

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M MESTRADO  
AUDITORIA

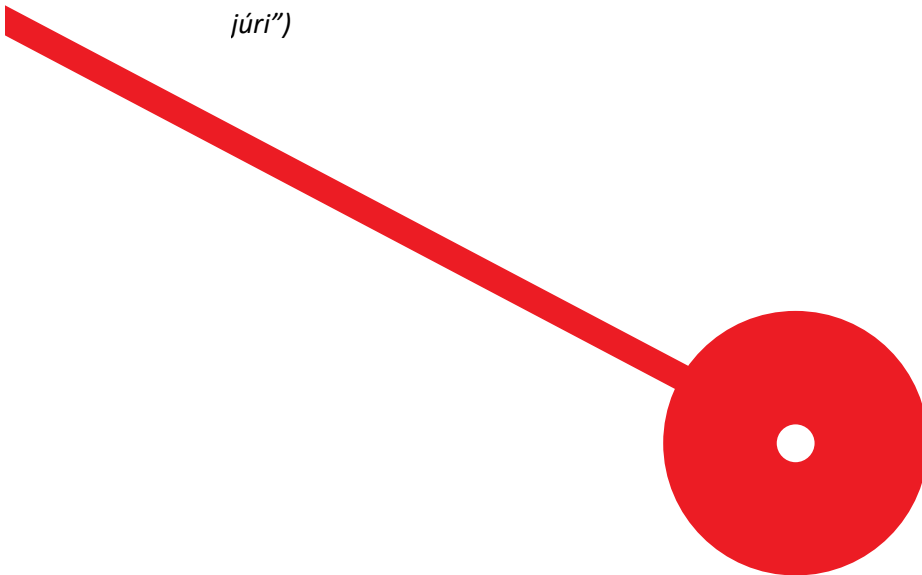
Implementação de um Sistema  
de Controlo Interno no  
Departamento de Compras na  
Empresa Pluricosmética, Lda.

Sofia Daniela Monteiro Nunes

06/2020

*“Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)”*

Sofia Daniela Monteiro Nunes Implementação de um Sistema de  
Controlo Interno no Departamento de Compras na Empresa  
Pluricosmética, Lda. 06/2020



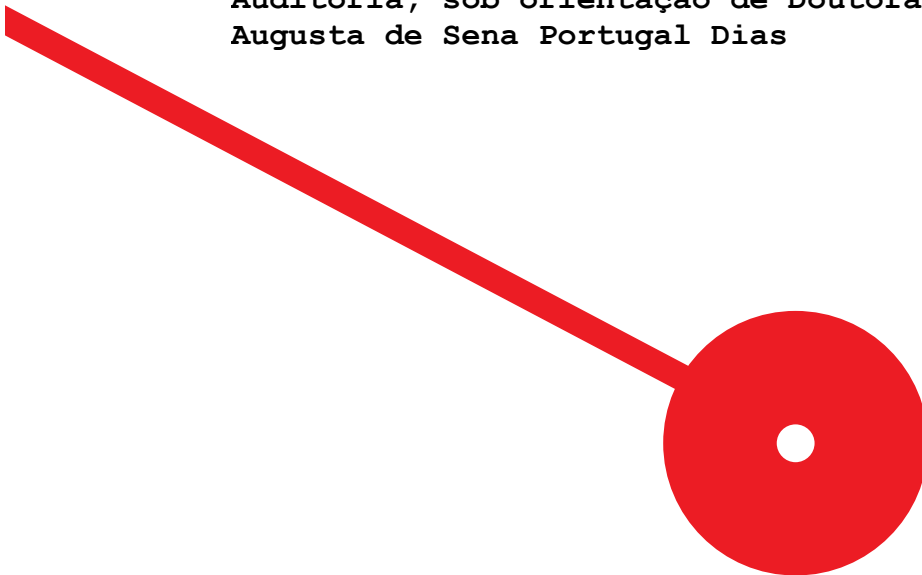
INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M MESTRADO  
Auditoria

Implementação de um Sistema  
de Controlo Interno no  
Departamento de Compras na  
Empresa Pluricosmética, Lda.  
Sofia Daniela Monteiro Nunes

**Projeto de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias**

Sofia Daniela Monteiro Nunes Implementação de um Sistema de Controlo Interno no Departamento de Compras na Empresa Pluricosmética, Lda. 06/2020



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar o meu profundo agradecimento à administração da Pluricosmética pela oportunidade e confiança.

Aos meus pais, pelos princípios e valores transmitidos.

À minha orientadora, Dra. Alcina Portugal Dias, pela disponibilidade, suporte, dedicação e profissionalismo.

Ao Rúben Semanas, por todas as palavras motivacionais, pela paciência e fé depositada. Quando os obstáculos pareciam não ser ultrapassados sempre me deu força para continuar.

Aos meus amigos, pela força, apoio incondicional, ajuda e confiança que sempre demonstraram. Nunca desistiram de mim.

Aos meus colegas de trabalho pela enorme paciência, companheirismo, ajuda e motivação.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

Obrigada!

## **Resumo:**

Ao longo dos tempos o conceito de controlo interno tem vindo a ganhar mais relevo nas organizações. Por mais pequena que seja a entidade, ainda que informal, existe sempre um controlo implementado.

O controlo interno é um processo delineado para mitigar a ocorrência de erros de modo a proporcionar segurança razoável para atingir de forma eficaz e eficiente os objetivos.

Sendo o processo de compras um processo fundamental para assegurar a sustentabilidade e competitividade do negócio, é necessário perceber qual a sua importância e quais as ferramentas necessárias para aumentar a performance deste processo.

Desta forma, a finalidade deste trabalho assenta no estudo do processo de compras da empresa Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda., com o objetivo de identificar falhas, analisar os riscos subjacentes aos objetivos e apresentar melhorias para a sua minimização.

**Palavras chave:** Controlo Interno, Processo de Compras, Risco

**Abstract:**

Over the years the concept of internal control has become more prominence in organizations. No matter how small the entity, even if informal, there is always an implemented control.

Internal control is a process designed to mitigate the occurrence of errors to provide reasonable assurance to achieve objectives effectively and efficiently.

As the purchasing process is a fundamental process to ensure the sustainability and competitiveness of the business, it is necessary to understand this importance and what tools are necessary to increase the performance of this process.

Thus, the purpose of this work is based on the study of the purchasing process of the company Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda., with the aim of identifying failures, analyzing the risks underlying the objectives and presenting improvements for their minimization.

**Key words:** Internal Control, Purchasing Process, Risk

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Controlo Interno.....</b>	<b>5</b>
1.1 Evolução do Controlo Interno .....	5
1.2 Conceito.....	7
1.3 Limitações do controlo interno.....	9
1.4 Fatores que influenciam o controlo interno.....	11
1.5 Tipos .....	13
1.5.1 Exemplos de tipos de Controlo.....	14
1.6 Métodos .....	15
1.7 Responsabilidades e papéis – Relação do controlo interno com a auditoria..	15
<b>2 Modelo COSO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Evolução do Modelo COSO .....	19
2.2 Componentes de estrutura .....	20
2.3 Categorias dos objetivos.....	24
2.4 Formas de registo e avaliação do controlo interno .....	25
<b>3 Processo de compras: Importância de um sistema controlo interno no departamento de compras.....</b>	<b>25</b>
3.1 Papel e importância .....	25
3.2 Fases do processo de compra.....	26
3.3 Riscos associados .....	27
3.4 Principais objetivos do controlo interno e respetivas medidas.....	28
<b>Capítulo II – Metodologias .....</b>	<b>31</b>
4.1 Enquadramento teórico – metodologias a adotar .....	32
4.2 Problemática e objetivos.....	33
4.3 Construção das Asserções .....	33

4.4	Modelo de análise.....	35
4.5	Construção do guião de entrevista.....	35
<b>Capítulo III – Estudo do caso – Implementação de um sistema de controlo interno – departamento de compras Pluricosmética, Lda. ....</b>		<b>37</b>
<b>5</b>	<b>A entidade .....</b>	<b>38</b>
5.1	Escolha da entidade .....	38
5.2	Apresentação da Entidade .....	38
5.2.1	Organigrama geral .....	40
5.3	Descrição do departamento de compras .....	41
5.4	Identificação do Processo de Compras.....	42
5.5	Identificação de falhas .....	45
5.6	Análise dos Riscos.....	47
5.7	Proposta de melhoria do sistema de controlo interno.....	52
5.8	Novo processo de compras – ERP.....	55
5.9	Definição do sistema de processo de compra.....	56
<b>Conclusão .....</b>		<b>61</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>68</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>71</b>
	Apêndice I – Guião da entrevista.....	72
<b>Anexos.....</b>		<b>73</b>
	Anexo I – Declaração Autorização de dados da empresa.....	74

## Índice de Figuras

Figura 1-Aspetos do controlo interno.....	9
Figura 2- Fatores do controlo interno.....	10
Figura 3- Tipos de controlo interno.....	13
Figura 4- Evolução do Modelo COSO.....	19
Figura 5- COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance.....	20
Figura 6- Modelo de Análise.....	35
Figura 7- Organigrama Geral Pluricosmética.....	40
Figura 8- Fluxograma - 1ª Encomenda a fornecedor.....	57
Figura 9- Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Catálogo.....	58
Figura 10- Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Compras normais.....	59
Figura 11- Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Maquilhagem.....	60
Figura 12- Modelo de análise.....	65

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Requisitos que influenciam o clima do controlo interno.....	12
Tabela 2- Exemplos do sistema de controlo preventivos, detetivos, corretivos, orientativos e compensatórios .....	14
Tabela 3- Posicionamento dos auditores internos e externos face ao controlo interno..	17
Tabela 4- Comparação dos principais relatórios sobre o controlo interno .....	18
Tabela 5- Princípios do controlo interno .....	22
Tabela 6- Perguntas de investigação .....	30
Tabela 7- Perguntas de investigação e respetivas asserções.....	34
Tabela 8- Guião de entrevista.....	36
Tabela 9- Análise de Riscos: Fase do processo de compra – Aprovisionamento .....	49
Tabela 10- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Criação da Necessidade. 49	
Tabela 11- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Gestão de dados Mestre 49	
Tabela 12- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Encomenda ao Fornecedor .....	50
Tabela 13- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Receção ao fornecedor ..	50
Tabela 14- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Fatura ao fornecedor .....	51
Tabela 15- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Stock dos armazéns centrais/lojas .....	51
Tabela 16- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Envio para a Tesouraria 51	
Tabela 17- Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Avaliação de fornecedores .....	51

## **Lista de abreviaturas**

AICPA – American Institute of Certified Publics Accountants

AU – Auditing Standards

BI – Business Intelligence

CAE – Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COBIT – Control Objectives for Information and related Technology

COCO – Canadian Institute of Chartered Accountants

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

ERP – Enterprise Resource Planning

EUA – Estados Unidos da América

IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board

IIA – The Institute of Internal Auditors

ISA – International Standards on Auditing

OROC – Ordem Revisores Oficiais de Contas

Pluri – Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda.

PMC – Preço médio de custo

ROC – Revisores Oficiais de Contas

SAS – Statement on Auditing Standards

SEC – Security and Exchange Commission

SOX – Sarbanes Oxley

WMS – Water House Management System



Num mundo em constante mudança, as organizações têm de se munir com ferramentas para fazer face às vulnerabilidades. Para mitigar os fatores que contribuem para a exposição da organização e garantir que todos os objetivos são alcançados, é necessário criar mecanismos que garantam uma maior segurança.

Assim, para garantir um controlo mais eficaz é necessário, através da auditoria interna, implementar um sistema de controlo interno de cada atividade de modo a reduzir os riscos que ponham em causa o alcance dos objetivos.

O trabalho de projeto será desenvolvido no âmbito da empresa Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda. (Pluri) mais concretamente na implementação de um sistema de controlo interno no departamento das compras. Podemos dizer que quanto maior a organização mais difícil é controlar todos os processos de cada departamento.

Sendo a Pluri uma grande empresa, e que se encontra em crescimento, a auditoria e o controlo aparecem como ferramentas fundamentais e desempenham um papel muito importante no controlo das atividades.

O objetivo principal do projeto passa pela recolha de medidas e procedimentos já instituídos pela empresa no departamento de compras, das falhas e por consequente análise dos riscos e respetivas recomendações para a sua minimização.

No primeiro capítulo será apresentado no ponto número um o enquadramento teórico sobre o controlo interno, a evolução e o conceito do controlo interno, as suas limitações, assim como os fatores que influenciam o controlo, os diversos tipos, métodos e as responsabilidades e papéis – relação entre o controlo interno com a auditoria.

No segundo ponto abordamos o modelo COSO onde mostramos a sua evolução bem como as componentes e princípios da estrutura do controlo interno - a envolvente de controlo, avaliação do risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização alinhados com os objetivos e por fim apresentamos as formas de registo e avaliação do controlo interno.

No ponto número três direcionamos o sistema de controlo interno, mais especificamente, para o processo de compras, onde demonstramos a sua importância, as fases de um processo de compras e os principais objetivos e respetivas medidas.

É na revisão de literatura que apresentamos conceitos que consideramos fundamentais num sistema de controlo interno eficiente e eficaz no processo de compras que servirão de base para aplicarmos no estudo do caso da Pluri.

No segundo capítulo abordamos as metodologias que serão utilizadas no trabalho de projeto no processo de compras de mercadorias, explicamos a problemática e agrupamos as questões suscitadas no capítulo anterior a que pretendemos responder.

O terceiro capítulo prende-se com o estudo de caso, onde explicamos o porquê de seleccionarmos a empresa para o estudo em causa, descrevemos um pouco a sua estrutura e o seu funcionamento. Em seguida procedemos à identificação e enumeração das fases do processo de compra de mercadorias instituídos na empresa, analisamos as falhas e avaliamos os riscos relevantes para a elaboração de propostas de melhoria do processo. Atendendo que a empresa se encontra em fase de alteração do processo de compras apresentamos em traços gerais as alterações já delineadas que o processo sofrerá.

Por fim, na conclusão, será apresentada as conclusões do caso, limitações ao estudo e pistas para investigação futura.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

# 1 Controlo Interno

O controlo interno esteve desde o início associado à deteção e prevenção da fraude. A sua existência diminui a ocorrência de erros ou de apropriação indevida de bens e valores, o que por sua vez aumenta a fiabilidade de informação. O controlo interno é assim importante na vida das entidades por força de vários fatores, dos quais o crescente aumento da dimensão das empresas, por consequente o aumento do número de operações e o alargamento do espaço de atuação e as novas tecnologias de informação (Inácio, 2014).

Torna-se importante expor a evolução e o conceito de controlo interno, bem como os diversos tipos e modelos de controlo e mais direcionado para o projeto, a importância do controlo interno no processo de compras.

## 1.1 Evolução do Controlo Interno

Segundo Morais e Martins (2013), o controlo interno surge como um meio para atingir um fim porque:

- A entidade necessita de ajuda na concretização dos objetivos definidos;
- Os gestores precisam de ajuda na consecução dos objetivos;
- Frequentemente a gestão precisa de tomar decisões;
- A tomada de decisão tem por base a informação;
- Que por sua vez tem de ser fiável e credível;
- A evolução do ambiente económico é competitivo, muito rápido e a entidade tem de estar preparada;
- As exigências e mudanças dos *stakeholders* são constantes e a estrutura da entidade precisa de se adaptar para assegurar o futuro.

As mesmas autoras referem que o primeiro organismo a definir controlo interno foi o American Institute of Certified Publics Accountants (AICPA) em 1934, usada pela Security and Exchange Commission (SEC) – Bolsa de Nova York, Statement on Auditing Standards (SAS) nº 1, atualizada em 2002, que definia que:

*“O controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos,*

*verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.”*

Existe uma ligação entre o controlo interno e a prevenção da fraude que nos remete para o aumento da importância do controlo interno quando se atravessa uma crise. Com o *crash* da bolsa em Nova Iorque em 1929, e com as sucessivas crises financeiras desde o início da década 90 e no final do século XX, sempre que ocorrem grandes escândalos financeiros existe uma preocupação acrescida com as medidas de controlo interno e um reforço deste normativo como podemos verificar através da lei *Sarbanes-Oxley*<sup>1</sup> (SOX), e das Diretivas Comunitárias e o Código de bom governo da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários<sup>2</sup> (Inácio, 2014).

Oliveira (2011) destaca a evolução do controlo interno durante anos e a importância do controlo interno como instrumento de gestão, que permite à administração acompanhar e medir o alcance dos seus objetivos e metas a atingir através do cumprimento de regras e estratégias estabelecidas no planeamento estratégico.

Já Koonts e O'Donnel (1976) mencionam que o controlo interno consiste na verificação da conformidade de acordo com um plano, instruções e princípios estabelecidos.

O principal objetivo visa apontar falhas e erros com intenção de retificar e evitar a sua reincidência.

*“Para estabelecer um sistema de controlo de gestão, os administradores devem encarar a necessidade de tratar os riscos do negócio que, como eventos futuros e incertos, podem influenciar de forma negativa o cumprimento dos objetivos da organização (McCrimmon e Wehrung, 1986)”* citado por Oliveira (2011).

Também Galloro (2000) citado por Oliveira (2011) expressou que a definição de controlo interno surge como o *“plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados,*

---

<sup>1</sup> Lei Sarbanes Oxley – ou SOX, foi introduzida no sistema de regulação dos EUA em 2002, com o objetivo de a nível microeconómico, proteger os investidores e restituir a sua confiança no mercado bolsista e a nível macroeconómico, proteger a economia norte americana, da ameaça de escândalos financeiros e corrupção em empresas de capital aberto. A SOX obriga as empresas, que estejam sujeitas a publicar informações sobre os controlos internos usados para garantir a exatidão da informação financeira publicada (Almeida, 2014).

<sup>2</sup> O desenvolvimento dos mercados de valores mobiliários tem vindo cada vez mais a debruçar-se sobre a estrutura e o controlo das sociedades abertas ao investimento público, rotulada por governo das sociedades (*corporate governance*). Centrado nas sociedades emittentes de ações admitidas à negociação em mercado regulado, o governo das sociedades comporta uma vertente interna e externa, sendo a primeira vertente ligada ao conjunto de regras organizativas dentro de cada sociedade cotada, e a vertente externa mais dirigida à avaliação sobre o desempenho das sociedades. No ponto II.1.1.2 da CMVM – Recomendações Legislação Nacional, refere que “as sociedades devem criar sistemas internos de controlo, para deteção eficaz de riscos ligados à atividade da empresa, em salvaguarda do seu património e em benefício da transparência do governo societário.”

*adotados dentro da organização, para salvaguardar os seus ativos, verificar a fiabilidade da informação contabilística, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão da organização”.*

A nova estrutura das normas do AICPA, a AU section 319 - Consideration of Internal Control in a financial Statement Audit incorpora as questões de controlo interno alinhadas com o modelo COSO.

Se no início do século passado se podia pensar em auditar as demonstrações financeiras sem preocupação quanto à confiança no sistema de controlo interno, o mesmo não se pode dizer do atual contexto. Não existindo a possibilidade de fazer auditorias exaustivas é importante que exista confiança na fiabilidade da informação adquirida, processada e armazenada pelo sistema de controlo interno. Em entidades de grande dimensão, a auditoria às demonstrações financeiras torna-se impraticável sem a presença de um sistema de controlo interno adequado (Inácio, 2014).

## **1.2 Conceito**

Em Portugal a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 começou por adotar a seguinte definição:

*“ Sistema de controlo interno significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível”.*

Esta definição prendia-se muito com controlos direcionados para as demonstrações financeiras.

Com o objetivo de harmonização das normas com a União Europeia foram implementadas alterações aos Estatutos dos ROC. Os Revisores ficaram obrigados a aplicar as normas internacionais ao qual utilizam o conceito (COSO, 1992).

As ISA p. 21 do Glossário de Termos definem que “o *controle interno* é um processo concebido, implementado e mantido pela gerência/ administração e por outro pessoal, para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito a:

- *Fiabilidade do relato financeiro;*
- *Eficácia e eficiência das operações;*
- *Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis”.*

Este conceito de controle interno tanto pode ser aplicado à auditoria interna e financeira como até mesmo sem qualquer ligação à auditoria.

Segundo o IIA (2012) p.19, e referido por Morais e Martins (2013), o controle é qualquer ação tomada pela gestão, conselho ou outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a probabilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados. Existe um controle adequado “quando a gestão o planeou e organizou (concebeu) de tal modo que foi assegurada uma auditoria razoável que os riscos da entidade foram adequadamente geridos e de que os objetivos e metas da entidade serão alcançados de forma eficiente e económica.”

Q.1 Os controles podem garantir mais eficiência no processo das compras?

Em 2013, com o modelo COSO, sofreu alterações. A definição de controle interno manteve os seus aspetos principais, com a seguinte redação:

“O *controle interno* é um processo efetuado pela administração, gestão e outro pessoal, desenhado para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos relacionados com as operações, relato e conformidade” tradução de Inácio (2014).

Comparando a evolução do COSO podemos verificar que os principais elementos a reter são o processo, o pessoal, a segurança razoável, o objetivo, e a adaptação às estruturas da organização. A sua atualização tornou a definição mais abrangente passando a envolver toda a informação relatada. No ponto 2 o modelo COSO será mais aprofundado.

Inácio (2014) afirma que qualquer entidade tem um conjunto de medidas de controlo que podem ser mais ou menos desenvolvidas, sendo que quando analisamos o sistema de controlo interno temos de ter em atenção três aspetos:

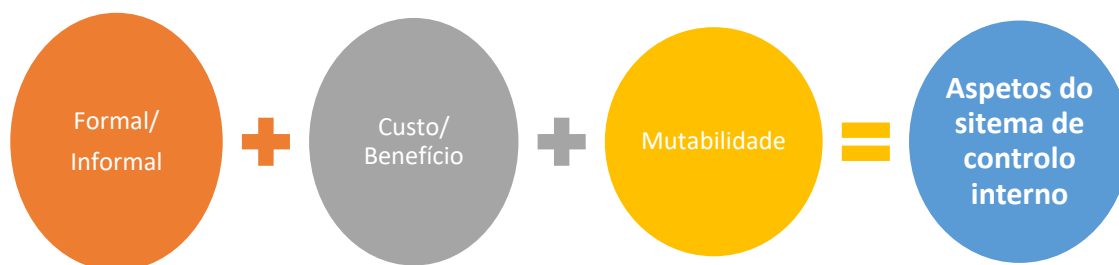


Figura 1-Aspetos do controlo interno.

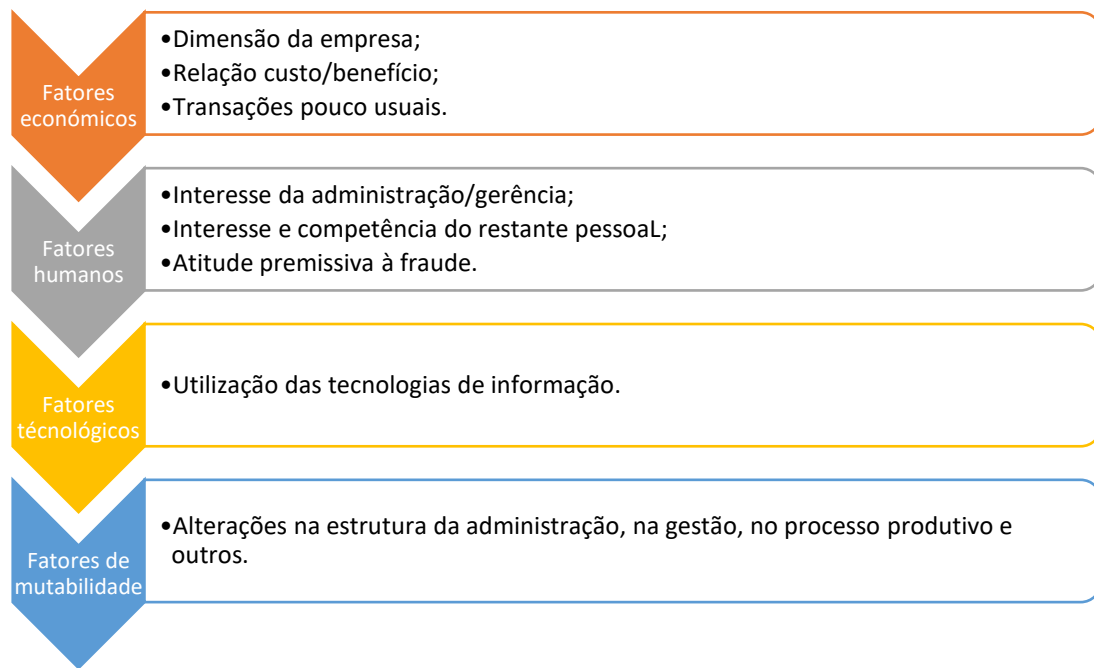
Muitas das vezes encontramos entidades que não se regem por medidas previamente escritas em manuais, no entanto não é por falta da sua existência, os procedimentos existem, mas só determinada pessoa é que tem conhecimento e que os expressa verbalmente – aspeto informal. Noutras entidades podemos encontrar um manual de controlo interno que representa aquilo que a gerência entende que são as medidas adequadas para atingir os objetivos – aspeto formal.

Outro aspeto a observar é a relação custo/benefício sendo que temos de perceber se as medidas implementadas não ultrapassam os custos em função dos benefícios. Por sua vez este aspeto pode originar limitações de controlo interno sendo necessário ter um conhecimento da entidade. Inácio (2014) salienta que é frequentemente mais fácil de determinar o custo de introdução de uma nova medida de controlo do que o benefício daí resultante, visto que só no futuro é que se consegue quantificar.

Não existe um sistema de controlo interno *standard*, pelo que o controlo interno deve ser dinâmico e volátil consoante a entidade. Cada sistema deve-se adaptar a cada situação e assim ser mutável.

### 1.3 Limitações do controlo interno

O controlo interno apenas consegue alcançar uma segurança razoável, mas não uma segurança total, devido aos seguintes fatores:



*Figura 2- Fatores do controlo interno*

Para Inácio (2014) os fatores económicos relacionam-se com o custo/benefício, o que normalmente numa entidade de pequena dimensão o acréscimo de mais uma medida representa um custo adicional que dificilmente será compensado. No mesmo panorama, a dimensão da entidade pode apresentar-se como restritiva da implementação de determinadas medidas. Quando se aplica a regra de custo/benefício, esta é vantajosa para transações habituais o mesmo não acontece para as não usuais que estão associadas a uma baixa taxa de ocorrência, e caso exista erro, o efeito é tendencialmente mais reduzido. Nem sempre a avaliação da relação custo/benefício é fácil. Deve ser feita uma avaliação quantitativa sempre que possível, mas frequentemente os benefícios são possíveis de medir em termos qualitativos.

Relativamente aos fatores humanos salienta-se a vontade da administração/gerência, o que normalmente, é aquela que está diretamente relacionado com um bom sistema de controlo interno. Por vezes, a gerência/administração pretende “controles sem fronteiras”, isto é, estabelece campos de atuação próprios onde entendem que por estar sobre a responsabilidade de pessoas da sua confiança não precisam de ser controlados. Por outro lado, a administração tem dificuldades em compreender o controlo interno, não lhe atribuindo os devidos recursos e entendendo-o como um mal necessário para satisfazer a vontade do auditor externo ou dos *stakeholders* em geral. Outro aspeto em ter em conta prende-se com a própria natureza do ser humano. Um ser humano pode errar por

distração, negligência, não compreensão das instruções, erros de julgamento e apreciação. Estes erros podem ser intencionais ou erros não intencionais. Os erros intencionais podem ocorrer por falta de integridade, proporcionando um comportamento fraudulento que podem agravar em caso de conluio entre pessoas da mesma entidade ou de entidades diferentes.

Os fatores tecnológicos resultam da utilização de tecnologias de informação que podem dificultar o controlo ou por outro lado facilitá-lo. As tecnologias podem dificultar o controlo porque tornam vulnerável o acesso a dados, durante ou após processamento, podem até mesmo serem acedidos de forma não autorizada e serem alterados. Contudo permitem uniformidade na aplicação de procedimentos de controlo, que garantem que as transações estejam sujeitas sempre aos mesmos controlos assim como uma maior amplitude.

Como referido anteriormente, não existe um controlo interno padronizado e imutável - mutabilidade no tempo e no espaço. O ambiente das empresas está sempre em constante mudança, o que leva a que o controlo interno esteja sempre a ser ajustado.

#### **1.4 Fatores que influenciam o controlo interno**

Cada entidade introduz o seu sistema de controlo interno que deverá ser mutável e adequado a área de negócio. O ambiente começa pela própria gerência/administração.

Segundo Moraes e Martins (2013) existem três aspetos críticos do controlo interno, a fim de se conseguir um bom ambiente geral:

- A integridade;
- Os valores éticos; e
- Competências das pessoas.

Existem alguns requisitos essenciais que influenciam o clima do controlo interno dentro da entidade:

<b>Requisitos que influenciam o clima do controlo interno</b>	
<b>Objetivos e planos bem definidos</b>	Seguindo uma filosofia de gestão.
<b>Estrutura organizativa sólida</b>	Existindo adequada segregação de funções, facilitando o fluxo de informação, com estrutura orgânica adequada para um controlo interno.
<b>Procedimentos efetivos e documentados</b>	Controlo das operações diárias e forma de assumir riscos e reação a falhas de controlo ou fraudes.
<b>Sistemas de autorização e registo</b>	Definir os limites de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecer níveis de relatórios.
<b>Compromissos de qualidade e competência</b>	Recrutamento com base nas competências e honestidade, definindo as tarefas, formação e supervisão.
<b>Órgão de supervisão e vigilância</b>	Orientar e questionar os responsáveis pelos planos e <i>performance</i> .
<b>Integridade e divulgação de valores éticos</b>	Penalizar comportamentos indevidos, após a adequada divulgação do código de conduta, e reação a comportamentos antiéticos.
<b>Incentivos e tentações</b>	Incluindo metas realistas e incentivadoras, bem como pressões para atuações menos corretas ou comportamento desonesto.
<b>Políticas e práticas do pessoal</b>	Incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações associada ao processo de avaliação.

*Tabela 1 - Requisitos que influenciam o clima do controlo interno*

Fonte: Morais e Martins (2013)

Podem ser vários os requisitos que influenciam o ambiente do controlo interno, cabe à entidade implementar mecanismos relacionados entre si para assegurar integridade e controlo da envolvente.

## 1.5 Tipos

Os tipos de controlo interno podem ser categorizados da seguinte forma:



Figura 3 - Tipos de controlo interno

Para Moraes e Martins (2013) os controlos preventivos servem para impedir que factos indesejáveis ocorram, considerados *à priori*, que entram imediatamente em funcionamento e que impedem que determinados factos se processem. Já os controlos detetivos, são considerados controlos *à posteriori*, pois servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. Os controlos diretivos ou orientativos servem para provocar ou encorajar a ocorrência de factos desejáveis, para produzir efeitos “positivos”. No que respeita aos controlos corretivos, estes servem para retificar problemas identificados. Por fim, os compensatórios servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

Também o autor Alves (2015) classifica os tipos de controlo como preventivos, detetivos, corretivos, de direção, controlos sim/não e de ação posterior. Enquanto que os controlos preventivos se destinam a prevenir erros, os controlos de deteção destinam - se a alertar para a existência de erros ou problemas, e os corretivos destinam-se a corrigir as consequências dos acontecimentos indesejados. Completando a definição acima descrita, os controlos de direção identificam os eventos que exigem ações intercalares imediatas com influência na realização dos objetivos mais latos da entidade e que chamam atenção imediata para uma ação da gerência/administração. Os controlos sim/não são preventivos e destinam-se a atingir os objetivos desejados de forma mais automática, podendo assumir a forma de uma aprovação prévia para qualquer ato de gestão. Os controlos de ação

posterior acontecem após o acontecimento e tomam a forma de uma correção após ocorrido o facto. Também define que existem controlos compensatórios que, tal como as autoras anteriores, traduzem-se por controlos que se destinam a suprir lacunas e ausências de procedimentos de controlo identificadas e assumidas (COSO, 2009).

Q.2 De que forma os controlos podem ser importantes na prevenção dos riscos associados ao processo das compras?

### 1.5.1 Exemplos de tipos de Controlo

<b>Tipos de Controlo</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Preventivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos</li> <li>- Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento</li> </ul>
<b>Detetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar reconciliações bancárias</li> <li>- Efetuar contagens físicas</li> <li>- Solicitar certidões de dívidas</li> </ul>
<b>Corretivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios dos artigos obsoletos</li> <li>- Lista de reclamações de clientes</li> </ul>
<b>Orientativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar regulamentos internos na entidade</li> <li>- Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal</li> </ul>
<b>Compensatórios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os totais de vendas do produto na área comercial podem ser cruzados com total dos créditos das vendas na contabilidade</li> <li>- O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade</li> </ul>

*Tabela 2- Exemplos do sistema de controlo preventivos, detetivos, corretivos, orientativos e compensatórios*

Fonte: Morais e Martins (2013)

No quadro apresentam-se alguns exemplos em função do tipo de controlo, contudo estes devem ser ajustados à realidade de cada entidade articulados com os métodos e medidas de forma a detetar desvios e efetuando recomendações.

## 1.6 Métodos

Morais e Martins (2013) enumeram 5 métodos de atuação do controlo interno que se definem e descrevem da seguinte forma:

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

## 1.7 Responsabilidades e papéis – Relação do controlo interno com a auditoria

Alves (2015) defende que a atribuição de autoridade está relacionada com a estrutura da entidade e deverá ser vertida na descrição de funções. Deve possibilitar a tomada de decisões em cada nível hierárquico sem que se peça constantemente a sua autorização, mais concretamente à gerência/administração. A par da delegação de autoridade deve existir uma atribuição de responsabilidades.

O controlo tem uma perspetiva dinâmica da entidade, valorizadora, permitindo-lhe manter o domínio enquanto que a auditoria avalia esse grau de domínio atingido (Morais e Martins, 2013).

*“O auditor deve inteirar-se do controlo interno relevante para a auditoria” (...)* ISA 315 (revista) p. 12.

O IIA determina que a atividade de auditoria deve auxiliar a entidade a manter controlos efetivos através da avaliação da sua eficácia e eficiência e promover a melhoria contínua.

Para Inácio (2014) a responsabilidade pelo ambiente de controlo será da administração, proporcionado pelos meios materiais e humanos necessários. De ressaltar que não é a administração que executa a implementação deste processo, mas sim do auditor interno,

quando existe, ou outro colaborador responsável por esta função. Considerando a existência de auditores internos, estes examinam e avaliam a adequação da estrutura do controlo interno e fazem recomendações para melhorias. Os objetivos da auditoria interna não se limitam ao acompanhamento do sistema de controlo interno, integram a ligação com a gestão de risco, assim como as preocupações do governo das sociedades. O controlo interno não pode ser visto de forma isolada. O auditor interno, de acordo com um plano anual de auditorias, avalia as diversas áreas, identifica falhas e sugere melhorias, planificando a implementação de recomendações e *follow-up*.

Q.3 A entidade dispõe de um departamento ou pessoa responsável pelo controlo interno?

A mesma autora expressa que a auditoria externa avalia periodicamente o sistema de controlo com o objetivo de verificar se este é adequado e pode servir de base de suporte de prova. Ao auditor externo importa os controlos mais diretamente associados às demonstrações financeiras que possam permitir a execução de testes substantivos e atingir, de igual forma, prova adequada e suficiente. Importa realçar que o auditor externo não é responsável pela implementação e manutenção de um bom sistema de controlo interno, é apenas responsável pela sua avaliação na medida em que lhe permita avaliar e responder aos riscos de distorções materiais.

Ambos os auditores têm um papel importante na avaliação do controlo interno, assim como todos os intervenientes cujos papéis estão definidos no mesmo. No quadro a baixo podemos observar as diferenças em relação ao posicionamento dos auditores.

	<b>Auditor externo</b>	<b>Auditor interno</b>
<b>Objetivo</b>	Fiabilidade da informação	Fiabilidade da informação
		Eficácia e eficiência das operações
	Servir como prova	Cumprimentos de leis e regulamentos
<b>Periodicidade</b>	Normalmente anual	Contínua

<b>Resultado principal</b>	Elemento de prova de suporte à opinião sobre as demonstrações financeiras	Identificação das deficiências e recomendações de melhoria
<b>Resultado acessório</b>	Identificação das deficiências e recomendações de melhoria	O que se entende como pertinente pela gestão

*Tabela 3- Posicionamento dos auditores internos e externos face ao controlo interno*

Fonte: Inácio (2014)

## 2 Modelo COSO

Existem vários modelos de controlo interno que têm vindo a ser desenvolvidos por vários organismos, sendo que alguns têm uma utilização mais generalizada e outros destinam-se a ambientes mais específicos como por exemplo o Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), diretamente associado às tecnologias de informação (Inácio, 2014).

Atualmente existem três relatórios que são reconhecidos mundialmente por gestores, contabilistas, auditores, como constituindo a estrutura através da qual deve ser feita a avaliação da implementação e da eficiência de um sistema de controlo interno.

Os principais relatórios sobre o controlo interno segundo Almeida (2017) são:

- Internal Control – Integrated Framework: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), EUA, 1992;
- Guidance on Control Canadian Institute of Chartered Accountants (CoCo), Canada, 1995;
- Internal Control: Revised guide for directors on the Combined Code (Turnbull), Financial Reporting Council, 2005.

O mesmo autor refere que não existem diferenças substanciais nos três tipos de relatórios. Todos incluem uma definição de controlo interno, descrevem o processo que permite a entidade obter uma segurança razoável de que os seus objetivos são atingidos e reconhecem que a responsabilidade de implementação do controlo interno não reside só no órgão de gestão, mas também nos auditores internos e nos colaboradores de cada entidade. Na tabela a baixo podemos comparar os três diferentes modelos:

	<b>COSO</b>	<b>CoCo</b>	<b>Turnbull</b>
<b>Definição de controlo interno</b>	<p>Processo guiado por todos os intervenientes de uma entidade com o objetivo de fornecer uma certeza razoável sobre o alcance dos objetivos através:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia e eficiência das operações;</li> <li>- Fiabilidade das demonstrações financeiras;</li> <li>- Cumprimento das leis e regulamentos.</li> </ul>	<p>São os elementos de uma organização que sustentam os trabalhadores e fornecem uma segurança razoável de que os objetivos da organização são atingidos. Tais objetivos são similares ao do COSO, acrescentando que a fiabilidade do relato abrange o interno e externo e regulamentos e políticas internas.</p>	<p>Inclui as políticas e processos, que fornecem segurança razoável na eficácia e eficiência das operações, o que permite responder às exigências financeiras, operacionais e de relato. Tem como finalidade alcançar os objetivos da entidade através da salvaguarda de ativos, identificação de responsabilidades, relato e cumprimento de leis e regulamentos.</p>
<b>Componentes do controlo interno</b>	<p>Ambiente de controlo Avaliação de risco Atividades de controlo Informação e Comunicação Monitorização</p>	<p>Objetivo Empenhamento Capacidade Supervisão e Aprendizagem</p>	<p>Atividades de controlo Informação e Comunicação Processos, Monitorização Compromisso Avaliação do risco e das mudanças e Relato</p>

*Tabela 4 -Comparação dos principais relatórios sobre o controlo interno*

Fonte: Reading, K., 2009, Internal Auditing: assurance & consulting services, IIA citado por Almeida (2017)

O modelo COSO é um dos mais utilizados nos EUA (Perry e Warner, 2005) e também apresenta grande aceitação a nível mundial. Este modelo está subjacente às International Standards on Audit do IAASB. A Comissão COSO foi constituída com o objetivo de estudar os fatores causais do relato financeiro. Em 1992 esta organização publicou a estrutura de controlo interno que ao longo dos tempos sofreu atualizações (Inácio, 2014).

Segundo Almeida (2017) a definição de controlo interno apresentada pelo COSO realça os seguintes aspetos fundamentais:

- O controlo interno é um processo, um meio para atingir um fim;
- Efetuado por pessoas e não apenas por manuais, sistemas e modelos, em toda a entidade;
- Para ser eficiente não basta existirem regulamentos e políticas internas, é necessário que todas as pessoas os ponham em prática;
- O controlo interno apenas fornece uma segurança razoável;
- O controlo interno tem como objetivo ajudar a organização a atingir os seus objetivos.

## 2.1 Evolução do Modelo COSO

Como podemos verificar na figura seguinte, o modelo COSO é uma estrutura tridimensional que à medida dos anos se foi alterando:

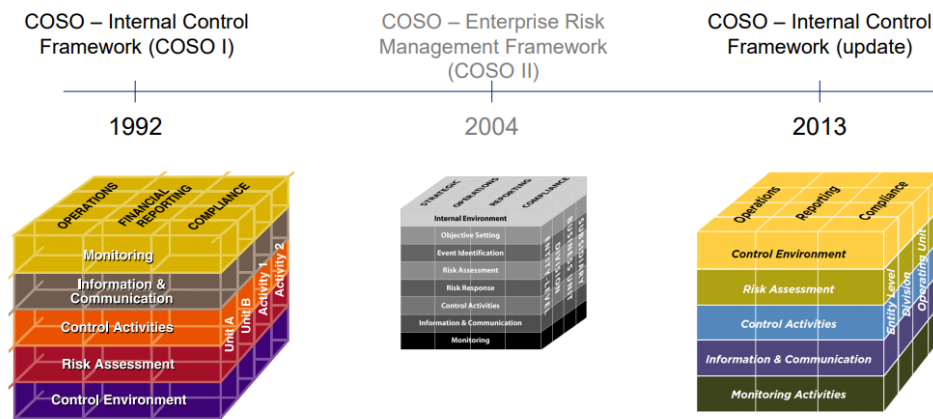


Figura 4 - Evolução do Modelo COSO

Fonte: (Peralta, 2014)

Sobre a estrutura do COSO 2013, esta está dividida em:

- Componentes de estrutura;
- Os objetivos do controlo interno;
- Vários níveis de controlo – Estrutura organizacional.

Existe uma relação direta entre os objetivos, os componentes e a estrutura. Entende-se pelos objetivos, o que é que a entidade pretende alcançar, os componentes referem-se ao que é necessário para alcançar os objetivos e os níveis de controlos onde se materializa a prossecução dos objetivos (Peralta, 2014).

Em 2017 o COSO sofreu uma nova versão: COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance alteração relativa ao COSO (2004) – Gestão de Riscos: estrutura integrada. Esta atualização aborda a evolução do risco corporativo com o objetivo de melhorar a abordagem para gerir o risco atendendo à constante evolução do ambiente dos negócios. Clarifica a gestão de riscos com as expectativas dos *stakeholders*, posiciona o risco no contexto da *performance* da entidade e não só num único exercício e permite que a entidade antecipe os riscos de modo a estar um passo à frente de forma a criar oportunidades e não apenas em potenciar crises. Enterprise Risk Management - Integrated Framework COSO (2017).

Na ilustração seguinte podemos visualizar a sua evolução e como os cinco componentes estão inter-relacionados (governo e cultura, estratégia e definição de objetivos, desempenho, revisão e informação, comunicação e reporte).



Figura 5 - COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance

Fonte: Enterprise Risk Management - Integrated Framework COSO (2017)

## 2.2 Componentes de estrutura

Segundo o relatório do COSO 2013 os componentes de estrutura são:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação de risco;

- Atividades de controlo;
- Informação e comunicação;
- Monitorização.

Morais e Martins (2013) acrescenta ainda que estes componentes funcionam articulados entre si, criando sinergias que formam um sistema integrado que responde de forma dinâmica a qualquer mudança na envolvente.

Na tabela seguinte podemos verificar os princípios do controlo interno associados às componentes segundo o relatório COSO 2013.

Componentes	Princípios
<b>Ambiente de controlo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A organização tem um compromisso íntegro e com valores éticos;</li> <li>2. O órgão de gestão atua de forma independente, supervisionando o desenvolvimento e o desempenho do controlo interno;</li> <li>3. A gestão estabelece com a supervisão a administração, canais de comunicação e delegam autoridade e responsabilidade alinhados com os objetivos;</li> <li>4. A organização demonstra um compromisso para atrair, desenvolver e reter pessoas competentes que estão em sintonia com os objetivos;</li> <li>5. A organização responsabiliza os indivíduos pelo incumprimento das suas responsabilidades em função dos objetivos;</li> </ol>
<b>Avaliação de risco</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Os objetivos da organização estão especificados com clareza, o que permite a identificação e a avaliação de riscos relacionados com os objetivos;</li> <li>7. A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos analisando-os como base para determinar como estes podem ser geridos;</li> <li>8. A organização tem em atenção os riscos de fraude na avaliação dos riscos de não atingir os seus objetivos;</li> </ol>

	<p>9. A organização identifica e avalia as mudanças que podem ter um impacto significativo no sistema de controle interno;</p>
<b>Atividades de controle</b>	<p>10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuam para a mitigação dos riscos, reduzindo-os a níveis aceitáveis com o intuito de concretizar os seus objetivos;</p> <p>11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle, sobre os meios tecnológicos que utiliza, para apoiar a concretização dos objetivos;</p> <p>12. A organização implementa atividades de controle através de políticas que estabelecem o que é esperado e de procedimentos para colocar em ação essas políticas;</p>
<b>Informação e comunicação</b>	<p>13. A organização obtém/gera e utiliza informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento das outras componentes do controle interno;</p> <p>14. A organização comunica as informações, incluindo os objetivos e as responsabilidades pelo controle interno, necessárias para apoiar o funcionamento das outras componentes do controle interno;</p> <p>15. A organização comunica com entidades externas assuntos que afetam o funcionamento de outras componentes do controle interno;</p>
<b>Monitorização</b>	<p>16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações em agregado e/ou em separado para averiguar se as componentes do controle interno estão presentes e em funcionamento;</p> <p>17. A organização avalia e comunica, em tempo útil, as deficiências detetadas no controle interno às partes responsáveis pela tomada de ações corretivas.</p>

*Tabela 5 - Princípios do controle interno*

Fonte: COSO (2013)

#### Q.4 Podem os riscos afetar o processo de compras?

Para que o controlo interno seja considerado eficiente é necessário que as cinco componentes estejam implementadas e operem com eficiência (Almeida, 2017).

O ambiente de controlo está relacionado com todas as áreas da organização e influencia o modo como o controlo interno é visto pelos colaboradores. Constitui assim um pilar base de suporte aos outros componentes. O ambiente de controlo é influenciado por um conjunto de fatores sendo eles a integridade e os valores éticos, o comportamento do órgão de gestão, a forma de organização interna e os recursos humanos que a mesma tem ao seu dispor. Inácio (2014) menciona que normalmente são os fatores que determinam grande parte das limitações do controlo interno, principalmente aqueles associados a fatores humanos. Por outro lado, são também fatores que mais fortemente estão associados ao risco de existência de distorções, o que leva o auditor externo após o levantamento do conhecimento da entidade ter especial preocupação com estes elementos.

A avaliação do risco é um processo desencadeado pelo órgão de gestão que permite identificar, analisar e responder a esses riscos. Para saber quais são as medidas existentes é necessário conhecer os riscos de distorção, nomeadamente o risco inerente, relacionado com a probabilidade de ocorrência de distorções por falhas, complexidade, entre outros relacionados com a atividade e das pessoas que nela trabalham. As organizações enfrentam riscos internos e externos. Entende – se por risco como a possibilidade de um evento afetar negativamente os objetivos das organizações. A avaliação do risco assenta em quatro princípios tais como a especificação dos objetivos relevantes, identificar e analisar os riscos, avaliar o risco de fraude e identificar e analisar mudanças significativas.

No que concerne às atividades de controlo, estas referem-se a todas as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar as diretrizes do órgão de gestão/administração, com o objetivo de mitigar os riscos. As atividades de controlo podem ser aplicadas às demonstrações financeiras com objetivo de prevenir, detetar e corrigir erros e fraudes que possam distorcer as demonstrações. Os controlos podem ser de 5 tipos definidos no ponto 1.5. As atividades de controlo podem ser divididas em controlo de processamento de informação, segregação de funções, controlos físicos e revisão/análise de desempenho. Os processamentos de informação têm como finalidade testar o rigor, a plenitude e a

autorização das transações. Muitas organizações usam sistemas informáticos para controlar operações de rotina. Esta situação de acordo com as normas de auditoria, coloca um risco significativo ao sistema de controlo, o que significa que as organizações implementam controlos adicionais que suportam as asserções das demonstrações financeiros, como podemos verificar na ISA 315 (revista) A103 e 104. A segregação de funções é a característica mais importante do controlo interno, sempre que possível, numa organização, deve separar as responsabilidades por autorização, custódia, contabilização e reconciliação. A realização independente de cada tarefa reduz o risco de qualquer pessoa cometer e esconder uma fraude ou erro (ISA 315 (revista) apêndice 1 p. 9). Devem ser implementados controlos físicos que permitam limitar o acesso físico direto como por exemplo determinar os espaços do armazém e acesso físico indireto que consiste em controlos que limitam o acesso à preparação ou processamento de documentos. Por fim entende-se por revisão/análise de desempenho análise comparativa de relatórios diversos com o objetivo de encontrar desvios consistentes com erros, decisões inadequadas, entre outros.

O sistema de informação e comunicação consiste em identificar, recolher e trocar informações de forma a permitir os colaboradores levarem a cabo as suas responsabilidades. A comunicação deve ser eficaz e a necessidade de controlo deve fazer-se sentir desde o topo até à base.

A monitorização dos controlos consiste numa supervisão regular dos mesmos. É um processo que avalia o desempenho das componentes do controlo interno ao longo do tempo. A monitorização do ambiente de controlo, da avaliação do risco, da atividade de controlo e da informação e comunicação fornece *feedback* sobre a eficiência dos controlos, agindo como um estímulo à sua renovação ou à implementação de melhorias (Almeida, 2017).

### **2.3 Categorias dos objetivos**

Os objetivos devem estar alinhados com a visão, missão e estratégia da entidade. Estes deverão ser agrupados pela eficácia e eficiência das operações, que incluem o desempenho financeiro, operacional e proteção contra perdas de ativos; pelo relato de informação financeira e não financeira, interna e externa; e pela conformidade através da aderência a leis e regulamentos à qual a organização está sujeita (Peralta, 2014).

## **2.4 Formas de registo e avaliação do controlo interno**

Para Inácio (2014) uma das melhores formas de registo do controlo interno é a elaboração de um manual de controlo interno que possa ser consultado por todos os intervenientes e que seja constantemente atualizado.

Para a elaboração do manual de controlo interno são utilizados normalmente como meio de levantamento do controlo interno os procedimentos de observação e indagação sob forma de entrevistas ou questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e a forma mista como refere (Costa, 2010).

Q.5 A elaboração de um manual de controlo interno é importante para a entidade?

Através do levantamento e registo do controlo interno o auditor quer interno ou externo, identifica os pontos fortes e fracos, apesar de cada objetivo a atingir de cada auditor é diferente (Inácio, 2014). Na avaliação do controlo interno utiliza um processo de três fases: 1º compreender e documentar o controlo interno implementado; 2º efetuar uma avaliação preliminar do risco de controlo; 3º realizar testes aos controlos. Posteriormente são aplicadas asserções que irão definir a extensão, natureza e a oportunidade dos processos substantivos (Almeida, 2017).

## **3 Processo de compras: Importância de um sistema controlo interno no departamento de compras**

### **3.1 Papel e importância**

O processo de compras é muito importante, pois é uma necessidade comum em todas as entidades.

Para Ballou (2006) *“O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois as peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.”*

Q.6 O Processo de compras é um processo relevante para a entidade?

Segundo Inácio (2014) a entidade deve determinar o nível de *stocks* mais adequado às suas necessidades de vendas, no caso de uma empresa comercial e no caso de uma empresa industrial também as suas necessidades de produção.

Também Costa (2018) refere que o processo relativo às compras de inventários tem normalmente o seu início no setor de gestão de *stocks*, e a determinação dos níveis dos *stocks* deve ser feita com base nas previsões de vendas pelo departamento comercial.

Assim sendo, Singh e Wahid (2014) mencionam que é necessário instituir um suporte para os processos que compras, de modo a identificar os riscos e a gerir, mitigar e minimizar o seu impacto na *performance* da empresa.

Q.7 O processo das compras afeta o desempenho da empresa?

### 3.2 Fases do processo de compra

O processo da compra é um processo que pode ser organizado de diversas formas de acordo com o tipo/área de negócio de cada entidade.

Vários autores explicam de que forma o processo deve estar organizado e quais as tarefas a ter em conta. É necessário perceber de forma genérica quais as fases de um processo de compra que se pode aplicar a qualquer entidade e de que forma podem ser moldadas para determinada área de negócio.

Q.8 A empresa tem bem delineado o processo de tomada de decisão relativa às compras?

Para Alves (2015) normalmente a compra inicia-se com um pedido (requisição), emitido pelo setor que faz a gestão de *stocks*, dirigido ao setor de compras que deve conter todas as especificações do bem assim como as quantidades. Em seguida são selecionados os

fornecedores<sup>3</sup> e as propostas de cada um. Depois de escolhido o fornecedor deve-se emitir a ordem de compra (ou nota de encomenda), que se envia ao fornecedor, setor que faz a receção das compras e para a contabilidade. Este documento deve conter todas as especificações do produto, quantidades, prazos de entrega e condições de pagamento. Realiza-se a fase de receção dos bens adquiridos. Para a receção deve existir um local próprio e adequado independente do armazém e por este setor deve ser emitida uma guia de receção dirigida à contabilidade e exemplares para o armazém e secção das compras. Esta secção faz ainda a conferência quantitativa e qualitativa dos bens recebidos. Depois os artigos são transferidos para o armazém sendo por fim emitida uma guia de entrada.

Também Inácio (2014) partilha a mesma opinião e refere que a necessidade de compra deve ser solicitada através de um documento numerado, elaborado pela gestão de *stocks* e enviado para o departamento de compras que deverá efetuar a pesquisa do fornecedor, de modo encontrar aquele que corresponde ao desejado e que apresente as melhores condições. Após selecionado o fornecedor deve ser emitida uma nota de encomenda que deve ser aprovada pelo responsável do departamento de compras e pelo Diretor Financeiro e deve estar ao alcance do fornecedor, do responsável de receção do material e no arquivo de compras/contabilidade. Quando existe a receção do bem o responsável deve conferir o documento comparando o que foi rececionado e encomendado, e em caso de divergências deve alertar o departamento de compras. Após a conferência deve ser emitida uma guia de receção que deve ficar disponível nos dois locais, receção e departamento de compras. Já no departamento de compras após a receção dos bens são conferidos e lançados todos os documentos.

Após a análise do processo e compra é importante perceber quais os principais objetivos a atingir e as medidas do controlo interno.

### **3.3 Riscos associados**

Podem existir inúmeros riscos associados ao processo de compras dependendo da dimensão do negócio e área de atuação da entidade. Esta deve definir os objetivos com clareza para que os riscos possam ser identificados, avaliados e suprimidos.

---

<sup>3</sup> Normalmente uma entidade mais ou menos organizada dispõe de avaliações/ dados históricos sobre os fornecedores referindo o tipo de artigos, condições de entrega que deve ser atualizado periodicamente (Costa, 2018).

Segundo Amaral (2017) podem ser considerados os seguintes riscos no processo de compras:

- Compras com reduzido número de cotações;
- Compras com especificações técnicas insuficientes;
- Compras realizadas sem a aprovação do responsável;
- Compras acima do valor estipulado;
- Compras realizadas com conflitos de interesse;
- Compras realizadas sem documentação;
- Falta de comunicação entre o responsável das compras e responsável financeiro;
- Condicionantes financeiras;
- Segregação de funções entre compras e contas a pagar;
- Pesquisa de mercado de fornecimento deficitária.

### **3.4 Principais objetivos do controlo interno e respetivas medidas**

*“Um dos principais objetivos é garantir que todas as compras são devidamente autorizadas, os bens daí resultantes concorrem para a atividade da empresa e as obrigações que geram sejam necessárias e adequadas e sejam autorizadas pelas pessoas certas.”* (Inácio, 2014).

Também a mesma autora refere que é importante criar medidas que apenas permitam a aquisição de bens necessários sendo que as compras resultam na entrada de bens o que por sua vez é necessário garantir que a sua receção e arrumação seja efetuada nas melhores condições. Da mesma forma é fulcral que exista segregação de funções, que garanta que as operações de autorização da compra, a salvaguarda de ativos daí resultantes, a contabilização da operação e o controlo das dívidas sejam efetuadas por pessoas diferentes.

Q.9 A segregação de funções é importante no processo das compras?

Na opinião de Inácio (2014) podem ser implementadas diversas medidas de controlo interno para o ciclo das compras tais como:

- Separação física entre o armazém que deteta a necessidade da encomenda e o armazém que receciona a encomenda, ambos os armazéns de acesso limitado;
- O documento que evidencia a necessidade deve ser numerado e deve conter todas as especificidades do bem consideradas relevantes;
- O mesmo documento deve estar ao alcance do departamento de compras e da gestão de *stocks* após formalizada a encomenda;
- Antes da emissão da nota de encomenda, esta deve ser aprovada pelo diretor financeiro;
- A nota de encomenda deve ser emitida ao fornecedor que ofereça melhores condições e deve conter todas as informações relevantes como quantidades, especificações do artigo, preço unitário, descontos condições de venda e prazo de entrega, etc.;
- A nota de encomenda deve ficar ao alcance do fornecedor, da contabilidade, do armazém de receção e do departamento de compras;
- Na receção o material deve ser conferido, aprovado pelo controlo de qualidade e o documento estar devidamente assinado se estiver tudo conforme, em caso de divergências deve ser imediatamente reportado ao departamento de compras para esclarecimento com o fornecedor;
- Na receção deve ser emitido um documento onde constem os artigos rececionados e as quantidades dos mesmos, onde são referidos os números da nota de encomenda e o documento de transporte do fornecedor;
- A conferência da faturação deve ser feita confrontando todos os documentos já emitidos relativos à mesma. Após a confirmação todos os documentos relacionados com a compra são arquivados;
- A fatura deve ser lançada com a mesma data de receção com o objetivo de evitar desfasamentos na informação e diminuição de problemas com corte das operações.

Para qualquer tipo de entidade podem existir inúmeros controlos, o que difere são os riscos implícitos e a intensidade com que os mesmos podem ocorrer. Primeiro deve-se conhecer toda a envolvente para posteriormente definir as suas fraquezas e implementar medidas que as suprima.

Concluída a revisão de literatura, surge a necessidade de responder algumas perguntas em função do caso escolhido, sendo que posteriormente serão abordadas de uma forma mais prática.

Apresentamos quadro resumo com as perguntas que surgiram ao longo da revisão.

<b>Perguntas</b>	<b>Autores</b>
<b>Q.1 Os controlos podem garantir mais eficiência no processo das compras?</b>	COSO, ISA
<b>Q.2 De que forma os controlos podem ser importantes na prevenção dos riscos associados ao processo das compras?</b>	Alves (2015)
<b>Q.3 A entidade dispõe de um departamento ou pessoa responsável pelo controlo interno?</b>	Inácio (2014)
<b>Q.4 Podem os riscos afetar o processo de compras?</b>	COSO
<b>Q.5 A elaboração de um manual de controlo interno é importante para a entidade?</b>	Costa (2010)
<b>Q.6 O Processo de compras é um processo relevante para a entidade?</b>	Ballou (2006)
<b>Q.7 O processo das compras afeta o desempenho da empresa?</b>	Singh (2014)
<b>Q.8 A empresa tem bem delineado o processo de tomada de decisão relativa às compras?</b>	Alves (2015) e Inácio (2014)
<b>Q.9 A segregação de funções é importante no processo das compras?</b>	Inácio (2014)

*Tabela 6 - Perguntas de investigação*

No capítulo seguinte será identificada a problemática, os objetivos do trabalho e os métodos que irão ser utilizados para encontrar respostas às questões em causa associadas às asserções em específico ao estudo do caso.



#### **4.1 Enquadramento teórico – metodologias a adotar**

Nesta fase estamos perante um processo de escolha de métodos que serão utilizados ao longo do projeto, que tem como objetivo sustentar o que se estuda. Todas as questões que surgiram na revisão de literatura estão relacionadas em concreto com o caso no departamento de compras da entidade escolhida.

Em primeiro lugar, é necessário perceber em que consiste as metodologias de investigação.

Para Sousa e Batista (2011) a metodologia de investigação consiste num processo de seleção de investigação, que influencia a escolha das técnicas de recolha de dados que devem ser adequadas aos objetivos que se deseja alcançar.

Como já referido o projeto assenta no estudo de um caso, e segundo Ventura (2007), o estudo de um caso pode seguir várias abordagens quantitativas e qualitativas, organizadas em torno de questões referentes ao como e ao porquê da investigação.

A mesma autora cita Yin (2001) e menciona que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, coleta e análise de dados, podendo incluir estudos de caso único e múltiplos, bem como abordagens quantitativas e qualitativas.

Podem existir algumas limitações e Ventura (2007) considera a mais grave a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer casos que sejam bastante atípicos, mesmo considerados casos semelhantes.

Existem vários tipos de métodos: método de investigação quantitativa, qualitativa e mistos.

Oliveira (2011) descreve dois tipos de pesquisa dividida por investigação quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa relaciona-se com a quantificação dos dados obtidos por meio de questionários, entrevistas e observações. Relativamente à abordagem qualitativa trata-se de um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do estudo, como questionários, entrevistas e análise de dados que devem ser apresentados de forma descritiva.

Sobre a combinação dos métodos de investigação qualitativa e quantitativa – mistos, a adoção desta prática aumenta uma maior credibilidade e validade dos resultados.

Neste projeto de investigação iremos utilizar métodos quantitativos e qualitativos, mas maioritariamente métodos qualitativos.

#### **4.2 Problemática e objetivos**

A problemática deste projeto assenta na análise do processo de compras da Pluri, mais concretamente na implementação de um sistema de controlo interno.

O objetivo inicial passa pela identificação de métodos informais utilizados no departamento em causa, no caso da sua existência, verificação se os controlos estão a ser implementados de forma eficaz e eficiente e se estão a ser implementados controlos adequados bem como se os riscos estão a ser bem geridos.

Com este projeto procuramos ajudar a entidade a definir bem os objetivos que pretende alcançar com o processo de compras, implementar métodos de trabalho mais formais e bem delineados no departamento das compras e ajudar no combate de más práticas e decisões que afetam negativamente a entidade nomeadamente com a falta de um sistema de controlo interno.

#### **4.3 Construção das Asserções**

A cada questão foi atribuída uma asserção com base nas sugestões dos autores referidos na revisão da literatura.

<b>Perguntas</b>	<b>Asserções</b>
<b>Q.1 Os controlos podem garantir mais eficiência no processo das compras?</b>	A1- Os controlos devem ser eficientes e eficazes no processo de compras
<b>Q.2 De que forma os controlos podem ser importantes na prevenção dos riscos associados ao processo das compras?</b>	
<b>Q.3 A entidade dispõe de um departamento ou pessoa responsável pelo controlo interno?</b>	A2 – O controlo interno adequado serve para mitigar os riscos no processo de compras

<b>Q.4 Podem os riscos afetar o processo de compras?</b>	
<b>Q.5 A elaboração de um manual de controlo interno é importante para a entidade?</b>	A3 – A entidade deve ter um manual de controlo interno para o processo de compras
<b>Q.6 O Processo de compras é um processo relevante para a entidade?</b>	
<b>Q.7 O processo das compras afeta o desempenho da empresa?</b>	A4 – Um processo de compra bem delineado contribui para um melhor desempenho da entidade
<b>Q.8 A empresa tem bem delineado o processo de tomada de decisão relativa às compras?</b>	
<b>Q.9 A segregação de funções é importante no processo das compras?</b>	

*Tabela 7 - Perguntas de investigação e respetivas asserções*

Nas questões número 1 e 2 foi identificada a asserção A1 na medida em que se existir um bom controlo, o processo de compra é conseguido de forma eficaz e eficiente e pode ajudar a prevenir riscos que possam influenciar o alcance dos objetivos.

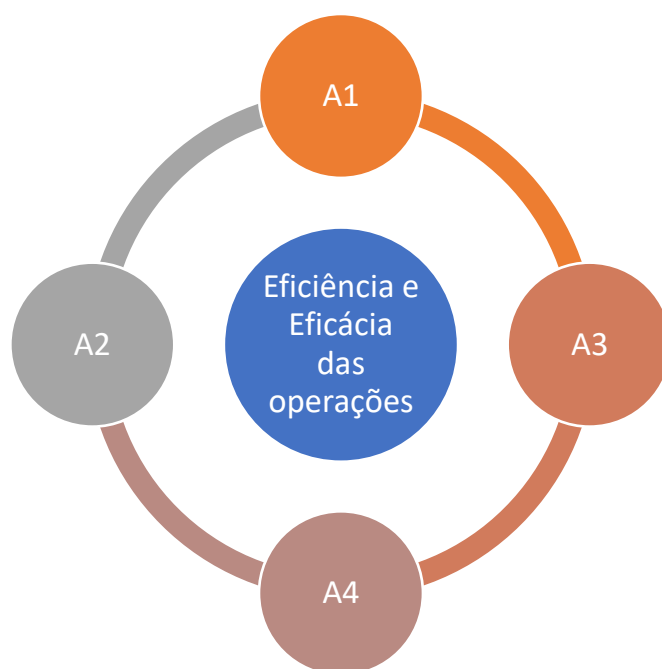
Relativamente às questões 3 e 4 foi atribuída a asserção A2 pelo facto de um controlo interno adequado estar relacionado com a redução dos riscos no processo de compras. Os riscos podem influenciar de forma negativa ou positiva a entidade. Importa saber se a empresa os gere bem.

Sobre as questões 5 e 6 foi atribuída a asserção A3 visto que é necessário perceber a existência e importância de um manual de controlo interno no departamento de compras e como a identificação correta do processo de compras é relevante para a entidade.

As questões 7,8 e 9 relacionam-se com o desempenho da entidade e como um processo de compras bem delineado influencia os resultados da organização, para isso deve existir uma boa segregação de funções que corresponda aos objetivos traçados. Foi atribuída a estas questões a asserção A4.

#### 4.4 Modelo de análise

As asserções acima identificadas relacionam-se entre si, pois têm um objetivo comum que é assegurar a eficácia e eficiência das operações. Assim poder-se-á dizer que cada uma destas Asserções contribui em cerca de 25% para a consecução do objetivo final. É essencial primeiro perceber quais as práticas e procedimentos que a empresa utiliza no processo de compras para posteriormente identificar falhas e implementar medidas para melhorar o desempenho da entidade.



*Figura 6- Modelo de Análise*

#### 4.5 Construção do guião de entrevista

Baseado nas asserções anteriormente construídas, apresentamos um conjunto de questões que servem de guião para iniciar o estudo do caso e assim responder às perguntas suscitadas na revisão de literatura. O guião de entrevista serve para perceber o ponto de situação da empresa relativamente ao processo de compras e será direcionado para o Diretor Comercial/Logística e a Responsável de Compras.

<b>Tema</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Relação com as Asserções</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	A nível do departamento de compras, como é composta a entidade?	A1
	Qual é a estrutura organizacional no departamento de compras?	A1, A4
	Qual o número de colaboradores no departamento de compras?	A4
	Quais são os objetivos da entidade no departamento de compras?	A1
	Quais são os riscos que mais ocorrem que podem colocar em causa o alcance dos objetivos?	A2
<b>Controlo interno</b>	A empresa possui algum manual de controlo interno no departamento de compras?	A3
	Todos os colaboradores intervenientes têm conhecimento dos procedimentos do processo de compras?	A2, A4
	Acha importante a existência de um manual de controlo interno? Em caso afirmativo, em que sentido?	A3
	Na entidade existe algum responsável pelo controlo interno?	A2
<b>Segregação de funções</b>	Todos os colaboradores sabem quais as suas funções e o que cada um tem de desempenhar?	A4
	Existe algum sistema de aprovação e autorização definido?	
	Como descreve a tomada de decisão no processo de compras?	A4
<b>Operacional</b>	Qual o processo de compras instituído na entidade?	A4
	A entidade efetua análises de fornecedores?	A3
	No caso de fornecedores semelhantes é feita uma avaliação prévia de qual o que corresponde mais aos objetivos?	A3

*Tabela 8 - Guião de entrevista*

**CAPÍTULO III – ESTUDO DO CASO – IMPLEMENTAÇÃO DE UM  
SISTEMA DE CONTROLO INTERNO – DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
PLURICOSMÉTICA, LDA.**

---

## **5 A entidade**

### **5.1 Escolha da entidade**

A área do departamento de compras da Pluri, concretamente de mercadorias, é uma das áreas que mais influência possui na concretização dos objetivos gerais da empresa. Considerando que a empresa está em fase de alteração do processo de compras é muito gratificante poder contribuir para a sua melhoria, ainda para mais por ser o local de trabalho.

Este Projeto surge no âmbito da otimização do processo de compras de mercadorias sendo que primeiro passo foi perceber e identificar os processos de trabalhos já instituídos pela empresa com o objetivo de apresentar melhorias para aumentar a eficácia e eficiência das operações.

### **5.2 Apresentação da Entidade**

A Pluri foi criada em 28 de maio de 1997, mas só iniciou a atividade em 19 de março de 2001 com um capital social de 350.000,00€. Dedicar-se ao comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados (CAE 47750) e formação profissional (CAE 85591) e enquadra-se numa grande empresa.

Atualmente tem cerca de 470 colaboradores, 76 lojas em Portugal Continental, uma loja *online* e 3 armazéns – armazém central de mercadorias, loja online e armazém sede.

A nível formativo existe o Instituto de Formação Profissional (Instituto Pluri), em Vila Nova de Gaia, fundado em 2008, que tem por objetivo apoiar o mercado profissional nas várias áreas de Cabeleireiro, Estética, Maquilhagem e Unhas de Gel e investigação e avaliação de novos produtos.

A empresa encontra-se em fase de alteração do processo de compras no que respeita à integração de faturação diretamente no programa Eticadata ERP. O objetivo da alteração de processos é centralizar e uniformizar toda a informação num só local e aceder à informação atempadamente. A primeira fase de integração iniciou-se em janeiro de 2020, já se encontra finalizada, e deve-se às compras que não estão diretamente ligadas com as mercadorias. Toda a faturação que não esteja relacionada com os produtos que a entidade comercializa já está a ser integrada no módulo da área comercial do programa ERP que,

por sua vez, já se encontra interligada com o módulo da tesouraria para previsão de pagamentos e facilitação de conferência de faturação. Até então todo o processo era manual.

O processo de compras ainda é pouco automatizado. Sendo uma empresa de grande dimensão torna-se necessário automatizar para responder com eficiência às necessidades e uniformizar os processos para que a cadeia de informação possa ser coerente e igual para todos os intervenientes.

Devido ao Covid19, a integração das compras de mercadorias ficou em segundo plano, pois surgiu a necessidade de adaptar e otimizar a loja *online*. Como esta vertente está dividida em duas fases a previsão de integração plena terá início em janeiro de 2021.

Para conhecer a realidade no departamento de compras foi criado um conjunto de questões que iriam ser colocadas numa entrevista presencial, mas devido ao panorama de pandemia e de alguns colegas estarem em teletrabalho, as questões foram enviadas por *e-mail* ao Diretor Comercial/Logística e à Responsável do Departamento. Ao longo do trabalho também foi questionada uma das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento informático da integração das compras no novo programa de modo a perceber qual processo de compras já existente e qual as perspetivas/alterações para o futuro.

Todas as descrições de procedimentos de trabalhos tiveram como base a entrevista, o acompanhamento de todas as fases do processo de compras sendo que todos os envolvidos foram abordados, o conhecimento geral do funcionamento da empresa, o manual de acolhimento da mesma e às tarefas de cada interveniente.

## 5.2.1 Organigrama geral

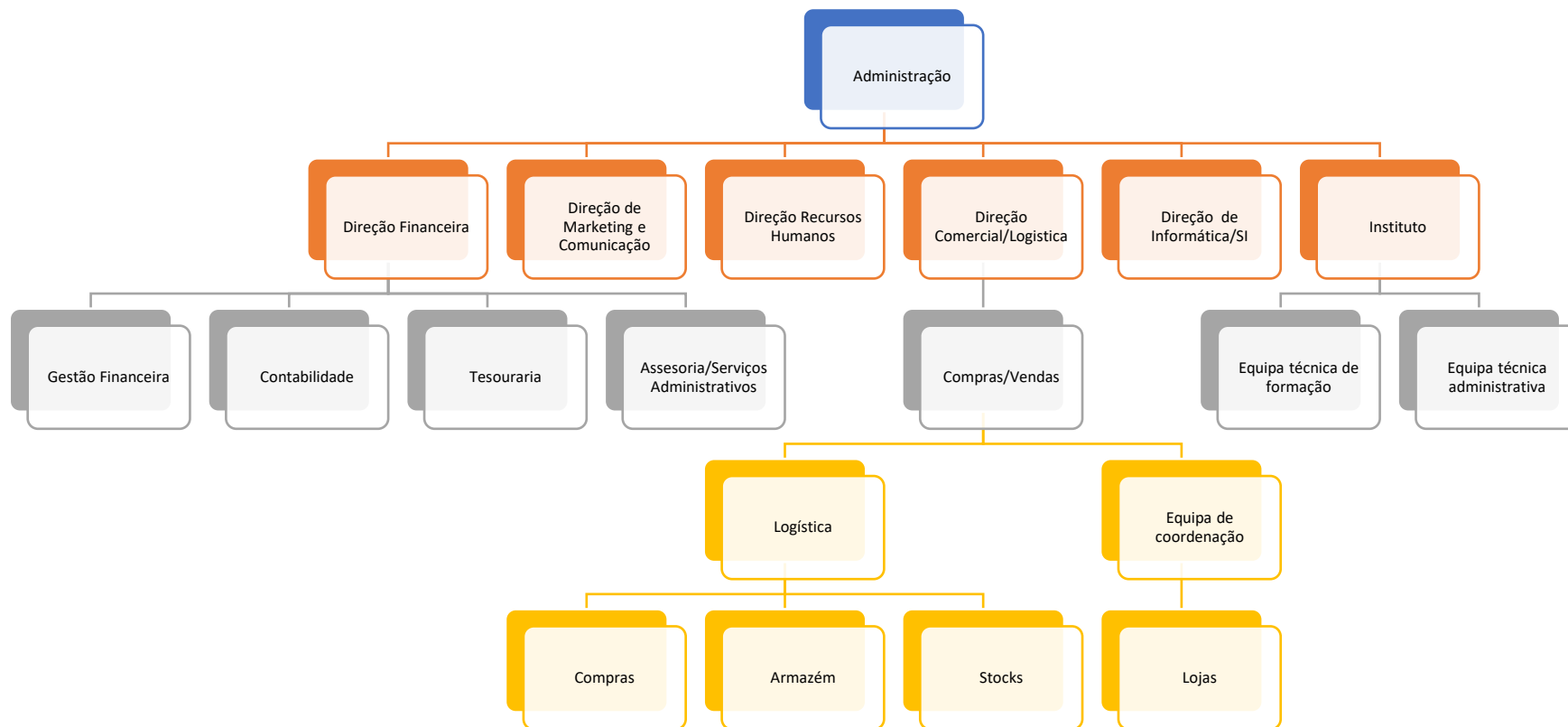


Figura 7- Organigrama Geral Pluricosmética

### 5.3 Descrição do departamento de compras

Como podemos visualizar no organigrama geral da empresa, o departamento está sobre a alçada da Direção Comercial/Logística, contudo é um departamento autónomo e independente dos outros. Quer o Responsável pelo Armazém quer o Responsável pelos *Stocks*, encontram-se em instalações diferentes (Armazéns Centrais) dos demais.

O departamento de compras é composto por 6 colaboradores com as seguintes áreas de trabalho:

- Compras a fornecedores de mercadorias nacionais e internacionais;
- Compras de mercadorias que são apenas efetuadas para um cliente específico (recorrendo a um catálogo). Estes produtos não fazem parte do *stock* da empresa;
- Compras de consumíveis (economato, material de limpeza, etc.).

O âmbito do projeto insere-se nas compras a fornecedores de mercadorias.

Como tarefas e responsabilidades o departamento assegura e fiscaliza contratos de fornecimento, a avaliação de fornecedores, o acompanhamento de encomendas e respetivos *lead-time*.

O objetivo primordial do departamento é assegurar todo o processo operacional e de suporte de compra de mercadorias ao melhor preço/qualidade e garantir a existência de *stock* de produtos quer no armazém central, quer nas lojas, para satisfazer as necessidades dos clientes alinhados com os objetivos estratégicos da entidade. Em contrapartida, associado à existência de *stock*, existe um risco elevado de rutura que advém da imprevisibilidade de vendas, que no setor são muito flutuantes e conseqüente perda de vendas. Tais riscos serão analisados no ponto 5.6.

Todos os colaboradores que integram o departamento têm conhecimento do processo de compras, mas nem todos efetuam encomendas aos fornecedores. Todas as decisões que não estejam expressamente definidas são tomadas pela Responsável de Compras que consulta o Diretor Comercial/Logística. As compras de novos produtos, negócios pontuais de valores mais elevados e fornecedores estratégicos partem da aprovação da administração.

O departamento apresenta um funcionamento típico, apesar de complexo, passando pelas fases tradicionais explicadas no ponto seguinte.

## 5.4 Identificação do Processo de Compras

O processo de compras da Pluri está dividido em várias etapas. Como estamos perante uma grande empresa, necessita de comprar, diariamente, grande variedade e em grandes quantidades de mercadorias de diversos mercados (nacional, intracomunitário e outros mercados) o que dificulta a gestão do processo de compras. Alguns produtos iguais podem ser adquiridos a vários fornecedores e, neste caso, varia em função do preço e gestão estratégica.

Atualmente o processo de compras requer a utilização de três *software* essenciais como WMS, BI e Cegid. Todo o circuito logístico de distribuição está assente no WMS, *software* desenvolvido internamente, cujo principal objetivo é facilitar o armazenamento da mercadoria nos armazéns centrais assim como efetuar a separação da mercadoria para todas as lojas. O BI assegura dados relativos produtos vendidos e análise de vendas e o Cegid é utilizado para emissão de encomendas, inserção de faturação de compras e vendas.

Atualmente o processo da Pluri encontra-se organizado da seguinte forma:

- a) Aprovisionamento: como a empresa é experiente no mercado conta com um leque abrangente de fornecedores. Todos os fornecedores são analisados, ainda que informalmente, quanto à sua capacidade de resposta, assim como ao preço/qualidade dos artigos que comercializa. Quando se trata de novos fornecedores e novos produtos, a primeira abordagem parte deles, que enviam um *e-mail*, para o *e-mail* geral da empresa a dar a conhecer os seus produtos e apresentar a empresa. Esse *e-mail* é reencaminhado para a administração. No que concerne a novos produtos o Instituto Pluri formaliza o seu parecer técnico relacionado com a qualidade. No caso de novo fornecedor são analisados indicadores como a estabilidade financeira e negocial;
- b) Criação da Necessidade que se divide em 3 categorias:
  - i) Necessidade de compras ditas “normais” de mercadorias;
  - ii) Por catálogo;
  - iii) E de maquilhagem.

No que diz respeito ao reconhecimento da necessidade de compra de mercadorias ditas “normais” (nacionais e internacionais), este é da responsabilidade da Responsável do Departamento de Compras. São analisados dados do BI relativos

a vendas no mesmo período homólogo e no WMS os stocks do armazém central e das lojas. As análises são feitas em Excel e têm de ser atualizadas dia a dia ou consoante a necessidade. Posteriormente, a necessidade de grandes encomendas, é transmitida ao Diretor Comercial/Logística que comunica o seu parecer para encomendar. No que concerne a mercadorias encomendadas por clientes em catálogo, a necessidade surge quando o cliente procede à encomenda em loja e não necessita de nenhuma autorização. Relativamente ao reconhecimento da necessidade de compra de um fornecedor específico de maquilhagem é feita através da análise de um funcionário da área comercial da marca, que visita as lojas e enumera as faltas de produto. Depois envia um *e-mail* com as necessidades de compra para o Responsável de *Stocks* que confirma e analisa o stock do produto. Existem três categorias diferentes e três colaboradores diferentes a reconhecer várias necessidades de encomenda;

- c) Gestão de dados Mestres: criação de artigos e atribuição de preço de compra, em função da cotação, e preço de venda ao público e profissional no Cegid. Este passo é muito importante, visto que toda a base de dados de produtos, assim como preços de venda são criados neste processo. A maior dificuldade e o que distingue o programa Cegid de outros é que o mesmo produto pode ter dois tipos de preço de venda, dependendo do tipo de cliente. A criação de dados Mestres é da responsabilidade de um colaborador dentro do departamento;
- d) Encomenda ao fornecedor: após o reconhecimento da necessidade e a criação de dados no *software*, o próximo passo é a criação da encomenda no Cegid ou em Excel para envio ao fornecedor por via *e-mail*. A responsabilidade de criar a encomenda a fornecedores nacionais e estrangeiros, exceto de fornecedores de maquilhagem é da responsabilidade de um colaborador autorizado e da Responsável do Departamento. As encomendas por catálogo são da responsabilidade de um colaborador, diferente dos demais, e não necessita de autorização. Sobre as encomendas da maquilhagem o Responsável de Stocks, após a análise respetiva, envia um *e-mail*, para a área comercial do fornecedor com a confirmação da encomenda, sem necessitar de autorização. Considerando o volume elevado de número de artigos que a empresa comercializa, (cerca de 7.000 artigos), é fácil perder o controlo das encomendas se o registo não for

- constantemente atualizado. Atendendo a este volume, nem sempre todas as encomendas têm a devida atenção, as mais urgentes são seguidas mais de perto;
- e) Receção de fornecedor: processo de entrada no armazém central de mercadoria que é realizado no *software* de armazém WMS. Um colaborador está responsável pela elaboração da agenda de receção de mercadorias no armazém central assim como a reclamação de divergências (quantidades entregues versus quantidades faturadas, problemas de qualidade, entre outros) junto do fornecedor. Sobre a confirmação da receção da mercadoria de maquilhagem a receção é feita em cada loja. Cada loja valida as quantidades recebidas referentes à encomenda e um colaborador, no departamento, confere a validação das lojas com a faturação do fornecedor e procede ao lançamento das faturas no sistema. Este processo está interligado com a fase seguinte. Atendendo que os armazéns centrais não são os mesmos onde Departamento de Compras se encontra, nem sempre é fácil acompanhar em tempo real todas as encomendas. Dada a dimensão da entidade, existem sempre encomendas em curso e a serem rececionadas;
- f) Fatura de fornecedor: criação do documento no Cegid e confrontação da receção (controlo manual). Este processo passa pelo lançamento de todas as faturas do fornecedor exceto maquilhagem (introdução stock) e procede-se ao arquivo da fatura em triplicado no dossiê de cada fornecedor. Relativamente às faturas de maquilhagem o mesmo colaborador que analisa as encomendas rececionadas é o mesmo que compara a receção da mercadoria com a faturação, bem como faz o tratamento de divergências. Se pensarmos que por mês existem por vezes 600 faturas de maquilhagem que são conferidas e lançadas uma a uma no *software* torna-se impossível tratar todas no tempo devido;
- g) *Stock* dos armazéns centrais/lojas: a movimentação realizada nos armazéns centrais é gerida pelo WMS sendo enviada uma posição de *stock* para o Cegid. Este processo é realizado uma vez por dia;
- h) Envio para a Tesouraria: após dar entrada no armazém central é gerado automaticamente um *e-mail* para a Diretora de Tesouraria onde consta somente o nome do fornecedor. Quando a encomenda entra nos armazéns/lojas e analisada a confrontação das entradas no armazém com as faturas, a Responsável pelo Departamento agrupa, semanalmente, as faturas e reúne-se presencialmente para entrega e confirmação da receção da mercadoria no armazém. Após a entrega da faturação (Fatura original e duplicado), a Diretora de Tesouraria autoriza os

pagamentos nas datas acordadas com os fornecedores. Caso seja necessário proceder a adiantamentos a Responsável de Compras ou até mesmo o Diretor Comercial/Logística envia um *e-mail* com a Fatura Proforma para pagamento imediato, sem nenhum planeamento;

- i) Avaliação de fornecedores: Todos os fornecedores são avaliados tendo em conta critérios de qualidade e preços oferecidos bem como tempos de entrega ainda que informalmente.

Todos os processos inerentes ao departamento são verificados pela Responsável que assegura que todos os processos são devidamente executados, no entanto não existe um plano estruturado de orientação para suprimir falhas que possam surgir.

É necessário perceber onde se podem encontrar lacunas que representem riscos para que se possam identificar possíveis melhorias.

## **5.5 Identificação de falhas**

No decorrer do acompanhamento do processo de compras foram identificadas as seguintes falhas:

1. Segregação de funções: apesar de estarem bem separadas e identificadas cada função de cada colaborador no departamento, existe uma pessoa Responsável de Stocks que para além de garantir a conformidade de todos os *stocks* da empresa também procede à verificação da necessidade de encomenda de maquilhagem. Também se verifica que o mesmo colaborador que compara as mercadorias rececionadas com a faturação, procede ao seu lançamento no *software* Cegid e trata das divergências;
2. Falha de comunicação de novos produtos/fornecedores: como o primeiro contacto entre o novo fornecedor e a entidade é através do *e-mail* geral, por vezes, e no meio de enumerada correspondência, oportunidades podem ser desperdiçadas pelo facto do *e-mail* seguir para a administração;
3. Inexistência de base de dados, a nível informático, de potenciais fornecedores e produtos: quando se inicia o primeiro contacto do fornecedor procede-se ao arquivo em papel de todas as informações relevantes. Este procedimento é insuficiente, pois com o passar do tempo a informação é esquecida e não está ao

- alcance de todos os intervenientes. O que pode não ter interesse para nós agora, pode ter amanhã;
4. Falta de informação de fornecedores: como existem duas bases de dados diferentes de fornecedores (Cegid e Eticadata ERP), por vezes as informações não estão totalmente atualizadas nos dois programas. Sendo que o Eticadata ERP é o programa usado pela Contabilidade e Tesouraria, todas as informações estão centralizadas neste *software*;
  5. Falta de planeamento de compras a fornecedores de mercadorias: não existe um planeamento de compras a médio longo prazo. Apesar da utilização do histórico de vendas do período homólogo, que serve de base para as quantidades a encomendar, não existe um planeamento atempado de compras;
  6. Falha de utilização de métodos uniformes de pedidos de encomenda: em alguns casos a encomenda ao fornecedor é feita pela loja *online* do fornecedor e outros por *e-mail*. Também algumas encomendas são introduzidas no Cegid outras não.
  7. Falta de planeamento de pagamentos a fornecedores de mercadorias: como não existe uma previsão a médio longo prazo de compras de mercadorias o Departamento de Tesouraria não consegue prever os montantes para os pagamentos em causa. Apesar de a empresa disponibilizar de fundo de maneiço não existe um planeamento estratégico e financeiro;
  8. Falha de receção de fornecedores: por vezes existem mercadorias que já foram rececionadas no armazém central, mas que não existe fatura associada. Como não existe fatura o departamento de tesouraria não pode proceder ao pagamento e em contrapartida dentro dos armazéns existe mais mercadorias do que aquelas contabilizadas e inseridas no programa;
  9. Inexistência de registo de avaliação de fornecedores: informalidade na avaliação de fornecedores. Não existe um mapa em concreto de avaliação;
  10. Falta de análise de desempenho: não existem dados, nem evidência de análises da *performance* de compras. Assumindo que as compras incluem aspetos tanto estratégicos, táticos e operacionais todas as fases deveriam ser monitorizadas por um colaborador independente;
  11. Falta de clareza das fases do processo de compra: apesar de todos os colaboradores terem presentes as suas tarefas/responsabilidades, ainda que informalmente, não sabem explicar todo o caminho a percorrer do processo de compras.

## 5.6 Análise dos Riscos

Após a identificação das fases do processo das compras e das falhas é necessário identificar os riscos relacionados e de alguma forma perceber como podem ser evitados, minimizados, partilhados ou aceitados. Foram identificados os seguintes riscos:

1. Risco de concorrência: um novo fornecedor/produto que não seja devidamente analisado pode suscitar perdas significativas de mercado. Como na entidade esta análise é feita informalmente pela administração, corre o risco de não ter atempadamente vantagem competitiva sobre os seus concorrentes;
2. Risco de expectativas do cliente: como não existe uma análise de novos fornecedores/produtos, a entidade não acompanha a evolução das necessidades dos seus clientes e potenciais clientes;
3. Risco de fraca competitividade: apesar de a entidade ser distribuidora exclusiva de algumas marcas, e associado ao risco de concorrência, são diversas falhas que podem colocar em causa o poder de competitividade em relação aos concorrentes por não existirem análises formais e atempadas de novos produtos;
4. Risco de falha humana: como o planeamento a curto prazo é feito em Excel e pela mão humana, podem existir falhas na introdução de quantidades, valores e prazos de entrega. Tendo em conta que introdução da fatura de fornecedor no *software* é manual também podem suscitar enganos;
5. Risco de compra indevida: atendendo que o planeamento das encomendas é realizado em Excel todos os dias podem existir atualizações de *stock* que podem não ser tidas em conta;
6. Risco de prazos de entrega de fornecedores: como a responsável de compras recebe um *e-mail* de deteção de ruturas é necessário perceber se os mínimos estipulados de *stocks* têm em conta o prazo médio de recebimento da mercadoria;
7. Risco de excesso e rutura de *stocks*: o facto de não existir um planeamento, como já referido, e não existir automatismos de ligação das vendas do período homólogo, com o *stock* atual e a previsão futura pode levar a riscos de excesso e rutura de *stocks*. Também este risco advém da imprevisibilidade de vendas, como já referido no setor são muito flutuantes;
8. Risco de rutura de *stock* no fornecedor: risco que não controlamos diretamente, no entanto se o planeamento a médio longo prazo for tido em conta, este risco pode ser minimizado;

9. Risco de perda de vendas: uma má gestão do planeamento de compras assim como uma fraca análise de mercado pode levar a perdas significativas de vendas;
10. Risco de “*gap*” de desempenho: Como não existem análises de desempenho do departamento de compras, não sabemos se todos os objetivos são cumpridos e se as práticas utilizadas são as melhores;
11. Risco de parcerias: atualizar e fomentar parcerias estratégicas alinhadas com os objetivos da empresa devem ser uma prática recorrente na entidade;
12. Riscos de infraestruturas do Sistemas de Informação: como estamos perante uma migração de dados, falhas de parametrização e uma falta de análise das necessidades internas podem levar a erros que possam atrasar a implementação;
13. Risco de fraude: como o Responsável de *stocks* é a pessoa que analisa as necessidades de encomenda e a encomenda em si de maquilhagem é mais suscetível a cometer atos de má-fé;
14. Risco de tesouraria: pelo facto de não existir um planeamento atempado, e não serem transmitidos os valores das encomendas à Diretora de Tesouraria pode colocar em causa o funcionamento estratégico e financeiro da entidade;
15. Risco de planeamento: pelo facto que não existir um planeamento a médio longo prazo de acordo com as estratégias da entidade.

Para melhor compreensão, agrupamos os riscos de cada fase do processo de compras onde iremos definir os riscos segundo a sua categoria, probabilidade de ocorrência e resposta ao risco. Por fim, no ponto seguinte e agrupando toda a informação, propomos ações de melhoria a implementar no sistema de controlo interno do mesmo processo.

<b>Fase do processo de compra: Aprovisionamento</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos<sup>4</sup></b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Analisar todos os novos fornecedores e produtos	Risco de rutura de <i>stock</i> no fornecedor	Operacional	Baixa	Reduzir/ Partilhar
	Risco de concorrência/ Risco de fraca competitividade	Operacional/ Estratégico	Baixa	Evitar
	Risco de perda de vendas	Operacional/ Estratégico	Alta	Reduzir
Garantir a atualização da base de dados	Risco de parcerias	Operacional/ Estratégico	Baixa	Evitar/ Partilhar

*Tabela 9 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra – Aprovisionamento*

<b>Fase do processo de compra: Criação da Necessidade</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Assegurar o planeamento das necessidades de compra	Risco de excesso e rutura de <i>stocks</i> / Risco de planeamento	Operacional	Média	Reduzir
	Risco de compra indevida	Operacional	Média	Reduzir

*Tabela 10 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Criação da Necessidade*

<b>Fase do processo de compra: Gestão de dados mestre</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Garantir a atualização correta de dados	Riscos de infraestruturas do Sistemas de Informação	Operacional/ Conformidade/ Comunicação	Média	Evitar

*Tabela 11 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Gestão de dados Mestre*

<sup>4</sup> Segundo COSO 2013

<b>Fase do processo de compra: Encomenda ao fornecedor</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Garantir que as mercadorias são obtidas ao melhor preço/qualidade	Risco de expectativas do cliente	Operacional	Média	Evitar
Garantir que a mercadoria preenche os requisitos negociados	Risco de “gap” de desempenho	Conformidade	Baixa	Evitar/ Partilhar
Assegurar que as pessoas devidas estão a par de todas as situações	Risco de fraude	Operacional	Média	Reduzir

*Tabela 12 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Encomenda ao Fornecedor*

<b>Fase do processo de compra: Receção ao fornecedor</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Assegurar que todas as encomendas são registadas	Riscos de infraestruturas do Sistemas de Informação	Operacional	Baixa	Reduzir
Garantir que todas as encomendas são devidamente rececionadas	Risco de prazos de entrega de fornecedores	Operacional	Média	Reduzir
Garantir que a mercadoria está de acordo com o acordado	Risco de falha humana Risco de “gap” de desempenho/	Operacional/ Conformidade	Média	Reduzir
Garantir que todas a mercadorias têm fatura associada	Risco de falha humana Risco de “gap” de desempenho	Operacional	Baixa	Evitar
Garantir que todas as divergências são analisadas e tratadas	Risco de falha humana Risco de “gap” de desempenho	Operacional	Baixa	Reduzir

*Tabela 13 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Receção ao fornecedor*

<b>Fase do processo de compra: Fatura do fornecedor</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Assegurar o pagamento das faturas nas datas acordadas	Risco de falha humana	Operacional	Média	Evitar
Garantir que todas as faturas dizem respeito a uma encomenda	Risco de falha humana	Operacional	Baixa	Evitar

*Tabela 14 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Fatura ao fornecedor*

<b>Fase do processo de compra: Stock dos armazéns centrais/lojas</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Garantir que todas as faturas estão devidamente registadas no <i>stock</i> do armazém	Riscos de infraestruturas do Sistemas de Informação	Operacional	Média	Reduzir

*Tabela 15 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Stock dos armazéns centrais/lojas*

<b>Fase do processo de compra: Envio para a Tesouraria</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Garantir que todas as faturas entraram no armazém	Risco de falha humana	Operacional	Baixa	Evitar
Garantir que o pagamento é feito no prazo acordado	Risco de tesouraria/ Risco de planeamento	Operacional/ Estratégico	Média	Evitar

*Tabela 16 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Envio para a Tesouraria*

<b>Fase do processo de compra: Avaliação de fornecedores</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Riscos</b>	<b>Categoria de Objetivos</b>	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	<b>Resposta ao Risco</b>
Garantir que os fornecedores são avaliados e monitorizados	Risco de “gap” de desempenho	Estratégico	Média	Evitar

*Tabela 17 - Análise de Riscos: Fase do processo de compra - Avaliação de fornecedores*

Como podemos verificar grande parte dos riscos são de carácter operacional, de probabilidade de ocorrência média/baixa. Nem todos os riscos têm a mesma resposta, quase todos são gerados internamente e podem ser reduzidos através da implementação de controlos.

### **5.7 Proposta de melhoria do sistema de controlo interno**

Atendendo que a empresa está em fase de migração de dados e implementação de um novo sistema de processo de compras através do ERP, será possível implementar as várias propostas apresentadas. O novo programa permitirá rentabilizar o tempo, melhorar o controlo, a garantia de informação, melhorar a comunicação e automatizar processos, modificações que são essenciais considerando o fluxo de transações da entidade. No fundo espera-se uma ligação natural da informação e modernização de processos que até aqui é muito manual e para o nível da empresa já se considera desajustado à realidade.

São propostas as seguintes alterações:

1. Revisão do sistema de gestão de compras: como o departamento deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da entidade, sugere-se que se faça anualmente uma revisão do sistema de gestão de compras, que servirá de ponto de partida para o plano anual/orçamento de compras para o ano seguinte;
2. Planeamento a médio longo prazo: sugere-se a criação de um plano anual/orçamento de compras em função das vendas homólogas, previsão de crescimento de vendas, estudos de mercado (em parceria com o departamento de marketing) e *stocks* no final do ano. Para isso, é necessário que todos os dados referentes aos fornecedores estejam no sistema completos, como prazos de entrega, condições de venda, classificação do fornecedor através da avaliação dos mesmos, entre outros;
3. Avaliação de fornecedores: após o término de todas as fases do processo de compras, sugere-se uma avaliação mais formal, detalhada e documentada da *performance* dos fornecedores. Propõe-se utilizarem uma adaptação do princípio de Pareto - Análise ABC com base critérios de qualidade dos produtos, cotação e condições de pagamentos, possibilidade de rapel, cumprimentos dos prazos de entrega de mercadoria, resposta a divergência e conformidade da documentação.

Após a atualização dos critérios define-se a que classe os fornecedores se enquadram:

A – Preferível	Cumprir totalmente	75-100
B – Aceitável	Cumprir em parte	50-74
C – Aceitável com Reservas	Com reservas	31-49
D – Não Aceitável	Excluir	≤ 30

Como a empresa não avalia formalmente os fornecedores aconselha-se a proceder à avaliação de todos os já existentes, criando uma ficha para cada um. No caso de fornecedores excluídos, é necessário procurar saber o porquê de terem sido eliminados e caso necessário, em parceria chegar a acordos. A menos que não exista um substituto os fornecedores com classificação D serão rejeitados.

Esta análise deve ser da responsabilidade da Administração e caso não seja possível do Diretor Comercial/Logística e da Responsável de Compras. Deve-se adotar uma avaliação de melhoria contínua, anual e no caso de fornecedores semelhantes avaliar com mais detalhe;

4. Classificação de Mercadoria por diversas classes: na mesma linha da avaliação de fornecedores, sugere-se classificar as mercadorias por grau de importância, agrupando-as em três classes diferentes. As mais relevantes classificam-se com a classe A que compreende 20% dos artigos e que representam 80% da faturação. A classe B, grau de relevância intermédia, compreende 30% dos artigos que representam 15% da faturação e classe C, mercadoria de menor importância e que representa 5% da faturação total;
5. Classificação da mercadoria: propõe-se em cada tipo de mercadoria/fornecedores implementar uma classificação de autorização de pedidos de encomenda: Sem autorização do responsável e Necessita de autorização. Esta classificação clarificará o trabalho dos colaboradores destacados e assegurará que nenhum dos artigos sejam encomendados sem autorização prévia;
6. Sistema de informação:
  - Propõe-se a criação de filas de espera para a validação da entrada de mercadorias em armazém. Deste modo, quando o colaborador visualiza as

filas de espera e ao comparar com a faturação notará, caso não exista fatura, a falta do documento e tomará as devidas diligencias;

- Propõe-se a criação de mínimos de *stocks*, interligados com os prazos médios de recebimento de fornecedor, sazonalidade e previsão de vendas;
- No momento da entrada da mercadoria nos armazéns propõe-se automaticamente a ligação entre as fichas de encomendas e a respetiva entrada e posteriormente ligação com a faturação. Caso se verifique alterações criar um alerta para uma análise mais cuidada desse fornecedor;
- Relacionado com o ponto de cima, e seguindo o procedimento já instituído pela empresa enviar um *e-mail* para a Diretora de Tesouraria, mas com dados mais detalhados como valor total da mercadoria;
- Na perspetiva da migração de dados e utilização do ERP nas compras de mercadorias, sugere-se o envio de reportes diários ou semanais, de todas as encomendas em curso, previsão de chegada, valores acordados para o Diretor Comercial/Logística e de Tesouraria;

#### 7. Segregação de funções:

- Definição de autorizações de pedidos de encomendas (interligado com a classificação de mercadorias);
- Transferência de responsabilidade do pedido de encomenda de maquilhagem: esta tarefa deve ser executada dentro do Departamento de Compras e por um colaborador designado para o pedido da encomenda. Para a avaliação da necessidade e dado ao conhecimento da mercadoria, sugere-se manter-se igual (atualmente, Responsável de *Stocks*);
- Repartição de tarefas: como é o mesmo colaborador que analisa a receção de mercadoria de maquilhagem, confrontação com a faturação, inserção da faturação no programa e tratamento de divergências, sugere-se que haja dois colaboradores diferentes para este procedimento;

#### 8. Implementar análises de desempenho: atendendo que não existem análises da *performance* de compras, sugere-se a criação de medidas de desempenho de modo a encontrar oportunidades de melhoria e desenvolver metas de *performance*, tais como tempo médio de processamento da encomenda, nº de encomendas urgentes, nº de encomendas por fornecedor, nº de reclamações a fornecedores, prazo médio da entrega das encomendas, preço médio de compra, taxa de rotação de *stock*,

percentagem de rutura de *stock*, nº de alterações no *software*. O objetivo desta análise passa por aumentar a produtividade ao verificar os níveis de eficácia e eficiência dos processos, diminuir tempos de encomenda, diminuir encomendas desnecessárias, negociar possível rapel, aumentar compras estratégicas, aumentar poder negocial, entre outros.

Sabendo que a alteração de todo o processo se torna difícil devido à dimensão da entidade, da quantidade da informação e dos recursos existentes, obriga a que todas as mudanças sejam planeadas e implementadas de forma gradual. Todas as propostas foram pensadas atendendo à dimensão da entidade, à redução dos riscos encontrados e para a existência de um controlo interno mais formal e funcional. Não se espera resultados imediatos, contudo através da implementação das propostas procura-se alinhar os objetivos operacionais das compras como os objetivos estratégicos da empresa.

## **5.8 Novo processo de compras – ERP**

Como já referido a entidade encontra-se em fase de migração de dados para o *software* Eticadata ERP módulo de compras – 1ª fase do processo. Alguns procedimentos, numa primeira fase, manter-se-ão iguais e só numa segunda fase é que serão alterados/complementados.

Processos após migração para o ERP do módulo de compras:

- a) Gestão de dados mestre: este processo passará a ser da responsabilidade do ERP que passará a disponibilizar esta mesma informação ao Cegid via interface;
- b) Encomenda ao fornecedor: atualmente é criada a encomenda no Cegid ou em Excel para envio ao fornecedor e com a integração deste processo no ERP passará a ser obrigatório a criação de todas as encomendas na aplicação podendo ser exportada para o Excel para envio a fornecedor;
- c) Receção de fornecedor: atualmente este processo de entrada de mercadoria é realizado no *software* de armazém (WMS) e manter-se-á igual na primeira fase da migração, estando, no entanto, prevista uma evolução do processo numa segunda fase;

- d) Fatura de fornecedor: atualmente é criado o documento no Cegid confrontando a receção (controlo manual) e manter-se-á igual estando prevista uma evolução do processo numa segunda fase;
- e) *Stock* dos armazéns centrais: manter-se-á igual, no entanto para que o ERP tenha a posição de *stock* dos armazéns centrais existirá uma *interface* que irá comunicar esta informação do Cegid para o ERP num fluxo de WMS-Cegid-ERP;
- f) Cálculo do PMC: cálculo realizado pelo ERP com base na criação dos documentos de compras, até então este cálculo é feito externamente com base os dados recolhidos no Cegid.

Numa segunda fase, total integração do circuito entre o WMS e o ERP sendo que nesta fase se fará a integração das receções de mercadoria no armazém (WMS) para seja utilizadas pelo departamento de compras no momento da conferência da fatura do fornecedor, a receção servirá de base para a criação da fatura fornecedor no ERP e deste modo fazer uma confrontação automática.

Como podemos verificar na previsão do processo de compras, existem alguns pontos identificados na proposta de melhoria que serão colmatados com o novo processo, no entanto, há muito trabalho a ser desenvolvido para uma implementação plena e uma adequada utilização. A falha humana e a resistência a mudanças são fatores gerados internamente, que têm de ser trabalhados. Uma mudança de trabalhos, rotinas e de visão permitirá não só aumentar a eficiência e eficácia das operações, mas também libertar alguns colaboradores de trabalhos rotineiros para poderem gerir melhor o seu tempo, aumentar e identificar problemas, aumentar as suas capacidades através de tarefas de valor acrescentado.

## **5.9 Definição do sistema de processo de compra**

Para definir e clarificar todas as fases do processo de compras, foram desenvolvidos quatro fluxogramas que espelham como o processo está organizado. Não só poderá permitir uma melhor organização dos recursos, mas também ajudar na implementação do novo processo.

### Fluxograma - 1ª Encomenda a fornecedor

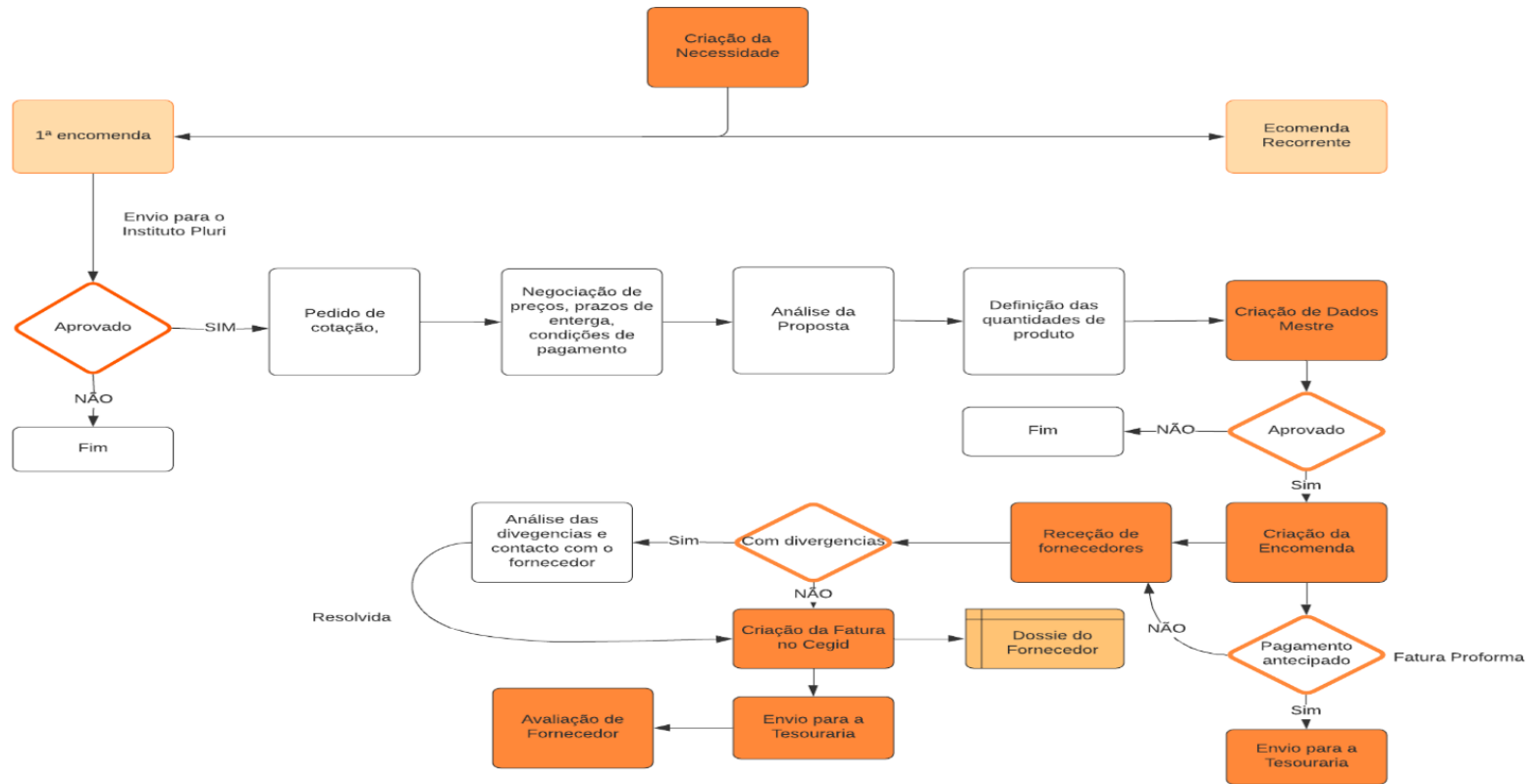


Figura 8 - Fluxograma - 1ª Encomenda a fornecedor

Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Catálogo

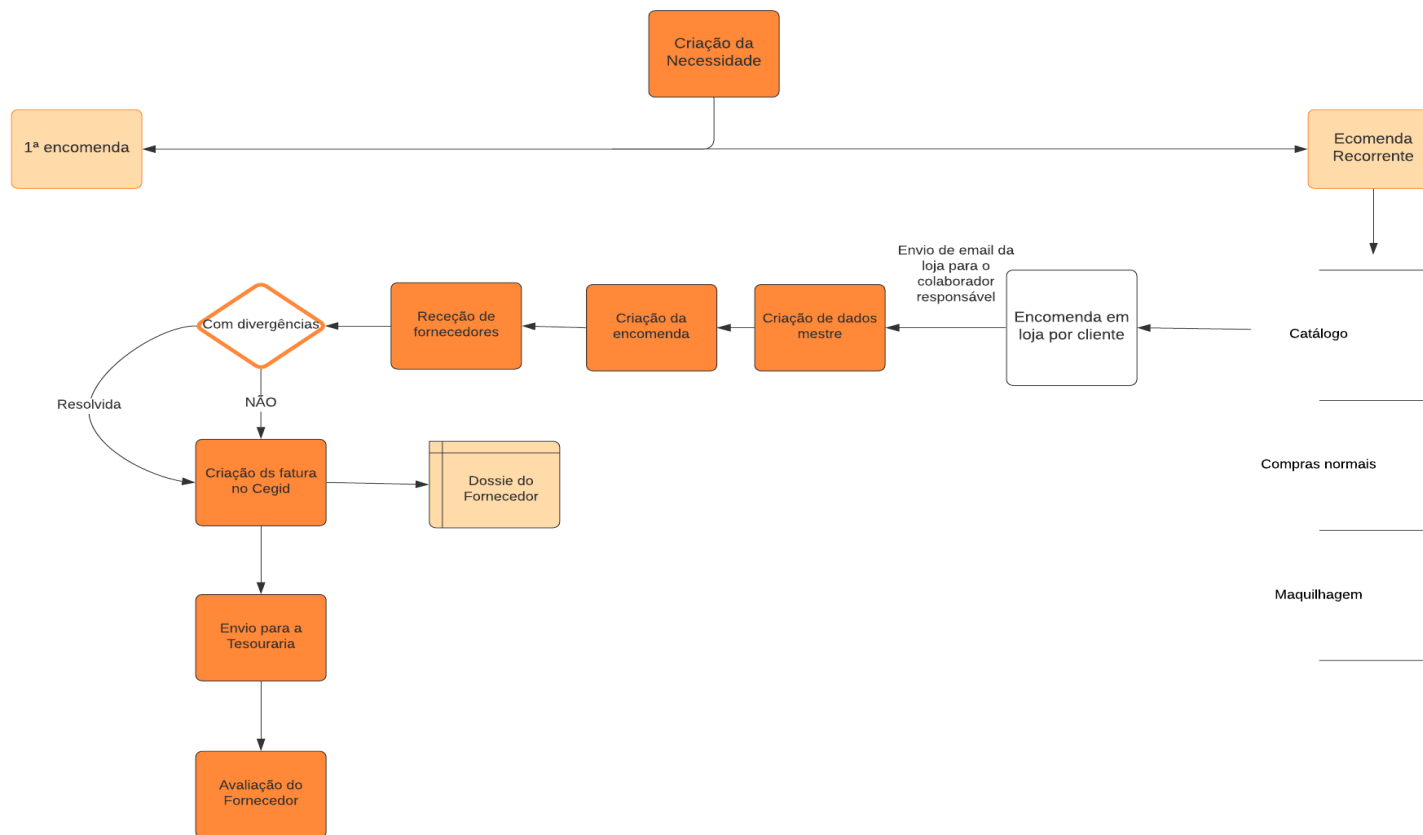


Figura 9- Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Catálogo

Fluxograma - Encomenda Recorrente: Compras normais

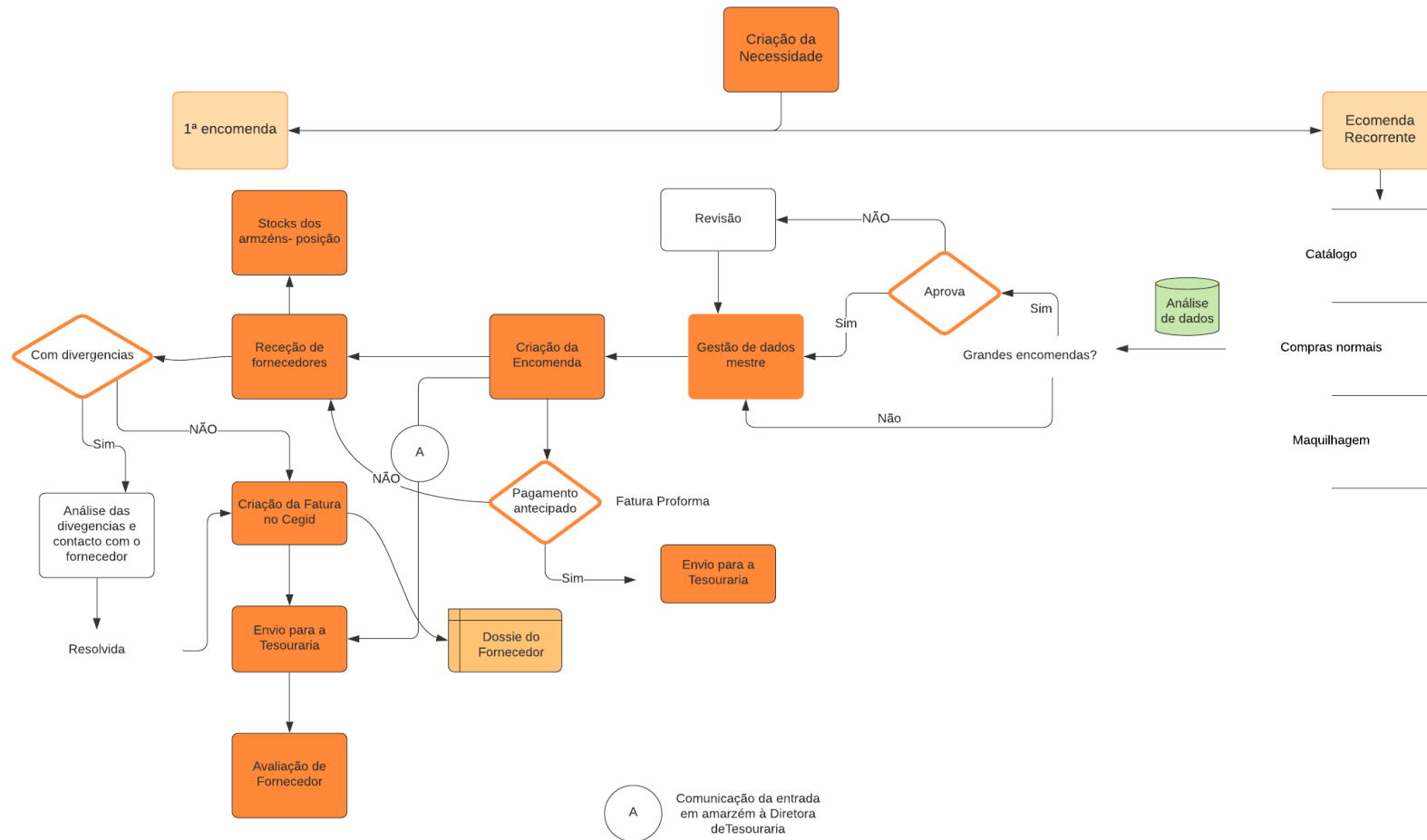


Figura 10- Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Compras normais

Fluxograma - Encomenda Recorrente: Maquilhagem

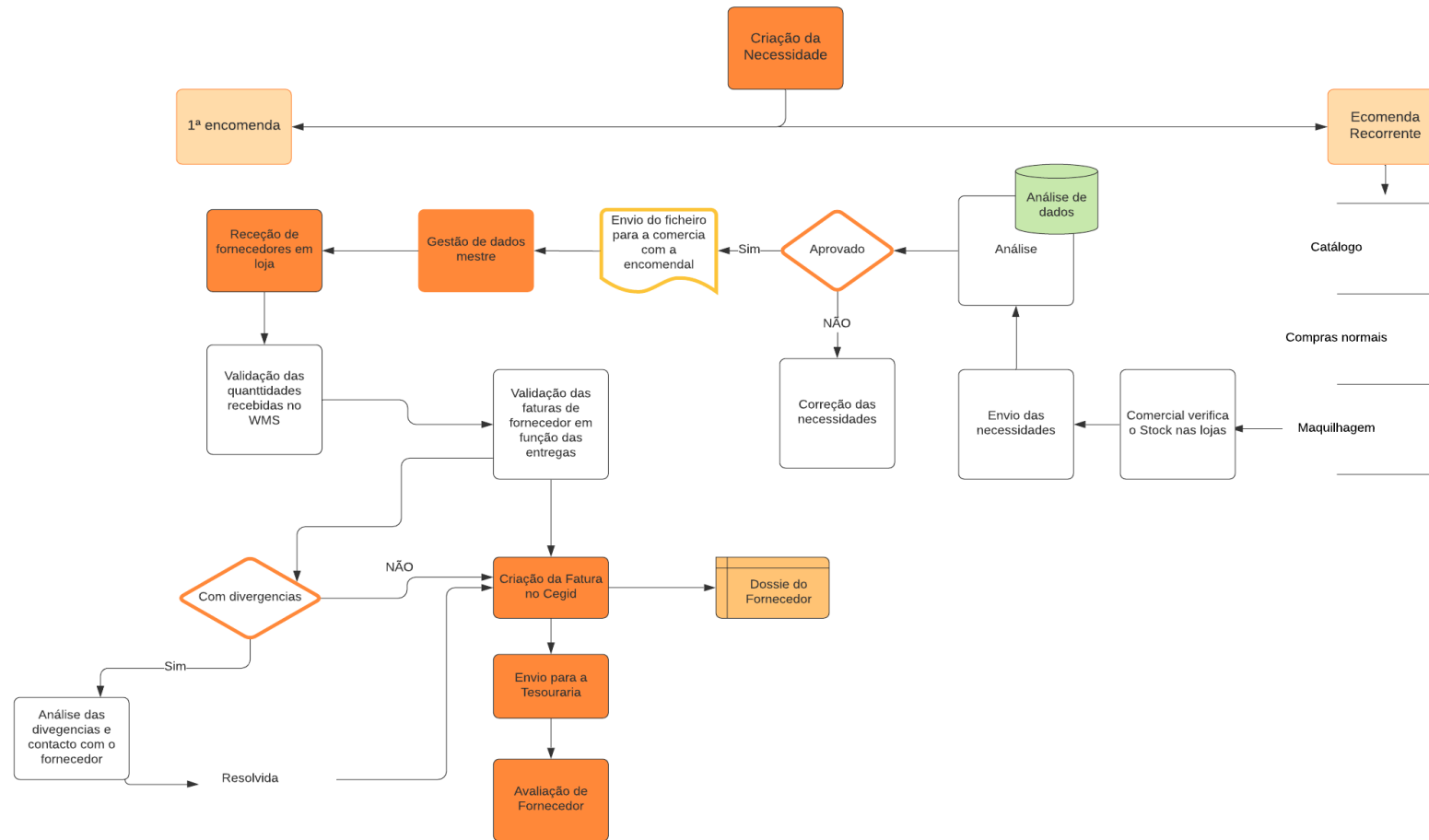


Figura 11 - Fluxograma - Encomendas Recorrentes: Maquilhagem



Todas as empresas necessitam de mecanismos de controlo que permitam alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais. Quanto maior a empresa mais difícil se torna controlar todos os processos de cada departamento.

A conceção deste projeto contribui para a compreensão da importância da existência de um sistema de controlo interno nas empresas e de que modo a implementação de ferramentas de controlo contribuem para aumentar a eficiência e eficácia das operações. Neste contexto o projeto foi dividido em três capítulos – revisão de literatura, metodologias utilizadas e estudo do caso.

A revisão de literatura direcionou-se para a apresentação e clarificação de conceitos relacionados com o controlo interno, o modelo de controlo interno COSO e mais ligado com o caso, o papel e a importância do controlo interno no departamento de compras.

Foram formuladas questões relacionadas com o estudo de caso a fim de procurar validar as sugestões dos autores referidos na revisão de literatura.

A metodologia utilizada teve como principal objetivo a interligação das questões suscitadas na revisão de literatura em asserções. Este estudo foi baseado numa investigação empírica que compreendeu a análise através do método qualitativo. O instrumento inicial utilizado foi um guião de entrevista enviado para o Diretor Comercial/Logística e Responsável de Compras. A entrevista foi essencial para perceber como a empresa está organizada e de que forma poderiam ser encontrados métodos para melhorar o desempenho da mesma.

### *O projeto*

A análise do processo de compras de mercadorias da Pluri, a análise das falhas e riscos permitiu-nos responder às questões que surgiram na revisão da literatura. Foi possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos a nível académico, sendo possível contribuir para uma análise do processo de compras que até então, na empresa, ninguém se tinha debruçado.

### *Resultados*

No que concerne ao estudo do caso, e em resposta às questões suscitadas concluímos o seguinte:

Q.1 Os controlos podem garantir mais eficiência no processo das compras?

Como foi referido no projeto o processo de compras da Pluri encontra-se em fase de alteração sendo que um dos objetivos é centralizar e uniformizar a informação e automatizar processos para responder com eficiência e eficácia a todas as operações. Aproveitando a oportunidade desta alteração e através das propostas de melhoria referidas, mecanismos de controlo poderão ser implementados de forma a contribuir de forma segura para uma melhor eficiência do processo. Após estar o processo implementado é necessário avaliar se todos os controlos foram bem executados e consequente análise da existência de falhas após a sua aplicação.

Q.2 De que forma os controlos podem ser importantes na prevenção dos riscos associados ao processo das compras?

As propostas de melhoria do processo de compras foram pensadas em função da dimensão da empresa, das falhas encontradas e nos riscos identificados. Os controlos a implementar permitirão prevenir riscos futuros e reduzir os riscos existentes.

Q.3 A entidade dispõe de um departamento ou pessoa responsável pelo controlo interno?

Não existe um departamento ou pessoa responsável pelo controlo interno. A Responsável de Compras é a pessoa que garante que todos processos são devidamente executados, no entanto reconhece que deveria existir uma pessoa externa ao departamento responsável pelo controlo interno.

Q.4 Podem os riscos afetar o processo de compras?

Como verificamos os riscos encontrados abrangem todo o processo operacional de compras que têm impacto nos objetivos estratégicos da empresa. Como estamos perante uma empresa que compra e vende produtos de cosmética, qualquer risco que possa ser reduzido, evitado ou partilhado, através da implementação de controlos propostos, produz efeitos significativos no processo de compras.

Q.5 A elaboração de um manual de controlo interno é importante para a entidade?

Relativamente à questão, a Responsável de Compras expressou que seria importante a existência de uma orientação e uma ajuda no controlo de falhas existentes. Quando a implementação do novo sistema de processo de compras estiver em plena utilização, será relevante a criação deste manual.

Q.6 O Processo de compras é um processo relevante para a entidade?

Ao longo deste projeto foi visível o quão importante é o processo de compras para a entidade. Todo o trabalho operacional é fulcral assim como as vendas de mercadorias. A empresa só consegue vender produtos se o processo de compras estiver implementado.

Q.7 O processo das compras afeta o desempenho da empresa?

Como podemos verificar os objetivos estratégicos da empresa estão alinhados com os objetivos operacionais do processo de compras. Alguma falha no processo, afeta negativamente a empresa.

Q.8 A empresa tem bem delineado o processo de tomada de decisão relativa às compras?

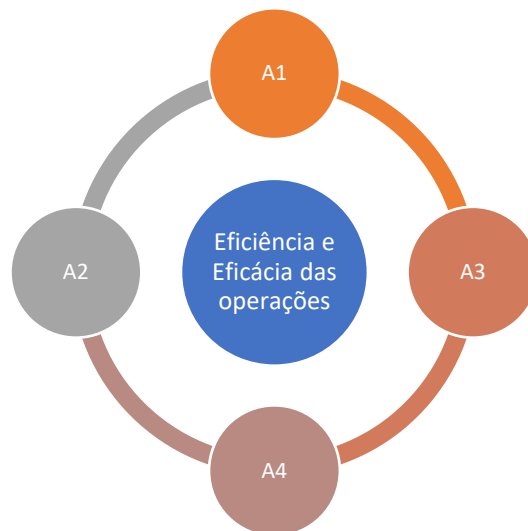
De facto, e como podemos verificar, apesar de não existir formalismos na tomada de decisão a empresa tem mais ou menos delineado o processo de decisão. No entanto, não invalida que sejam instituídos controlos para uma clara identificação de todos os intervenientes na decisão.

Q.9 A segregação de funções é importante no processo das compras?

Como verificamos e dada a dimensão da empresa é fundamental que exista uma boa segregação de funções quer no processo de compras quer em toda a organização.

#### *Modelo de análise*

Atendendo ao modelo de análise considerado e relembrando que este trabalho se trata de um projeto, ou seja, algo que será validado apenas no futuro pois só aí saberemos se as asserções agora testadas confirmam as conclusões descritas.



*Figura 12- Modelo de análise*

A1- Os controles devem ser eficientes e eficazes no processo de compras

Para existir um processo de compras eficiente e eficaz todos os controles implementados devem ser pensados em função dos riscos encontrados.

A2 – O controle interno adequado serve para mitigar os riscos no processo de compras.

No desenvolver do projeto foram identificados vários riscos associados ao processo de compras. Nem todos têm o mesmo grau de probabilidade de ocorrência. Cabe à empresa gerir bem os riscos e até mesmo encontrar oportunidades nos mesmos.

A3 – A entidade deve ter um manual de controle interno para o processo de compras

Para perceber a existência e importância de um manual de controle interno no departamento de compras é necessário perceber todo o funcionamento do processo de compras, identificar controles já instituídos, detetar falhas e apresentar melhorias do mesmo.

A4 – Um processo de compras bem delineado contribui para um melhor desempenho da entidade.

Os objetivos operacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Um processo de compras bem delineado influencia positivamente os resultados da organização

Dissemos na introdução que” O objetivo principal do projeto passa pela recolha de medidas e procedimentos já instituídas pela empresa no departamento de compras, das falhas e por consequente análise dos riscos e respetivas recomendações para a sua minimização”.

Ao longo deste projeto, constatamos que para alcançar a eficiência e eficácia das operações é necessário instituir mecanismos de controlo interno que contemplem a deteção de falha e a mitigação de riscos associados a fim de se poder contribuir para uma maior eficiência e eficácia na organização e desta forma garantir uma melhoria do desempenho consubstanciada.

Consideramos assim que o objetivo primordial foi atingido pois ao concluir este estudo esperamos que o modelo de análise definido tenha, pelo menos, uma validação superior a 50%.

### **Limitações do estudo**

No início deste projeto idealizava-se alcançar dois objetivos. O objetivo primordial prendia-se com a criação de um sistema de controlo interno na Pluri, que seria desenvolvido através da análise das falhas, riscos e apresentação de melhorias do processo de compras (criação de controlos). Este objetivo considera-se alcançado. O objetivo secundário idealizado traduzia-se na criação de um manual de controlo interno que serviria de base de orientação de procedimentos e práticas do processo em si. Como este objetivo dependia da implementação do novo processo de compras e como estes trabalhos ainda não se iniciaram na empresa, não foi possível desenvolver o manual.

Também pelo facto de a entrevista ter sido enviada por *e-mail* devido ao Covid19, influenciou a parte inicial do estudo, no sentido em que as perguntas poderiam ter sido mais desenvolvidas. Igualmente relacionado com o Covid19 influenciou não só o projeto em si como também a empresa, no que concerne à implementação do novo processo de compras que se traduziu na não concretização do objetivo secundário.

Apesar das limitações sentidas, não se considera que as conclusões tenham ficado prejudicadas.

### **Pistas para investigação futura**

Atendendo que todas as empresas são diferentes, mas partilham objetivos comuns, recomenda-se outros projetos que permitam melhorar a eficiência e eficácia das operações.

Também o estudo sobre a importância da existência de um sistema de informação adequado a cada realidade organizacional e em que medida os vários tipos de controlos podem contribuir para o seu desempenho seria uma sugestão.

Por fim a exploração de outros métodos de investigação quantitativa seria outra sugestão como por exemplo recurso a questionários aos intervenientes do processo de compras da empresa e testes aos controlos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Almeida, B. J. M. (2017) – Manual de Auditoria Financeira. Escolar Editora
- Almeida, Filipe (2014) - Custos e Benefícios da Lei Sarbanes- Oxley – Caso BPN  
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16999/1/TFM%20Filipe%20Almeida%20.pdf>
- Alves, J. (2015) – Princípios e prática de auditoria e revisão de contas. Edições Sílabo
- Amaral, R. (2017) - Auditoria - Análise de riscos do processo de compras - obtido em novembro) <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Contabilidade/Auditoria-An%C3%A1lise-de-riscos-do-processo-de-1287559.html>
- Anexo 1 – NTRA – Normas Técnicas de Revisão/ Auditoria, DRA – Diretrizes de Revisão/ Auditoria, IT – Interpretações Técnicas e RT – Recomendações Técnicas - obtido em novembro.  
[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14023/2/ANEXO%201%20e%202\\_%20normas%20e%20ISAs.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14023/2/ANEXO%201%20e%202_%20normas%20e%20ISAs.pdf)
- Ballou, R. (2006). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial (Vol. 5ªEdição). Porto Alegre: Bookman.
- Código de Governo das Sociedades – obtido em novembro 2019  
[https://www.cmvn.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008\\_2\\_.pdf](https://www.cmvn.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Recomendacoes/Documents/f6bac7142a7447fa89b0e8f3d91bea0bCodigoGS15022008_2_.pdf)
- COSO: Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary (2017) - obtido em dezembro  
<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Costa, C. (2018) – Auditoria Financeira – Teoria & Prática. Letras e Conceitos, Unip. Lda.
- Inácio, H.C. (2014) – Controlo interno Enquadramento teórico e aplicação prática. Escolar Editora
- ISA (2015) - Manual das Normas Internacionais de Controlo de Qualidade, Auditoria, Revisão, Outros Trabalhos de Garantia de Fiabilidade e Serviços Relacionados. Tradução de OROC

Manual de acolhimento da entidade Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda.

Morais, G. e Martins, I. (2013) – Auditoria Interna Função e Processo. Áreas Editora

Oliveira, José (2011) – Modelo integrado para uma gestão eficiente e controlo do risco. Vida Económica

Oliveira, Maria Marly de (2011) - Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses – 5ª edição Elsevier.

Peralta (2014) Deloitte – Nova framework COSO 2013: O que mudou e como aplicar nas organizações. [http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411\\_ipai\\_coso\\_icf\\_2013\\_vfinal\\_1416586714\\_1502735946.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714_1502735946.pdf)

Singh, G. e Wahid, N. (3 de setembro 2014) - “Supply Chain Risk Management: A Review”, International Journal of Supply Chain Management, v.3, n. ° 3. - obtido em dezembro

<https://pdfs.semanticscholar.org/3391/9df7ae2c5fc54dde67f4943fead10b38f614.pdf>

Sousa, José M. e Baptista, Sales C. (2011). Como fazer Investigação Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha (1ª Edição), Lisboa: Pactor.

Ventura, M. M. (setembro de 2007) - O estudo de Caso como modalidade de pesquisa - obtido em dezembro.



## **Apêndice I – Guião da entrevista**

Entrevista dirigida ao Diretor Comercial/Logística e à Responsável do Departamento de Compras na Pluri:

### Estrutura Organizacional

1. A nível do departamento de compras, como é composta a entidade?
2. Qual é a estrutura organizacional no departamento de compras?
3. Qual o número de colaboradores no departamento de compras?
4. Quais são os objetivos da entidade no departamento de compras?
5. Quais são os riscos que mais ocorrem que podem colocar em causa o alcance dos objetivos?

### Controlo Interno

6. A empresa possui algum manual de controlo interno no departamento de compras?
7. Todos os colaboradores intervenientes têm conhecimento dos procedimentos do processo de compras?
8. Acha importante a existência de um manual de controlo interno? Em caso afirmativo, em que sentido?
9. Na entidade existe algum responsável pelo controlo interno?

### Segregação de funções

10. Todos os colaboradores sabem quais as suas funções e o que cada um tem de desempenhar?
11. Existe algum sistema de aprovação e autorização definido? Como descreve a tomada de decisão no processo de compras?

### Operacional

12. Qual o processo de compras instituído na entidade?
13. A entidade efetua análises de fornecedores?
14. No caso de fornecedores semelhantes é feita uma avaliação prévia de qual o que corresponde mais aos objetivos?



## Anexo I – Declaração Autorização de dados da empresa



### Declaração de autorização

Pluricosmética - Comércio de Produtos de Cosmética, Lda., Contribuinte 503890278 declara que autoriza a colaboradora Sofia Daniela Monteiro Nunes, a utilizar toda a informação pertinente para a redação do Projeto de Mestrado de Auditoria – “Implementação de um Sistema de Controlo Interno no Departamento de Compras na Empresa Pluricosmética, Lda.” apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, bem como a sua publicação.

É expressamente proibido a replicação dos dados mencionados e a utilização da informação para outros fins.

17 de junho de 2020

A gerência



 Com. Prpd. Cosmética, Lda  
NIF 503 890 278  
Av. Menéres, 798  
4450-190 Matosinhos

**SEDE**  
Avenida Menéres, n.º 798  
4450-190 Matosinhos  
Portugal

Tel.: + 351 22 375 3749  
email: geral@pluricosmetica.com

PLURICOSMETICA.COM