem emite a ordem de pagamento?		NÃO	
21. O responsável que dá a ordem de pagamento de uma fatura, efetua os seguintes procedimentos:			
a) Verifica as condições de pagamento, preços e quantidades comparando a fatura com o pedido?		SIM	
b) Verifica as quantidades e qualidade comparando a fatura com a guia de recepção?		SIM	
c) Verifica aritmeticamente os documentos de suporte de fatura?		SIM	

PROGRAMA DE AUDITORIA DA ÁREA DE COMPRAS			
ÁREA DE COMPRAS	Data da auditoria:		Pag. Nº: 1 do Total de 3 páginas
	07/04/2017		
QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO DE CI	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
22. Existe segregação de funções entre quem...?			
a) Verifica a fatura e aprova o seu pagamento;		NÃO	
b) Emitiu o pedido e quem verifica a fatura e aprova o pagamento;		NÃO	Quem verifica e aprova o pagamento é a mesma pessoa.
c) Efetua a compra e quem efetua o pedido;	SIM		Exceto no caso de encomendas urgentes (quem efetua a compra é quem efetua o pedido).
d) Receciona a mercadoria e efetua o pedido;	SIM		Na maior parte das vezes sim, exceto quando o responsável de armazém fazia pedidos de encomenda.
e) Regista, verifica a fatura e efetua o pagamento.		NÃO	
23. Existem contratos adequados para a manutenção e assistência dos bens do ativo não corrente?		NÃO	
24. Existem contratos de seguro dos bens do ativo não corrente e são atualizados?		NÃO	
25. O acesso aos bens está vedado a pessoas estranhas?	SIM		
26. Existe um local específico para os bens rececionados e não conformes?		NÃO	

Fonte: Adaptado de Morais e Martins (2013)

Apêndice 2 – Sugestão de um Manual Interno sobre Políticas e Procedimentos de Compras na RobotSol

ROBOTSOL – Engenharia Industrial, LDA.

Políticas e Procedimentos de Compras



Rua da Boa Viagem N.º 177
4470-210 Moreira da Maia
Telefone: 229952737
Fax: 229953056
www.robotsol.pt
geral@robotsol.pt



Objetivo

Este manual tem como principal objetivo a gestão de encomendas a fornecedores e auxiliar a organização, enquadrá-la no tratamento de informação relacionada com o material solicitado a fornecedores e dar a conhecer o processo de compras utilizado na RobotSol. Assim sendo, as seguintes fases irão descrever as atividades a desenvolver no âmbito deste processo. Neste sentido, este manual descreve detalhadamente e caracteriza cada uma das atividades a desenvolver, tendo em vista assegurar que, no decorrer do processo de compras, são cumpridos todos os requisitos referentes ao mesmo.

No desenvolvimento dos diversos trabalhos, irá detetar-se que a execução de encomendas é uma tarefa constante, e que se bem elaborada e organizada poderá ser um aspeto fundamental para o desenvolvimento dos projetos em curso.

Fase 1: Requisição de Bens e Serviços

Em primeiro lugar é necessário esclarecer que, de uma forma geral quem entra contacto direto com os fornecedores é o Departamento de Compras e é este que também efetua os pedidos de cotações/orçamentos. No entanto, na RobotSol, devido à complexidade do trabalho efetuado/desenvolvido, quem é responsável pela escolha do fornecedor, bem como solicitar as cotações/orçamentos ao mesmo, são todos os colaboradores que estão envolvidos no projeto em curso, mais propriamente os que fazem parte do Departamento de Mecânica, Departamento de Automação e Robótica e Departamento de Montagem e Testes.

Desta forma, e atentando à diversidade presente no mercado será fundamental solicitar sempre três cotações/orçamentos a fornecedores distintos, para o material que pretendem adquirir. Estes pedidos devem ser solicitados pelos colaboradores envolvidos em cada projeto.



Com base nas cotações/orçamentos/propostas rececionadas, subsiste a necessidade de atentar na relação qualidade – preço, custos associados à sua execução (possíveis deslocamentos/portes), bem como tempo de entrega e condições de pagamento.

É nesta fase que a comunicação é um ponto crucial.

Após decisão do fornecedor com quem pretendem trabalhar, deve ser efetuada uma escolha cuidada do material. De seguida deve ser efetuado um pedido de encomenda que obedeça a alguns requisitos considerados obrigatórios:

- Possuir n.º projeto;
- Nome fornecedor;
- Referências;
- Quantidades;
- Preços acordados;
- Data prevista para receção do material;
- Negociar condições pagamento;
- Anexar propostas/orçamento/*email* – perceber se os portes/deslocações estão incluídos ou não no orçamento/proposta apresentada.

Posteriormente, caso esta requisição interna cumpra os requisitos expostos anteriormente, este pedido deverá ser submetido para análise, para ser aprovado superiormente (se não cumprir os requisitos, este pedido não é submetido para análise e fica sem efeito). Caso seja aprovado superiormente, efetua-se uma requisição interna, através de *email* ou até mesmo presencialmente (quando o pedido de encomenda é de carácter urgente) acompanhado pela listagem do material, todas as especificações e requisitos solicitados anteriormente, que pretendem encomendar ao responsável do departamento de compras.

Fase 2: Adjudicação da Encomenda

É nesta fase que se procede ao registo da encomenda, no PHC (programa de Contabilidade e Gestão), onde é emitida uma nota de encomenda interna com a respetiva referência. Seguidamente, esta é enviada para o fornecedor através de *email*, ou *fax*, ou presencialmente (sendo que *email* é o processo mais recorrente), a confirmar a encomenda.



Seguidamente, esta é enviada para o fornecedor através de *email*, ou *fax*, ou presencialmente (sendo que *email* é o processo mais recorrente), a confirmar a encomenda.

No momento, do envio da nota de encomenda formal por *email*, o responsável pelo Departamento de Compras irá colocar em conhecimento o funcionário que requisitou o material para este ter noção dos detalhes associados à encomenda, bem como da evolução financeira do seu projeto.

Fase 3: Receção e Armazenamento do Material

No momento da entrega do material na RobotSol o responsável pela receção do material deverá certificar-se que este está corretamente endereçado e seguidamente proceder à conferência do material descrito na guia de transporte/remessa ou fatura enviada pelo fornecedor, tendo em especial atenção o projeto a que se destina, o estado do material, bem como referências, quantidades, qualidade, pesos, medidas, prazos de entrega, entre outros. O material deverá ser conferido, juntamente com a nossa nota de encomenda, bem como também a guia de transporte/remessa ou fatura emitida pelo fornecedor. Depois de conferido o material:

- Caso o material não esteja em conformidade e não cumpra os requisitos, este deverá ser devolvido ao fornecedor;
- Caso o material esteja em perfeito estado e cumpra com todos os requisitos, a guia de transporte/remessa ou fatura deverá ser assinada pela pessoa responsável pela receção do material e entregue ao responsável pelo Departamento de Compras.

Fase 4: Receção/Introdução da Fatura

O responsável pelo Departamento de Compras deverá averiguar se o material patente na guia de transporte/remessa ou fatura (quando o material é rececionado com a mesma) do fornecedor, efetivamente corresponde ao material encomendado na nossa nota de encomenda formal e se obedece a todos os requisitos descritos. Em caso afirmativo, aguarda-se a fatura do fornecedor (quando a mesma não foi entregue com o material).

Em caso negativo, averigua-se a situação junto do fornecedor e faz-se uma reclamação, se for caso disso.



Aquando da receção da fatura do fornecedor, a mesma será colocada junto de todo o processo (orçamento/pedido de encomenda/requisição interna/nota de encomenda/guia de transporte ou remessa) e o documento será confirmado com a nota de encomenda formal gerada internamente. Desta forma, o projeto a que se refere, as referências, quantidades, os preços, as condições de pagamento, e os descontos e portes (caso se apliquem), presentes na proposta inicial do fornecedor e por conseguinte na nota de encomenda gerada através do PHC, terão de corresponder meticulosamente. Se a fatura estiver:

- Correta – é introduzida de imediato no PHC;
- Errada – esta será devolvida.

Nota: Ressalva-se aqui o facto de que, não serão aceites faturas que não constem o nosso número de encomenda.

Fase 5: Preparação do Pagamento

Após se proceder ao registo da fatura, prepara-se o pagamento. O Departamento Financeiro é responsável por efetuar os pagamentos. Este verifica as faturas, bem como os prazos de vencimento e organiza os pagamentos, de forma a que estes sejam efetuados semanalmente, de acordo com as respetivas datas de vencimento.

Este tem a responsabilidade de colocar e aprovar as faturas. Após aprovação das mesmas são emitidos os comprovativos de pagamento, através do registo do PHC.



OBSERVAÇÕES:

1) Como efetuar uma encomenda urgente se o responsável de compras estiver ausente da empresa?

Neste caso em concreto, o procedimento é em tudo semelhante ao descrito até então, contudo, e dado que o acesso ao PHC ainda não é de carácter geral, terão de ser os funcionários a adjudicar o material aos fornecedores através de mensagem de correio eletrónico (*email*). Nessa mensagem poderão colocar como referência o número de projeto em questão e alegar que o colega responsável pelas encomendas tratará de remeter uma requisição formal logo que possível. Nesta situação, basta colocar o responsável pelo Departamento de Compras em conhecimento. Este regularizará tão breve quanto possível os procedimentos descritos anteriormente.

2) Como ter acesso a uma listagem de evolução de projeto?

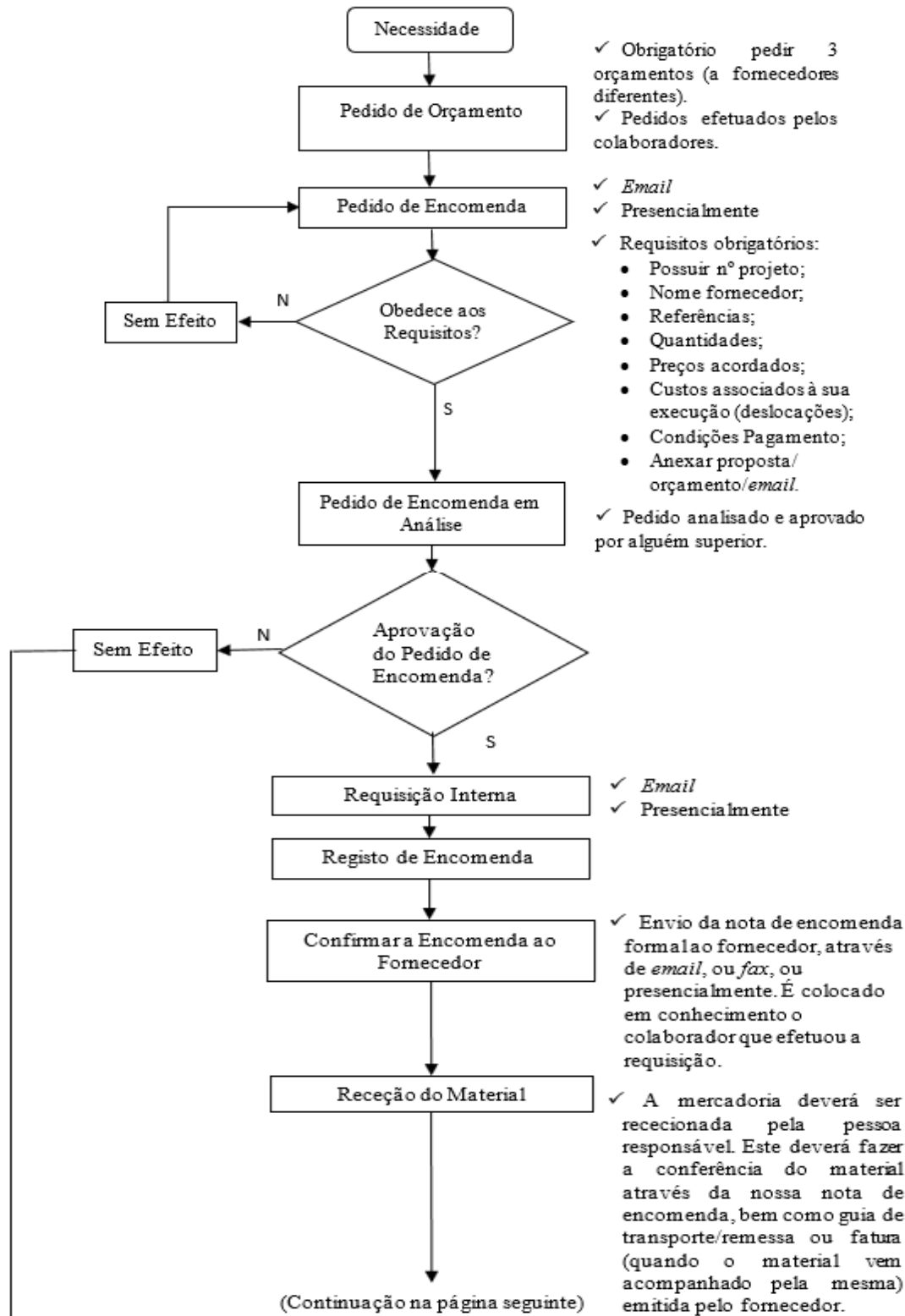
Neste momento, o PHC encontra-se operacional para auxiliar na gestão da evolução do projeto. Assim sendo, a qualquer momento, os funcionários envolvidos nos projetos, poderão solicitar ao responsável pelo Departamento de Compras um mapa com a evolução das encomendas.

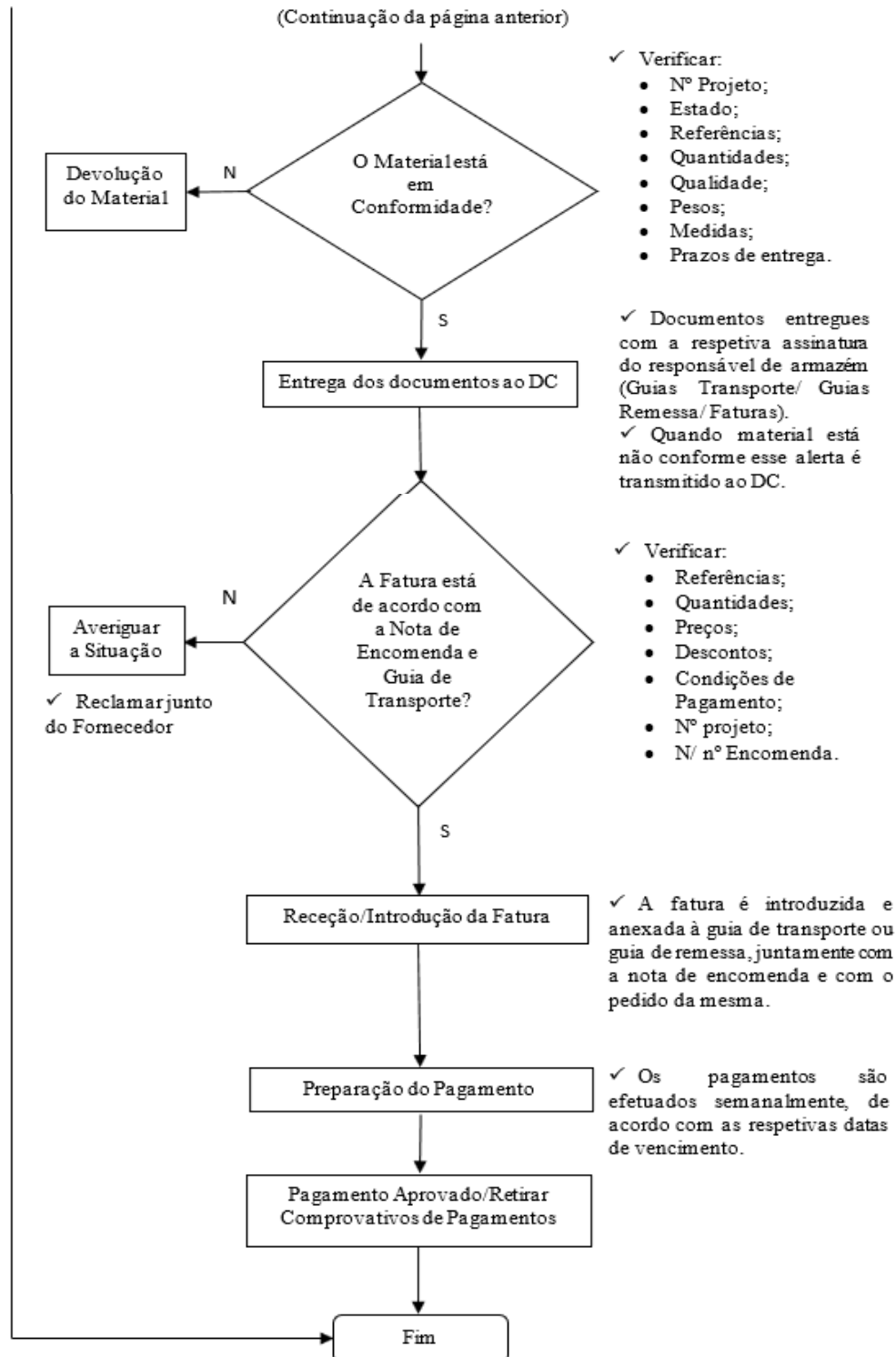
É possível executar diversos mapas, como listagens de encomendas, ou um quadro resumo entre o que foi estimado e o que já foi encomendado.

Para uma melhor compreensão, de seguida será apresentado um Fluxograma do Processo de Compras.

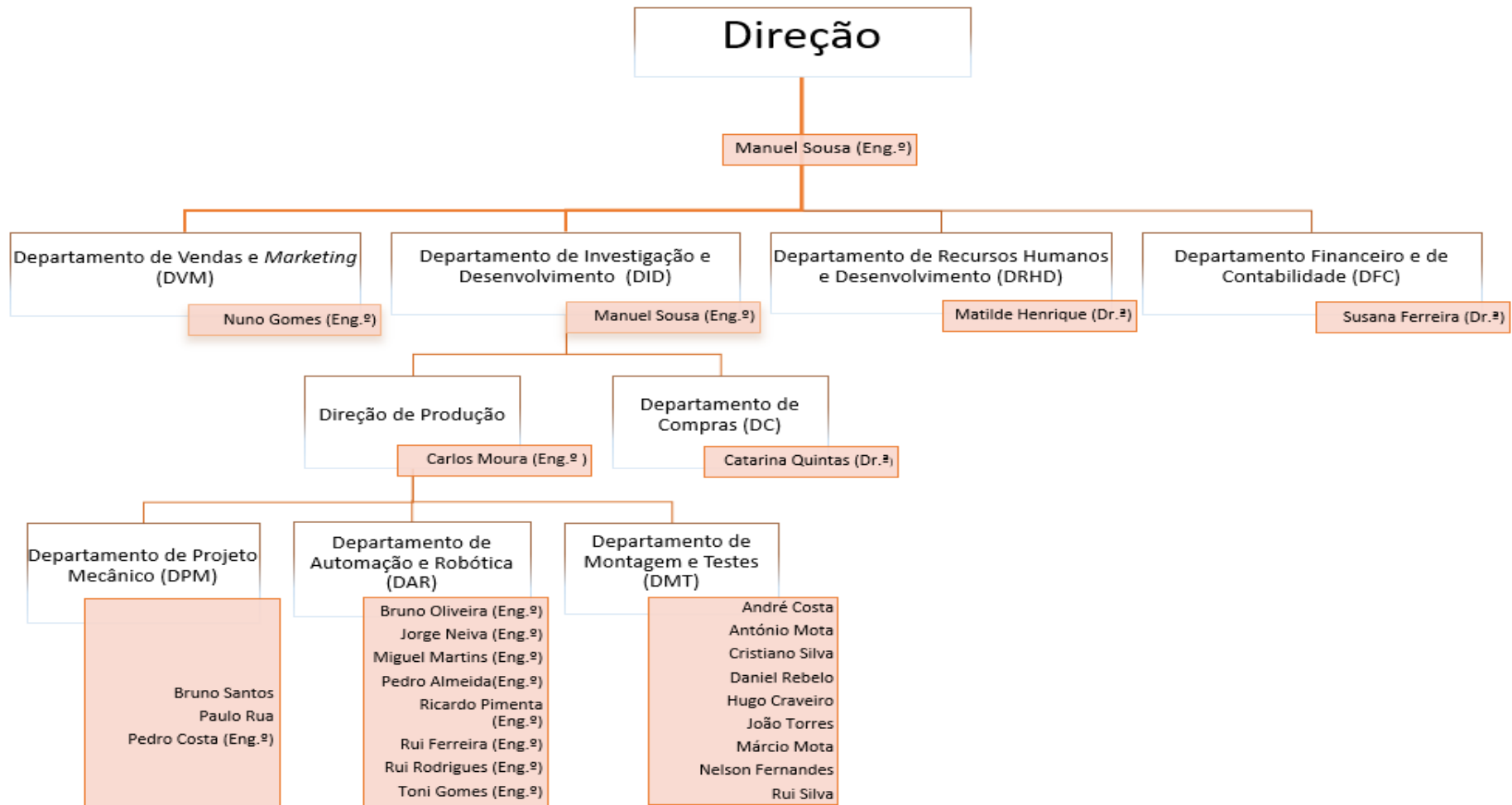


FLUXOGRAMA





Apêndice 3 - Sugestão do Novo Organograma



Fonte: Elaboração Própria (2017)