



Manual de Procedimentos Ferramenta CRM
Projeto para a empresa Ibero Linhas (Porto) Transportes, Lda.

Lígia Moreira Delca

Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora
Alcina Dias

Porto – 2013/2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo:

O presente projeto insere-se no âmbito do Mestrado em Auditoria pelo ISCAP e consiste na criação de um Manual de Procedimentos de Controlo Interno na organização Ibero Linhas (Porto) Transportes, Lda (ILP).

A principal motivação para a elaboração deste projeto deveu-se ao facto de trabalhar numa organização onde não existe um Manual de Procedimentos ou Normas Internas que proporcionem um melhor funcionamento da gestão, administração e controlo, colmatando assim esta lacuna ao nível do controlo interno.

A área escolhida para este projeto foi o Marketing, por ser considerada pela Gerência a área de excelência do serviço prestado. O objetivo é a criação de um Manual de Procedimentos de Controlo Interno, sobre a ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM), de forma a gerir o relacionamento com os clientes, quer atuais, quer futuros.

Para a elaboração deste trabalho de projeto efetuou-se uma revisão da literatura ao nível do controlo interno, no que concerne a objetivos, tipos, componentes, princípios e modelos. Com esta revisão pretende-se a contextualização do tema neste trabalho, assim como dar a conhecer os principais tópicos de trabalho.

Após a revisão da literatura, será dada a conhecer a metodologia adotada, de forma a se poder responder às questões de investigação colocadas ao longo do trabalho. Para a criação do Manual de Procedimentos foram feitas reuniões junto dos órgãos máximos desta organização, tais como Gerência e principais responsáveis dos diversos departamentos, assim como levantamento de documentação e tarefas em vigor na ILP.

Com a implementação deste Manual, pretende-se melhorar a organização, que opera no ramo dos transportes marítimos, quer em termos de eficiência, quer em termos de eficácia, assim como entender melhor o comportamento dos seus clientes e que tipo de produto ou serviço é que pretendem.

Esta ferramenta pode ser considerada uma peça-chave para o sucesso da organização, pois são os clientes, melhor do que ninguém, que sabem aquilo que pretendem e o que procuram num produto ou serviço.

Palavras chave: Controlo Interno, Manual de Procedimentos, Eficiência, Eficácia, CRM

Abstract:

This project consists in the creation of a Manual of Procedures for Internal Control in the organization Ibero Linhas (Porto) Transportes, Lda (ILP).

The main motivation for the development of this project has to do with the fact that I work in an organization where there isn't a Manual of Procedures or Internal Rules to provide a better functioning of the management, administration and control, correcting the gap in the internal control.

The chosen area for this project was the Marketing Department, because the Management considers this to be an area of excellence of service. The goal is to create a Manual of Internal Control Procedures, about the tool Customer Relationship Management (CRM), in order to manage relationships with customers, either current or future.

To prepare this project work, a literature review was done for an internal control, focalized in objectives, types, components, principles and models. This revision aims to contextualize the theme in this work, as well as publicizing the main topics of the work.

After the literature review it, shall be presented the methodology used, to be able to answer the research questions posed throughout the project work. For the creation of this Manual of Procedures, meetings were held with the top management of the organization, and key leaders of various departments, as well as survey documentation and tasks into force in ILP.

With the implementation of this Manual, it is intended to improve the functioning of the organization, which operates in the field of maritime transports, in terms of efficiency and in terms of effectiveness, as well as to better understand the behavior of customers and the kind of product and service intended.

This tool can be considered a key element for the success of the organization, because the customers, better than anyone, know what they want and what they look up in a product or service.

Key words: Internal Control, Manual of Procedures, Efficiency, Effectiveness, CRM

Agradecimentos

Desejo expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para que este trabalho fosse possível.

À minha orientadora, Dr.^a Alcina Dias, expresso a minha especial gratidão pela disponibilidade e apoio demonstrado durante a concretização deste trabalho de projeto.

Aos meus colegas de trabalho, assim como ao gerente da ILP, Dr. Francisco Mora, que sempre demonstraram a sua disponibilidade e apoio.

À minha família pelo incentivo e alento que sempre me dispensaram.

Lista de Abreviaturas

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

CI – Controlo Interno

COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology

COCO - Criteria of Control Committee

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRM - Customer Relationship Management

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

IFAC - International Federation of Automatic Control

IIA - Institute of Internal Auditors

ILP – Ibero Linhas (Porto) Transportes, Lda

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

ISA - International Standard on Auditing

ISAFIC - Information Systems Audit and Control Foundation

PME – Pequena e Média Empresa

SAC - Systems Auditability and Control

SAP – Statement on Auditing Procedure

SAS - Statement on Auditing Standards

SEC - Securities and Exchange Commission

SI – Sistemas de Informação

SIAS - Statement on Internal Auditing Standards

SOX - Lei Sarbanes-Oxley

TI – Tecnologias de Informação

Índice geral.....	Páginas
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1 Enquadramento histórico do Controlo Interno e sua definição	5
1.2 Objetivos do Controlo Interno	8
1.3 Tipos, Componentes e Princípios do Controlo Interno.....	9
1.4 Limitações do Controlo Interno	13
1.5 Modelos do Controlo Interno	15
1.5.1 AICPA - American Institute of Certified Public Accountants	15
1.5.2 IIA – Institute of Internal Auditors	16
1.5.3 COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.....	16
1.5.4 COCO – Criteria of Control Committee.....	17
1.5.5 COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology	18
1.5.6 INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions	19
1.5.7 Lei Sarbanes-Oxley (SOX).....	19
Capítulo II – Metodologia.....	22
2.1 Introdução	23
2.2 Modelo de Análise.....	24
2.3 Metodologia Adotada.....	25
2.4 Recolha de Dados	26
2.4.1 Entrevistas.....	26
2.4.2 Narrativas	27
2.4.3 Grupos Focais.....	27
2.4.4 Observação (participante e não-participante) sob a bandeira da etnografia....	27
2.4.5 Observação de 2ª mão (fotografias, filmes e vídeos)	28
2.4.6 Documentos	28
2.4.7 Comunicação medida por computador (internet, emails, etc.)	28
Capítulo III – Projeto.....	29
3.1 Recolha de Informação	30
3.2 Caracterização do Grupo Ibero Linhas	30
3.3 Qualidade e Valores	31
3.4 História do Grupo Ibero Linhas.....	32
3.5 Estrutura Organizacional da ILP.....	33
3.6 Competências dos Serviços.....	34
3.7 Customer Relationship Management	36
3.8 Manual de Procedimentos	38

3.8.1. Objetivo	38
3.8.2. Âmbito de Aplicação.....	38
3.8.3. Definição de funções de controlo	38
3.8.4. Identificação funcional dos documentos suporte	38
3.8.5. Violação do Manual de Procedimentos.....	38
3.8.6. Alterações e Casos Omissos	38
3.8.7. Entrada em Vigor	39
3.8.8. Procedimentos	39
3.9. Perspetivas Estimadas de Resultados.....	68
3.10. Análise Qualitativa do Projeto.....	68
Capitulo IV – Conclusão	71
4.1 Conclusão Final	72
4.2 Limitações de Estudo	74
4.3 Sugestões para Investigações Futuras.....	75
Referências Bibliográficas	76
Anexos.....	83
Anexo I – IBL Operações.....	84
Anexo II - Janelas Tipo de Contacto CRM	86
Apêndices	87
Apêndice I – Cronograma.....	88

Índice de tabelas

Tabela 1 – Questões de Investigação	21
Tabela 2 – Modelo de Análise	24
Tabela 3 – Resumo Modelo de Análise.....	73

Índice de figuras

Figura 1 – Resumo Questões de Investigação	25
Figura 2 – Menu Iniciar CRM.....	39
Figura 3 – Formato das Opções.....	40
Figura 4 – Vetores do CRM.....	40
Figura 5 – Janela <i>Prospect</i>	41
Figura 6 – Janelas <i>Business Section</i>	42
Figura 7 – Janelas Inserção <i>Article</i>	43
Figura 8 – Janelas <i>Templates Article</i>	44
Figura 9 – Janelas Visualização <i>Article</i>	45
Figura 10 – Janelas <i>Imports</i>	45
Figura 11 – Janelas <i>New Lead</i>	46
Figura 12 – Janelas Visualização <i>Lead</i> » Painéis <i>Details</i> e <i>Logistics</i>	47
Figura 13 – Janelas Criação <i>Account</i>	48
Figura 14 – Janela Opções <i>Account</i>	48
Figura 15 – Janelas <i>New Activity</i>	49
Figura 16 – Janelas <i>Calender</i>	49
Figura 17 – Janelas <i>Visit Report</i>	50
Figura 18 – Janela <i>New Opportunity</i>	51
Figura 19 – Janelas <i>Convert Lead</i>	51
Figura 20 – Janela Opções <i>Opportunity</i>	52
Figura 21 – Janela <i>Disqualify</i>	52
Figura 22 – Janelas Visualização <i>Account</i> » Painéis <i>Details</i> , <i>Shipping</i> e <i>Financial</i>	53
Figura 23 – Janela <i>Set-Regarding Outlook</i>	54
Figura 24 – Janelas Abertura de Cliente.....	55
Figura 25 – Janelas Inserção <i>Contacts</i>	56
Figura 26 – Janela <i>Credit Concession</i>	57
Figura 27 – Janela Envio Alerta <i>Credit Concession</i>	58
Figura 28 – Janela Estado do Pedido <i>Credit Concession</i>	58

Figura 29 – Janela Alerta <i>Email</i> Estado “Proposta Enviada para Validação”	59
Figura 30 – Janela Alerta <i>Email</i> Estado “Validação Financeira OK”	59
Figura 31 – Janela Alerta <i>Email</i> Estado “Rejeitada por Dep. Financeiro”	60
Figura 32 – Janela Alerta <i>Email</i> Estado “Ficha de Cliente Enviada”	60
Figura 33 – Janela Reabertura <i>Credit Concession</i>	61
Figura 34 – Janela Listagem Pedidos de Crédito	61
Figura 35 – Janela Visualização Reabertura de Pedido de Crédito	62
Figura 36 – Janela Inserção <i>Bank Entities</i>	62
Figura 37 – Janela Inserção <i>New Reports</i>	64
Figura 38 – Exemplo <i>New Report</i>	64
Figura 39 – Janela <i>Settings</i>	65
Figura 40 – Janela <i>Visit Details</i>	65
Figura 41 – Exemplo <i>Visit Details</i>	66
Figura 42 – Janela <i>Visit Report</i> » <i>Visit Type</i>	66
Figura 43 – Janela <i>Visit Report</i> » <i>Future Actions</i>	66
Figura 44 – Janela <i>Visit Report</i> » <i>Company Profile</i>	67
Figura 45 – Janela <i>Visit Report</i> » <i>Competitors</i>	67

O presente projeto tem como objetivo estudar uma Pequena e Média Empresa (PME), do tecido empresarial português, e contribuir para a tornar mais eficiente e eficaz, através da elaboração de um Manual de Procedimentos de Controlo Interno, na área de *Marketing*, com a implementação integral da ferramenta *Customer Relationship Management (CRM)*. A área de *Marketing*, dentro da empresa em estudo, foi escolhida pela Gerência por ser considerada a área mãe de todo o serviço prestado.

A empresa deste estudo é a Ibero Linhas (Porto) Transportes, Lda. (ILP), empresa do Grupo Ibero Linhas, que foi fundado a 26 de Janeiro de 1973, e que opera na área dos transportes marítimos. A ILP encontra-se situada no Porto, com uma escritório que comporta cerca de 30 trabalhadores. Todo o trabalho desempenhado pela ILP tem como base a excelência, na execução de todos os assuntos, com rapidez, mas também com a mentalidade de fazer sempre bem.

No que concerne ao Controlo Interno, a ILP apresenta uma lacuna uma vez que não existe um Manual de Procedimentos ou um Manual de Medidas de Controlo Interno. Este projeto, através do seu estudo profundo dentro da própria empresa, tem como finalidade colmatar esta falha, dinamizando a empresa no seu interior, desenvolvendo um novo procedimento e novas iniciativas. Este objetivo será alcançado com um acompanhamento contínuo, aquando do planeamento e implementação da ferramenta CRM.

A elaboração de um Manual, tendo como base a implementação integral da ferramenta CRM, pretende redefinir a estratégia de atuação da empresa, a forma de trabalhar, as normas de funcionamento, entre outros, tendo sempre em vista uma atualização da ILP face ao mercado e uma dinamização e otimização do trabalho desenvolvido por cada colaborador. Importa também, em qualquer nova estratégia ou reorganização, ter sempre em conta os custos alocados a cada ação, e ter presente um controlo efetivo dos gastos efetuados pela empresa.

Esta ferramenta irá permitir à empresa conhecer melhor os clientes existentes; descobrir novos clientes; aumentar os lucros; fechar negócios mais rapidamente, uma vez que servirá de apoio ao departamento de *Marketing*; preparar-se melhor para possíveis ameaças de mercado; partilhar informação e conhecimento; entre outras.

Este projeto está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo assenta numa revisão bibliográfica sobre o tema do controlo interno, tentando perceber a sua origem, história e evolução, os seus objetivos, as suas limitações e os seus modelos desenvolvidos ao longo do tempo. Pode-se afirmar que o controlo interno é um instrumento que melhora e aperfeiçoa os processos de Gestão e permite à Administração atingir os objetivos definidos para a empresa. Este tem como objetivos: assegurar a confiança e a integridade da informação financeira e operacional; assegurar o cumprimento dos contratos, leis e regulamentos; assegurar a salvaguarda dos ativos; e assegurar a eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

No segundo capítulo será feita uma apresentação da metodologia utilizada para este projeto, que consiste numa pesquisa teórica, exploratória e qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo. A recolha de dados será elaborada a partir de documentos oficiais da ILP, reuniões e observações participantes e não-participantes, por forma a ser possível responder às questões de investigação.

O terceiro capítulo consistirá no projeto propriamente dito, elaborado dentro da empresa, com a devida autorização e participação da Gerência.

Por fim, no quarto capítulo, serão apresentadas limitações de estudo e dadas sugestões para investigações futuras que complementem este projeto, tendo sempre como foco principal as principais conclusões retiradas com a elaboração do mesmo.

Capítulo I – Revisão da Literatura

No mundo atual, as empresas deparam-se com ambientes cada vez mais competitivos e globalizados, em que as mudanças são portadoras de múltiplas incertezas.

No que se refere à Auditoria, esta tem vindo a acompanhar as alterações ocorridas no meio onde as empresas operam. Inicialmente virada para a exatidão das demonstrações financeiras, a Auditoria passou, dadas as contingências do mundo económico, a estar virada para uma vertente de incerteza, onde a continuidade das empresas pode ser posta em causa, em qualquer momento. Esta última perspetiva obriga os auditores a não centrarem a sua atenção nas demonstrações financeiras tradicionais, mas sim na análise estratégica da empresa, passando a considerá-la como um todo.

Devido a este facto, o controlo interno tem sido abordado, ao longo dos últimos anos, como uma característica fundamental em qualquer empresa. É de referir que a sua importância é indiscutível e que têm sido feitos diversos estudos nesta área, de forma a aperfeiçoar a forma de controlar e gerir todas as atividades realizadas.

São vários os conceitos, definições e modelos que diferentes organismos têm proposto relativamente ao controlo interno, que serão apresentados nos pontos seguintes.

1.1. Enquadramento histórico do Controlo Interno e sua definição

Do estudo efetuado aos vários autores, no que concerne a este assunto, facilmente se percebe que não há uma definição única sobre controlo interno. Também é um facto que não se consegue identificar, rigorosamente, a origem do controlo interno ou a primeira vez que foi referenciado.

Apesar de os primeiros sinais de controlo interno já serem visíveis nos documentos da civilização Mesopotâmia 3600 A.C., através de procedimentos de segregação de funções, de aprovações e de verificações (citado por Lee, 1971), e da natureza de alguns mecanismos de controlo já ser pormenorizadamente documentada no Talmude (compilação que data de 499 D.C. de leis e tradições judaicas) (citado por Fonfeder, Holtzman, & Maccarrone, 2003), alguns autores apontam o seu nascimento aquando da revolução industrial. Na sequência de uma crescente necessidade de financiamento de capital, exigindo uma verificação periódica dos resultados e da posição financeira das empresas, começou a ser relevante para os investidores e credores tomarem melhores decisões em relação aos seus investimentos.

No entanto, poder-se-á afirmar que a origem do atual controlo interno está intimamente associada aos escândalos financeiros dos anos 20 e 30, mais concretamente, ao *crash* da Bolsa de Nova York em 1929. Assim, o congresso dos EUA reagiu aprovando duas leis, para reforçar os mercados de capitais e garantir um relato apropriado aos investidores (Hall & Singleton, 2005):

- ✓ *Securities Act 1933*, que tinha essencialmente dois objetivos: um era exigir que os investidores tivessem acesso a informações financeiras ou outras informações das empresas cotadas e outro era proibir enganar, deturpações e fraudes com as vendas de mobiliários aos investidores;

- ✓ *Securities Act 1934*, que criou a *Securities and Exchange Commission (SEC)*, uma comissão orientada para registar, regular e fiscalizar as empresas cotadas. Além disso, a SEC passou, também, a regular as normas de auditoria. Uma das medidas mais importantes implementadas por esta comissão foi, precisamente, a obrigatoriedade de todas as empresas deterem um sistema de controlo interno, suscetível de ser avaliado pela auditoria externa.

Foi igualmente nos anos 30 que surgiu a primeira definição de controlo interno apresentada pelo *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* através da *Statement on Auditing Standards (SAS)* nº1 e utilizada pela SEC¹.

Em 1972, o AICPA redefiniu o conceito de controlo interno, nomeadamente, do controlo administrativo e do controlo contabilístico através da *Statement on Auditing Procedure (SAP)* n.º 54, intitulado "*The auditor's study on evaluation of internal control*". A SAP nº 54 define²:

- ✓ Controlo administrativo como um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão, que conduz à autorização das transações pela Gestão.
- ✓ Controlo contabilístico como um plano de organização, procedimentos e registos relacionados com a salvaguarda dos ativos e a confiança nos registos financeiros que, consequentemente, é elaborado no sentido de proporcionar uma certeza razoável sobre se:
 - As transações executadas estão de acordo com uma autorização geral ou específica da Gestão;
 - As transações são registadas de forma a permitirem a preparação das demonstrações financeiras, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites, e a manterem o registo contabilístico dos ativos;
 - O acesso aos ativos é permitido, apenas, através de autorização da Gestão;
 - O registo contabilístico dos ativos é comparado, em intervalos de tempo razoáveis, com os ativos existentes, e que medidas apropriadas são tomadas, sempre que quaisquer diferenças sejam verificadas.

Nos anos 80, o AICPA estabeleceu a *Treadway Commission* (juntando, entre outras, entidades como a *American Accounting Association* e o *Institute of Internal Auditors*). Em 1987, esta comissão publicou o relatório *Fraudulent Financial Reporting* onde valorizava a importância dos controlos internos e a necessidade de se criar critérios de análise para avaliação detalhada dos mesmos.

¹ O controlo interno compreende o plano da organização e todos os métodos e medidas adotados dentro de uma empresa, para salvaguardar os ativos; verificar a exatidão e a veracidade da informação contabilística; promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas administrativas prescritas (tradução livre) (Root, 1998, p.68).

² Fonte: http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno

Por sua vez, em Julho de 1983, o IIA avançou com o entendimento do controlo através da *Statement on Internal Auditing Standards* (SIAS) n.º 1 - "*Control: Concepts and Responsibilities*". A SIAS n.º 1 consiste na interpretação suplementar das Normas, onde fornece uma definição para controlo interno e clarifica as regras dos intervenientes no estabelecimento, manutenção e avaliação do controlo.

Posteriormente, em 1985, o IIA publicou um "*white paper*" criado pela "*Task Force on Control*" (o mesmo grupo que desenvolveu a SIAS n.º 1). Essa monografia, "*Control: Its Meaning and Implications for the Professional Practice of Internal Auditing*", proporcionou uma fundamentação mais lógica dos principais conceitos emanados pela SIAS n.º 1, assim como uma maior definição das definições e conceitos de controlo.

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) elaborou um estudo extensivo sobre o controlo interno. O COSO definiu o controlo interno como um processo efetuado por pessoas da Direção, Gestão e outros colaboradores, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos em três categorias, nomeadamente, a eficiência e eficácia (rendimento) das operações, a confiança e a fiabilidade das demonstrações financeiras e a conformidade com leis e regulamentos.

Posteriormente, o COSO estabeleceu que o controlo interno consiste nos seguintes objetivos:

- ✓ Ambiente de controlo;
- ✓ Avaliação do risco;
- ✓ Atividades de informação, comunicação e monitorização dos controlos.

Já em 2000, a Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) n.º 410 define sistema de controlo interno como sendo todas as políticas e procedimentos (controlos 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 adesão 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.

Finalmente, em 2002, com a emissão da *Lei Sarbanes-Oxley* (SOX)³, a proposta de avaliação e relato dos controlos internos é convertida em diploma legislativo, designadamente através das suas secções 302 e 404, forçando a adoção, por parte das empresas cotadas, de um modelo de controlo interno que possibilite a conformidade com este diploma.

³ Com o objetivo de estabilizar os mercados bolsistas após os escândalos nos EUA, o Presidente Norte-Americano (*George W. Bush*) assinou, em 30 de Julho de 2002, a Lei de Melhoria da Contabilidade das Empresas e da Proteção dos Investidores (*Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*), também conhecida por *Lei Sarbanes-Oxley* (*Sarbanes-Oxley Act*).

O controlo interno é, desta forma, um instrumento que melhora e aperfeiçoa os processos de gestão e permite à Administração atingir os objetivos definidos. Ajuda, também, a tornar a empresa mais eficiente, através do cumprimento de regras e metas estipuladas e da otimização de recursos.

Existem ainda outras definições de controlo interno, que serão descritas e analisadas à luz dos respetivos modelos teóricos, apresentados mais adiante, que nos auxiliarão a compreender melhor o controlo interno.

1.2. Objetivos do Controlo Interno

São vários os objetivos que se pretendem alcançar com a implementação de um sistema de controlo interno. De facto, a organização e os Gestores necessitam de auxílio para conseguirem alcançar as metas estabelecidas, sendo que o controlo interno desempenha uma ajuda fundamental nesse sentido. Além disso, os Órgãos de Gestão têm que, com muita frequência, tomar decisões, que se baseiam na informação disponível, que deve ser fiável e credível e deve estar atualizada (Morais & Martins, 2007).

Segundo o *Institute of Internal Auditors* (IIA), o controlo interno compreende os seguintes objetivos: assegurar a confiança e a integridade da informação financeira e operacional; assegurar o cumprimento dos contratos, leis e regulamentos; assegurar a salvaguarda dos ativos; e assegurar a eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos (IIA, 1972 citado por Costa, 2010).

São ainda objetivos do controlo interno: a prevenção de fraudes e, em caso de ocorrência das mesmas, possibilidade de descobri-las o mais rapidamente possível e determinar a sua extensão; a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registarem as operações; estimular a eficiência das pessoas, mediante vigilância aos relatórios (Attie, 1991); a promoção da eficácia operacional; o encorajamento do cumprimento das políticas prescritas pelos Gestores (Costa, 2010); a validade por autorização, uma vez que as operações devem realizar-se conforme os critérios estabelecidos pela Direção, ao nível de autoridade adequada; e, por último, promover a verificação e a avaliação periódicas, a fim de permitir uma informação com exatidão e completa (Morais & Martins, 2007).

Depois de terem sido consideradas diferentes definições do controlo interno e seus objetivos, sob diferentes perspetivas, podem colocar-se as seguintes questões de investigação, elaboradas para este projeto:

- **Questão 1:** *Estará o controlo interno efetivamente relacionado com a eficácia operacional de uma organização?* (Costa, 2010)
- **Questão 2:** *Como poderá uma empresa estimular a eficiência dos seus colaboradores?* (Attie, 1991)

1.3. Tipos, Componentes e Princípios do Controlo Interno

Relativamente aos tipos de controlo interno, a literatura não é consensual, uma vez que diferentes tipos de controlo são apresentados por diferentes autores.

Segundo o AICPA (1972), como já anteriormente mencionado, existem dois grandes tipos de controlo interno: o controlo interno administrativo e o controlo interno contabilístico.

Por seu lado, Marçal e Marques (2011) apontam três tipos de controlo interno: controlo interno da organização, controlo interno dos procedimentos e controlo interno dos sistemas de informação.

- ✓ **Controlo interno da organização** – pretende avaliar a atribuição de responsabilidades e competências, assim como a definição de responsabilidades e limites, incluindo a segregação de funções, devido à importância que estas têm para uma organização.
- ✓ **Controlo interno dos procedimentos** - relaciona todas as operações associadas ao processamento e registo das transações, com o objetivo de impedir que sejam ultrapassadas etapas nesses registos; e os procedimentos do controlo de fluxo normal das transações, nomeadamente, ao nível do seu processamento e registo.
- ✓ **Controlo interno dos sistemas de informação** - associado aos dispositivos que produzem, armazenam e disseminam a informação que chega até aos Órgãos de Gestão.

Um sistema de controlo bem implementado depende de múltiplos fatores. Assim se esboçam as seguintes questões de investigação, elaboradas para este projeto:

- **Questão 3:** *Na ausência da Gestão, quem é o responsável pelos processos de decisão?* (Marçal e Marques, 2011)
- **Questão 4:** *Na ausência de um Manual de Procedimentos, como se efetua o controlo interno dos procedimentos?* (Marçal e Marques, 2011)
- **Questão 5:** *A atribuição de responsabilidades e competências têm de estar formalmente escritas numa organização?*

Outros autores (Morais & Martins 2007; Pickett, 2005) referem que qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo classificar-se em cinco tipos:

- ✓ **Controlos preventivos** – servem para impedir que factos indesejáveis ocorram;
- ✓ **Controlos detetivos** – servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido;
- ✓ **Controlos diretivos ou orientativos** – servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque boas orientações previnem que más aconteçam;

- ✓ **Controlos corretivos** – servem para retificar problemas identificados;
- ✓ **Controlos compensatórios** – servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.

Ou seja, parece que se pode agora formular a seguinte questão de investigação, específica para este projeto:

- **Questão 6:** *Um bom sistema de controlo interno assegura a eficiência das operações de forma a que a organização atinja os objetivos estabelecidos?* (Morais & Martins 2007; Pickett, 2005)

Relativamente às componentes do controlo interno, e de acordo com o apêndice 1 da *International Standard on Auditing (ISA) 315*, estes são constituídos por (Costa, 2010):

- ✓ **"Ambiente de controlo"** que inclui as funções de governação e de gestão e as atitudes, a consciência e as ações dos responsáveis pelas referidas funções, em relação ao controlo interno da entidade e à sua importância para a mesma. É o fundamento de um controlo interno eficaz, proporcionando disciplina e estrutura.

Esta componente compreende, de acordo com a ISA 315, os seguintes elementos:

- a) Comunicar e fazer cumprir valores éticos e de integridade;
- b) Compromisso com a competência;
- c) Participação dos responsáveis pela governação;
- d) Filosofia de gestão e estilo operacional;
- e) Estrutura organizacional;
- f) Definição de autoridade e de responsabilidade;
- g) Políticas de recursos humanos e respetivas práticas.

A definição de autoridade e delegação de responsabilidades dentro de uma empresa – que tem como objetivo fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal – deve ser variável e flexível numa micro ou pequena empresa, ao contrário do que acontece numa média ou grande empresa, onde tais elementos devem ser estabelecidos através de um organigrama, de um manual de descrição de funções, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual de medidas de controlo interno.

- ✓ **"Processo de determinação/avaliação do risco da entidade"** que está relacionado com o processo para identificar e responder aos riscos do negócio e os respetivos resultados. Para a finalidade do relato financeiro, o processo de determinação do risco pela entidade inclui a forma como a Gestão identifica os riscos relevantes para a

preparação de demonstrações financeiras que apresentem uma imagem verdadeira e apropriada, de acordo com a estrutura concetual de relato financeiro aplicável à entidade, como estima o seu significado, como avalia a probabilidade da sua ocorrência e como decide sobre as ações a tomar.

A mencionada ISA refere que os riscos podem surgir ou alterar-se devido a diversas circunstâncias, tais como:

- a) Alterações no meio envolvente operacional;
 - b) Novos trabalhadores;
 - c) Novos ou reformulados sistemas de informação;
 - d) Crescimento rápido;
 - e) Nova tecnologia;
 - f) Novos modelos de negócio, produtos ou atividades;
 - g) Reestruturações da empresa.
- ✓ **"Sistema de informação, incluindo os processos de negócios relacionados, relevante para o relato financeiro e comunicação"** que, de acordo com a ISA 315, se compõe de infraestruturas (componentes físicos e de *hardware*), *software*, pessoas, procedimentos e dados.

Assim sendo, um sistema de informação compreende métodos e registos que:

- a) Identificam e registam todas as transações válidas;
 - b) Descrevem, tempestivamente, as transações com suficiente detalhe, de forma a permitir uma adequada classificação das mesmas, para efeitos de relato financeiro;
 - c) Mensuram as transações de forma a permitir registar o seu valor monetário adequado nas demonstrações financeiras;
 - d) Determinam o período de tempo no qual ocorreram as transações, a fim de permitir o respetivo registo no período contabilístico apropriado;
 - e) Apresentam, apropriadamente, nas demonstrações financeiras, as transações e as divulgações relacionadas.
- ✓ **"Atividades de controlo"** que consistem nas políticas e nos procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da Gestão são cumpridas. Estas atividades, seja em sistemas manuais sejam em sistemas de tecnologias de informação, que podem ser relevantes para uma auditoria, podem ser classificadas como políticas e procedimentos, como sejam: autorização; revisão da execução; processamento da informação; controlos físicos e segregação de funções.

- ✓ **"Monitorização dos controlos"** onde a ISA 315 salienta a sua importância na responsabilidade da Gestão em verificar se os controlos estão a operar como se previa e se os mesmos são modificados, apropriadamente, face às alterações das condições.

É na implementação de cada um destes componentes numa organização, que tudo deverá estar bem explícito. Daí que se possa esboçar a seguinte questão de investigação, específica para este projeto:

- **Questão 7:** *Quem está encarregue de elaborar o Manual de Procedimentos e quem o aplica?* (Costa, 2010)

Será importante incluir também, como componentes do controlo interno, a definição de objetivos, a identificação de eventos e a resposta ao risco, componentes estes definidos no modelo COSO II.

No que respeita aos requisitos e princípios do controlo interno este, para conseguir ter alguma consistência e ser efetivamente útil, necessita de um conjunto de bases e princípios que devem ser colocados em prática. Esses princípios, segundo Marçal e Marques (2011) são: a segregação de funções; o controlo das operações; a definição de autoridade e de responsabilidade; a competência do pessoal e o registo dos factos.

- ✓ **Segregação das funções** – o controlo interno exige que haja este princípio, uma vez que permite diminuir a prática de erros ou irregularidades, pois uma mesma pessoa não deve ter funções concomitantes. No entanto, quando a segregação de funções não é possível, outros níveis de controlo devem ser implementados, tais como rotação de funções, determinação de funções e responsabilidades, implementação de sistemas de informação, medidas de supervisão, divulgação de circulares, numeração sequencial, pagamentos aprovados sempre pelo Gerente, criação do fundo fixo de caixa, pagamentos efetuados com cheques, entre outras medidas.
- ✓ **Controlo das operações** – princípio cuja finalidade é verificar e analisar as operações realizadas, devendo o mesmo ser feito por pessoas diferentes das que as realizaram.
- ✓ **Definição da autoridade e da responsabilidade** – pretende-se definir, rigorosamente, os níveis de autoridade e responsabilidade das diferentes operações, de forma a delimitar as funções de cada pessoa.
- ✓ **Competência do pessoal** - baseia-se na necessidade de uma organização ter pessoal qualificado e competente para exercer as funções que lhe são atribuídas.
- ✓ **Registo dos factos** - é fundamental cumprir regras contabilísticas e ter documentos que justifiquem as transações efetuadas. Além disso, este registo contribui para promover uma melhor ligação entre serviços e para assegurar um rápido acesso à informação.

Assim, para que o controlo interno seja eficiente e eficaz e para que se cumpram os seus objetivos, será relevante considerar a seguinte questão de investigação, elaborada para este projeto:

- **Questão 8:** *Tendo em conta os princípios segregação de funções e controlo das operações, quem deverá realizar as operações e quem as deverá verificar/analisar?* (Marçal e Marques, 2011)

Para Hightower (2009), um dos princípios fundamentais de qualquer mecanismo de controlo interno prende-se com a necessidade de este estar de acordo com as leis, regulamentos, políticas e procedimentos aplicáveis nas diferentes organizações. Este é um facto bastante importante uma vez que sem isto, a informação retirada do controlo interno, utilizada pelo controlo externo, deixa de ser fidedigna e útil.

1.4. Limitações do Controlo Interno

Segundo Costa (2010), o estabelecimento e a manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais importantes responsabilidades do Órgão de Gestão de qualquer empresa. No entanto, não se pode afirmar que o facto de existir um sistema implementado signifique que o mesmo esteja operativo. E mesmo que esteja operativo, podem não ser atingidos os objetivos atrás enunciados. Na realidade, existem diversos fatores que limitam o controlo interno, tais como: não interesse por parte do Órgão de Gestão na manutenção de um bom sistema de controlo; a dimensão da empresa; a relação custo/benefício; a existência de erros humanos, conluio e fraudes; as transações pouco usuais e a utilização da informática.

Em primeiro lugar, e muitas mais vezes do que se possa pensar, acontece ser o próprio Órgão de Gestão a não se sentir motivado a implementar, integralmente, um bom sistema de controlo uma vez que pretende que não seja atingido um dos objetivos do mesmo: a confiança e a integridade da informação (Costa, 2010).

Outra limitação é a dimensão da empresa, uma vez que a implementação do controlo interno numa pequena empresa é mais difícil devido ao baixo número de trabalhadores, situação esta que dificulta a segregação de funções. De facto, as pequenas empresas tendem a utilizar processos e procedimentos mais simples e menos formais para alcançar os seus objetivos (IFAC, 2006a). No entanto, as pequenas empresas poderão adotar outros mecanismos de controlo interno, como por exemplo a numeração sequencial tipográfica dos documentos; pagamentos aprovados pelo Gerente e apenas efetuados através dos bancos; aprovação pelo Gerente das reconciliações bancárias mensais; aposição de um carimbo de “pago” em todos os documentos que suportem um pagamento; entre outros. (Costa, 2010).

Uma outra limitação ao nível do controlo interno está relacionada com a relação custo/benefício, na medida em que a implementação de um sistema de controlo interno obriga a gastos que vão aumentando em função da complexidade do mesmo. Por essa razão, é

fundamental que haja uma avaliação dos benefícios que o sistema de controlo interno poderá proporcionar de modo a que os custos com a sua implementação não sejam superiores aos benefícios (Russel, 2009; Costa, 2010; Marçal & Marques, 2011).

Costa (2010) aponta ainda como limitação do sistema de controlo interno a ocorrência de transações pouco usuais. O sistema de controlo interno, aquando da sua implementação, tenta prever algumas transações e, por isso, se forem efetuadas transações pouco usuais ou excecionais, estas não estarão contempladas no controlo interno (neste caso, deve existir uma revisão do sistema de controlo implementado e adicionar mecanismos que possam dar resposta a estas novas transações).

Também mencionado pelo mesmo autor, temos como limitação a existência de erros humanos, conluio e fraudes. Isto porque, se as pessoas que trabalham numa empresa não forem razoavelmente competentes e moralmente íntegras, o sistema de controlo interno, por mais sofisticado que seja, será forçosamente falível. A competência das pessoas pode ser afetada não só pela negligência, falta de cuidado e distração postas na execução das suas tarefas, como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.

Mesmo com a segregação de funções não é possível evitar, de todo, o conluio ou a cumplicidade (Marçal & Marques, 2011).

Por fim, é mencionada a utilização da informática. Este ponto é uma limitação uma vez que a crescente utilização de meios informáticos, com a eventual possibilidade de acesso direto a ficheiros, constitui um importante fator a ter em consideração aquando da implementação de um sistema de controlo interno.

Para além destas limitações, existem algumas áreas difíceis de controlar, nomeadamente o imobilizado; as existências; as compras; as vendas; as disponibilidades e os registos administrativos (Marçal & Marques, 2011). Nestas situações, deverá promover-se um maior controlo e uma documentação mais pormenorizada de todas as atividades e de todos os bens comprados e/ou vendidos, de forma a aumentar o controlo sobre estas áreas.

Apesar das limitações que o controlo interno apresenta, ele é considerado o instrumento mais eficaz no combate à corrupção (Carvalho & Flores, 2007). Por apresentar algumas limitações é que o controlo interno pode apenas dar uma segurança razoável e nunca absoluta do cumprimento dos procedimentos implementados pela Gestão, e por isso é que é alvo de avaliação pelo controlo externo, antes de este recorrer à informação proveniente daquele para efetuar o seu trabalho.

1.5. Modelos do Controlo Interno

Tendo em consideração a importância e o impacto que o controlo interno tem em qualquer organização, não é surpreendente que surjam diferentes modelos em relação ao mesmo. De seguida, será feita uma apresentação e uma reflexão acerca dos principais modelos de controlo interno desenvolvidos nos últimos anos, por diferentes organizações, nomeadamente, AICPA, IIA, COSO, COCO, COBIT, INTOSAI e SOX.

1.5.1. AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

Segundo Costa (2010), a origem das normas de auditoria geralmente aceites (*generally accepted auditing standards*) remonta a 1917 quando o então *American Institute of Accountants* (antecessor do AICPA) preparou um *memorandum* sobre auditoria de balanços, a pedido da *Federal Trade Commission*. Por outro lado, desde Outubro de 1939, que o *Committee on Auditing Procedure* (hoje denominado por *Auditing Standards Board*) do AICPA tem vindo a emitir diversas SAS, que anteriormente se denominavam SAP.

Como foi referido anteriormente, através da SAS nº1 (emitida em 1972), o AICPA definia pela primeira vez o controlo interno como “um plano de organização e todos os métodos e medidas de coordenação adotadas por uma empresa para salvaguardar os seus ativos, verificar a exatidão e a fiabilidade da informação financeira, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas de Gestão prescritas” (AICPA, 1972, p.17).

Em 1988, o AICPA publicou um documento intitulado SAS nº55 - *Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*, que fornecia orientações em relação à estrutura do controlo interno e à forma como este deveria ser abordado pelos auditores independentes. Segundo esta norma, o controlo interno é definido como “as políticas e procedimentos estabelecidos para dar uma garantia razoável de que os objetivos específicos da entidade serão atingidos” (AICPA, 1988, p.29).

Em 1995, é feito um aditamento à norma SAS n.º55, surgindo a norma SAS n.º 78 - *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS n.º 55*. Esta nova norma vem definir o controlo interno, os seus objetivos, os seus componentes e a forma como o auditor deve usar o controlo interno no planeamento e na realização de uma auditoria.

O controlo interno é definido como um processo realizado pela Administração ou Órgãos de Gestão, com o intuito de proporcionar uma segurança razoável no alcance dos seguintes objetivos: fiabilidade das demonstrações financeiras; eficácia e eficiência das operações; e conformidade com as leis e normas aplicáveis (AICPA, 1995). O controlo interno compreende cinco elementos (indo ao encontro do COSO I): ambiente de controlo; avaliação do risco; atividades de controlo; informação e comunicação; e, monitorização. De salientar que, a grande diferença em relação ao modelo COSO I, é a ênfase colocada na importância da veracidade das demonstrações financeiras, mais do que a eficácia e eficiência das operações.

Em 2006, a SAS nº55/78 é substituída pela SAS nº 109 intitulada *Understanding the Entity and Its Environment and Assessing the Risks of Material Misstatement*. Aqui, a atenção recai no conhecimento do controlo interno, uma vez que este se torna essencial para um completo conhecimento da entidade e do seu meio ambiente.

Todas as normas se referem aos procedimentos de auditoria a seguir, em assuntos específicos, embora não limitando o julgamento profissional do auditor, o que deve reconhecer que o exercício de tal julgamento pode conduzi-lo a realizar procedimentos adicionais aos recomendados pelo Conselho (Costa, 2010).

1.5.2. IIA – Institute of Internal Auditors

O IIA é uma organização mundial dos auditores internos, com sede nos Estados Unidos, e tem publicado um conjunto de normas para a prática profissional da Auditoria Interna.

As normas estabelecem que a Auditoria Interna deve auxiliar os membros da organização a desempenharem, eficazmente, as suas responsabilidades, fornecendo-lhes informações sobre o controlo interno (Pinheiro, 2010).

Originalmente publicado em 1977 pelo IIA, o modelo *Systems Auditability and Control (SAC)* começa a ganhar relevo só em 1991, com a publicação do novo relatório pelo *Internal Auditors Research Foundation* (posteriormente revisto em 1994). Este modelo tinha como principal objetivo promover a criação de um sistema de controlo interno direcionado para as tecnologias de informação, que fosse capaz de contribuir de forma significativa para o aperfeiçoamento do trabalho realizado pelos auditores.

Segundo o modelo SAC, o controlo interno é um meio utilizado para garantir que os objetivos estabelecidos são alcançados. Deste modo, um sistema de controlo interno é composto por todos os processos, funções, atividades e pessoas, que em conjunto contribuem para o alcance desses objetivos e para garantir que os riscos são aceitáveis. De notar que o foco deste modelo são as tecnologias de informação.

1.5.3. COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

O COSO foi organizado em 1985, devido a uma recomendação por parte da Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, uma iniciativa do setor privado, com o princípio de se realizarem diversos estudos, de forma a melhorar a qualidade do relato financeiro através da ética nos negócios, de controlos internos eficazes e da governação das empresas.

O COSO também desenvolveu recomendações para as empresas públicas e para os seus auditores independentes, para a SEC e para outros reguladores.

Em 1992, e na sequência de vários estudos realizados, esta comissão apresentou o Modelo COSO I, através da publicação de um relatório intitulado *Internal Control – Integrated Framework*, que tinha como objetivo melhorar a eficácia dos controlos internos. Deste modo,

para o COSO, o controlo interno é um “processo efetuado por pessoas da Direção, da Gestão e outro pessoal, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos, nas seguintes categorias: eficiência e eficácia das operações; confiança nas demonstrações financeiras; e conformidade com as leis e regulamentos” (COSO, 1994, p.13).

Segundo o modelo COSO I, o controlo interno integrava cinco componentes que se interrelacionavam. Os primeiros quatro componentes (ambiente de controlo; avaliação de risco; atividades de controlo; e, informação e comunicação) estão relacionados com os procedimentos e com as operações do controlo interno. O quinto componente (monitorização) tem como objetivo principal garantir que o controlo interno opere de forma efetiva (COSO, 2008).

Em 2004, o COSO publica um novo documento intitulado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* que parte dos princípios referidos anteriormente e que descreve os componentes essenciais, os princípios e os conceitos relacionados com a gestão de risco, designado COSO II. Deste modo, para além dos cinco componentes já referidos, são acrescentados três novos componentes: definição de objetivos (qualquer organização deve definir objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite pelo risco); identificação de eventos (os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades); e resposta ao risco (a Administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou partilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite pelo risco).

Em rigor, a gestão de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros.

Em 2013, o COSO publica um novo documento. As principais alterações estão relacionadas com a expansão dos objetivos operacionais e de reporte; definição de ambientes empresariais e operacionais; conceitos fundamentais relacionados com os cinco componentes denominados como “Princípios”; inserção de outros exemplos relacionados com operações, conformidades e demonstrações financeiras.

1.5.4. COCO – *Criteria of Control Committee*

O modelo COCO foi desenvolvido em 1995 pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants*, através da publicação do livro *Guidance in Control*. Este modelo baseia-se no COSO e é considerado por alguns autores como um modelo mais amplo e mais próximo à realidade das organizações.

Uma das novidades é que este modelo considera que o controlo engloba todos os elementos de uma organização que, atuando em conjunto, contribuem para que as pessoas possam trabalhar para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. As pessoas têm a

capacidade para compreender os requisitos do controlo interno, ou seja, as pessoas devem possuir recursos, competências, conhecimentos e ferramentas que lhes permita trabalhar de forma eficaz (Pickett, 2005).

Em comparação com o COSO I, este modelo dá preferência ao termo controlo em detrimento do termo controlo interno, uma vez que pretendia ter uma abordagem mais abrangente, incluindo no seu conceito de controlo outras atividades que o COSO I não integrava inicialmente, tais como a definição de objetivos, o planeamento estratégico, a avaliação do risco e as ações corretivas (Root, 1998).

Outra novidade que o COCO traz está relacionada com a avaliação da eficácia do controlo. Enquanto o COSO I não apresentava critérios para avaliar a eficácia do controlo interno, baseando-se apenas no alcance dos objetivos, na preparação fiel dos relatos financeiros e na concordância destes com os regulamentos aplicáveis, o COCO, por seu lado, vem especificar vinte critérios que têm como objetivo avaliar a eficácia do controlo (Root, 1998).

O COCO pretende, assim, ir mais além do que o COSO I. No entanto, tem consciência de que algumas condições, por exemplo maus julgamentos, o custo/benefício e os erros humanos, não permitem desenhar e operar um controlo interno que funcione na perfeição (Root, 1998).

1.5.5. COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

O modelo COBIT teve a sua origem em 1996, na sequência da publicação do manual *Control Objectives - Controls in an Information Systems Environment: Control Guidelines and Audit* por parte da *Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF)*.

O presente modelo tem uma estrutura semelhante ao COSO e utiliza os seus conceitos básicos, embora mais centrado em ambientes altamente tecnológicos. O COBIT define controlo como as políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais que proporcionam uma segurança razoável de que os seus objetivos de negócio serão alcançados e que será possível prevenir, detetar e corrigir factos não desejáveis (Morais & Martins, 2007).

Este normativo está estruturado em três dimensões interrelacionadas (cubo de COBIT):

- ✓ Recursos de Tecnologias de Informação (TI) – esta dimensão abrange todos os recursos necessários para o controlo e gestão dos recursos de TI de uma entidade (inclui as pessoas, sistemas de aplicação, tecnologias instaladas, capacidades e dados);
- ✓ Processos de TI – inclui três segmentos: domínios, processos e atividades;
- ✓ Critérios de informação – consiste em três componentes: qualidade, confiança e segurança.

Esta norma contempla ainda os seguintes tipos de controlos: controlos de Sistemas de Informação (SI); controlos gerais; controlos universais de SI; controlos detalhados de SI; e controlos de aplicações (*softwares*).

Quer se utilize o COSO ou o COBIT, o auditor efetua as suas revisões ao longo de uma série de processos, avaliando o risco, a fim de identificar, documentar e avaliar os controlos internos chave (Morais & Martins, 2007).

1.5.6. INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

A INTOSAI foi fundada em 1953. No entanto, só desde 1992 é que surgiram as diversas normas relacionadas com o controlo interno na administração pública, tendo estas sido atualizadas em 2007, com a criação do documento *INTOSAI GOV 9100 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, integrando conceitos e princípios base do COSO.

Esta organização tinha como objetivo apresentar recomendações e normas ao nível dos procedimentos e práticas a serem seguidas numa auditoria ao setor público. Segundo a INTOSAI, o controlo interno engloba todos os sistemas de controlos financeiros e outros (inclusive a estrutura organizacional, métodos, procedimentos, entre outros), estabelecidos pelos Órgãos de Gestão dentro das suas metas corporativas, que têm como objetivo garantir a adesão às políticas de gestão, a salvaguarda dos ativos e outros recursos, assegurar a precisão e integridade dos registos contabilísticos, e produzir informação financeira tempestiva e fiável.

Assim sendo, o controlo interno é definido pela INTOSAI (2007) como:

“Um processo integrado efetuado pela Direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, económica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de *accountability*; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano” (p.6).

A INTOSAI realça a importância do controlo interno fazendo, no entanto, notar que por si só o controlo interno não pode garantir o alcance dos objetivos estabelecidos de uma organização ou em relação à sua sobrevivência, até porque só pode dar uma garantia razoável, e nunca absoluta.

1.5.7. Lei Sarbanes-Oxley (SOX)

Segundo Morais & Martins (2007), a SOX foi a resposta do governo americano para reforçar a confiança dos investidores após a ocorrência de vários escândalos financeiros. É aplicável a todas as empresas com títulos cotados na bolsa de valores dos Estados Unidos da América (SEC), mesmo às estrangeiras (extraterritorialidade). A implementação dos requisitos da SOX tem impacto em toda a organização, sendo potenciadora do *Corporate Governance*. As obrigações e responsabilidades decorrentes da SOX são mais explícitas, mais acompanhadas, penalizando as entidades incumpridoras.

Esta lei tinha como principais objetivos a recuperação da credibilidade do mercado de capitais e a proteção dos investidores, aumentando a confiança destes nas informações presentes nas demonstrações financeiras. Além disso, a constante desculpabilização dos responsáveis, alegando a falta de conhecimento da real situação financeira das empresas, torna clara a necessidade de se lhe imputarem responsabilidades pelo controlo das empresas. Com a Lei SOX, pretende-se desencorajar esta passividade e desculpabilização dos responsáveis financeiros, criando medidas punitivas graves para os comportamentos impróprios destes (Oliveira & Linhares, 2006).

A SOX está dividida em 11 títulos, com um número variável de secções em cada. São várias as medidas implementadas por esta nova lei, no entanto, no contexto deste estudo, são particularmente importantes duas secções: a secção 302 e a secção 404.

A primeira, intitulada “Responsabilidade da sociedade pelas demonstrações financeiras”, vem determinar a exigência de os principais responsáveis financeiros declararem, pessoalmente, a sua responsabilidade pelos controlos, nomeadamente o seu desenho e a sua eficácia, e pelos procedimentos de divulgação. Além disso, os responsáveis devem declarar, igualmente, que são divulgadas todas as deficiências, insuficiências materiais e fraudes que existam (Lei SOX; Pires, 2008).

Por seu lado, a secção 404, designada “Avaliação dos controlos internos feita pela Gestão”, vem exigir que cada relatório financeiro anual englobe um relatório sobre os controlos e procedimentos internos. Além disso, deve existir um relatório por parte de um auditor independente, que ateste a informação dada pelos responsáveis financeiros relativamente à eficácia dos controlos internos e procedimentos de divulgação (Lei SOX; Pires, 2008).

De forma direta ou indireta, a SOX fixou normas profissionais de auditoria mais específicas e exigentes, responsabilizando-os muito mais. A auditoria intervém para dar resposta ao estabelecido nas secções 302 e 404 da SOX (Morais & Martins, 2007).

Este trabalho procura esclarecer e dar respostas às questões de investigação formuladas, que se interligam no seguinte quadro:

Revisão da Literatura	Questões de Investigação	Autores
Objetivos do Controlo Interno	Questão 1: <i>Estará o controlo interno efetivamente relacionado com a eficácia operacional de uma organização?</i>	Costa, 2010
	Questão 2: <i>Como poderá uma empresa estimular a eficiência dos seus colaboradores?</i>	Attie, 1991
Tipos de Controlo Interno	Questão 3: <i>Na ausência da Gestão, quem é o responsável pelos processos de decisão?</i>	Marçal e Marques, 2011
	Questão 4: <i>Na ausência de um Manual de Procedimentos, como se efetua o controlo interno dos procedimentos?</i>	Marçal e Marques, 2011
	Questão 5: <i>A atribuição de responsabilidades e competências têm de estar formalmente escritas numa organização?</i>	Marçal e Marques, 2011
	Questão 6: <i>Um bom sistema de controlo interno assegura a eficiência das operações de forma a que a organização atinja os objetivos estabelecidos?</i>	Morais & Martins, 2007; Pickett, 2005
Componentes do Controlo Interno	Questão 7: <i>Quem está encarregue de elaborar o Manual de Procedimentos e quem o aplica?</i>	Costa, 2010
Princípios do Controlo Interno	Questão 8: <i>Tendo em conta os princípios segregação de funções e controlo das operações, quem deverá realizar as operações e quem as deverá verificar/analisar?</i>	Marçal e Marques, 2011

Tabela 1 – Questões de Investigação

As respostas às questões de investigação têm como objetivo contribuir para um maior conhecimento em relação ao controlo interno.

De seguida, será apresentada a metodologia de investigação adotada, para dar resposta às questões levantadas.

2.1. Introdução

Iremos agora dar início a uma fase de indiscutível importância uma vez que, segundo Fortin (1999, p. 102), “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação.”

A definição e utilização de uma metodologia em qualquer trabalho de investigação é necessária, pois só assim se garante que um trabalho é realizado com rigor e método, e só assim se assegura que os resultados obtidos são confiáveis (Minayo, 2003).

Neste capítulo, e de acordo com o que Fortin (1999, p. 102) advoga, serão determinados os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação ou às hipóteses formuladas. O mesmo autor acrescenta que nesta fase “é necessário escolher um desenho apropriado segundo se trata de explorar, de descrever um fenómeno, de examinar associações e diferenças ou de verificar hipóteses”. A investigação consiste em alargar o campo dos conhecimentos, na disciplina a que diz respeito, e facilitar o desenvolvimento desta ciência. O conhecimento adquire-se de muitas formas, mas na perspectiva de Fortin (1999, p.17), de todos os métodos de aquisição de conhecimentos “a investigação científica é o mais rigoroso e aceitável uma vez que assenta num processo racional (...) dotado de um poder descritivo e explicativo dos factos e dos fenómenos”.

No entanto, um trabalho de investigação só pode ser considerado científico quando é possível identificar, de forma clara, as operações mentais e as técnicas utilizadas para a sua verificação, ou seja, quando se pode identificar o método que possibilitou o alcance desse conhecimento (Gil, 1999). Segundo o mesmo autor, um método pode ser definido como “um caminho para chegar a determinado fim” (Gil, 1999, p.26).

O método científico implica a identificação e o esclarecimento de um problema, a elaboração de hipóteses ou questões de investigação e a identificação do tipo de pesquisa que deverá ser efetuada para responder às questões de investigação e conseqüentemente ao problema (Gil, 1999).

Segundo Hungler & Polit (1995, p. 367), “a metodologia em investigação consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados”. É através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adotados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados. A metodologia tem como objetivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens.

Na fase metodológica, segundo Fortin (2000, p. 202) “deve-se operacionalizar o estudo, isto é: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo”. De acordo com o mesmo autor (p. 102) “o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim, após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo”.

2.2. Modelo de Análise

Segundo Quivy (2008), o trabalho exploratório traz perspectivas e ideias que devem ser traduzidas numa linguagem e forma que permitam o trabalho sistemático de análise e a recolha de dados de observação ou experimentação. A fase de construção do modelo de análise constitui a charneira entre a problemática fixada e o trabalho de elucidação sobre um campo de análise restrito e preciso.

Este modelo de análise foi elaborado tendo em conta as questões de investigação específicas de controlo interno (CI) e os objetivos de investigação. O objeto de análise foi a empresa ILP.

Dimensões (CI)	Questões de Investigação
Objetivos	<p>Questão 1: Estará o controlo interno efetivamente relacionado com a eficácia operacional de uma organização?</p> <hr/> <p>Questão 2: Como poderá uma empresa estimular a eficiência dos seus colaboradores?</p> <hr/>
Tipos	<p>Questão 3: Na ausência da Gestão, quem é o responsável pelos processos de decisão?</p> <hr/> <p>Questão 4: Na ausência de um Manual de Procedimentos, como se efetua o controlo interno dos procedimentos?</p> <hr/> <p>Questão 5: A atribuição de responsabilidades e competências têm de estar formalmente escritas numa organização?</p> <hr/> <p>Questão 6: Um bom sistema de controlo interno assegura a eficiência das operações de forma a que a organização atinja os objetivos estabelecidos?</p> <hr/>
Componentes	<p>Questão 7: Quem está encarregue de elaborar o Manual de Procedimentos e quem o aplica?</p> <hr/>
Princípios	<p>Questão 8: Tendo em conta os princípios segregação de funções e controlo das operações, quem deverá realizar as operações e quem as deverá verificar/analisar?</p> <hr/>

Tabela 2 – Modelo de Análise

Quivy e Campenhoudt (2008) afirmam que os conceitos devem traduzir a ideia teórica, numa linguagem precisa, que permita reunir e comparar os dados estatísticos. Os conceitos podem ter várias dimensões.

As questões de investigação estão enquadradas na dimensão a que dizem respeito. As palavras sublinhadas e a negrito podem ser consideradas como indicadores, ou seja, traços observáveis, de uma ou mais dimensões dos conceitos, que gerarão informação no sentido de avaliar as hipóteses (resposta provisória a uma questão) (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Ou seja, ter-se-á um modelo de análise definido para o presente projeto, em que se tentará medir o grau de implementação do CI da organização, à custa de premissas que vão considerar os seus objetivos, tipos, componentes e princípios associados. Ao CI associam-se os objetivos de eficiência e eficácia patentes nas questões 1 e 2. Assim, os objetivos são inerentes ao conceito do CI. Para que estes sejam atingidos, há que atender aos princípios do CI – definidos na questão 8 – e às suas componentes – definidas na questão 7. A tipologia do CI a considerar está patente nas questões 3, 4, 5 e 6.

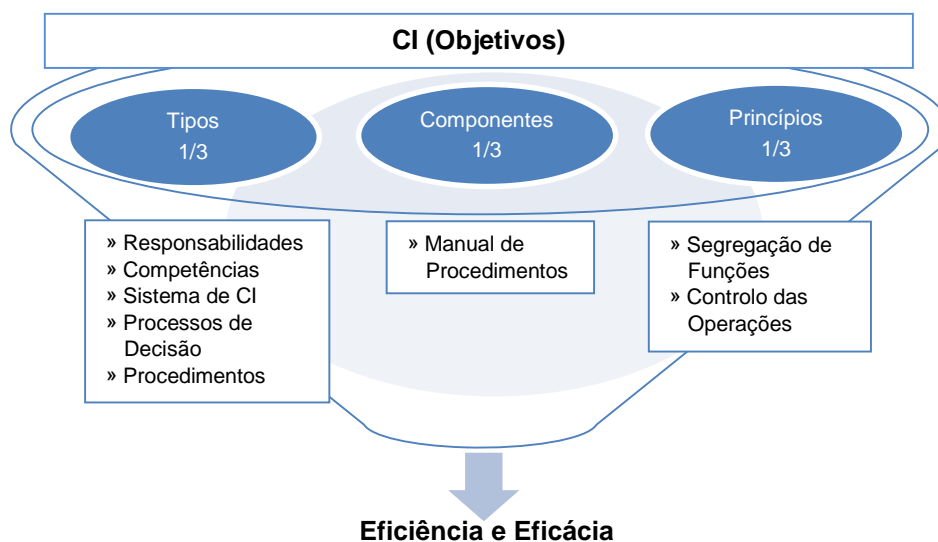


Figura 1 – Resumo Modelo de Análise

Este será o modelo de análise que orientará as conclusões do presente projeto.

2.3. Metodologia Adotada

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) são vários os métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação e cabe ao investigador selecionar os que respondam melhor aos "objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise".

Para estes autores, existem dois métodos principais de análise das informações:

- ✓ **Análise Estatística:** consiste, frequentemente, na utilização de tabelas cruzadas; na análise de frequências dos fenómenos e da sua distribuição; e, na análise das relações entre variáveis ou entre modalidades de variáveis, através de técnicas gráficas, matemáticas e estatísticas. Este método é adequado quando os dados são recolhidos por meio de um inquérito por questionário, assim como, quando a investigação é orientada para o estudo das correlações entre fenómenos passíveis de serem exprimidos por varáveis quantitativas;

- ✓ **Análise de Conteúdo:** a análise de conteúdo pode incidir sobre diversos tipos de mensagens (livros, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, atas de reuniões, relatórios de entrevistas). O investigador tenta construir um conhecimento através de diferentes fontes. Por outro lado, a análise de conteúdo quando se trabalha sobre um material rico, assegura as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventada.

Os métodos de análise de conteúdos, segundo Quivy (2008) podem dividir-se em:

- ✓ **Métodos quantitativos:** mais extensivo (tratamento de um elevado número de informações sumárias), e que têm como informação base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo ou correlação entre elas;
- ✓ **Métodos qualitativos:** mais intensivos (tratamento de um pequeno número de informação complexa e pormenorizada), que tem como informação base a presença ou ausência de uma característica ou modo como os elementos do discurso estão articulados.

Neste projeto, recorrer-se-á a uma análise de conteúdo, em que se utilizará maioritariamente o método qualitativo, uma vez que se irá estudar profundamente a empresa ILP; o conhecimento foi adquirido de diversas fontes, em pequena quantidade, o que o tornará mais intensivo, mais pormenorizado.

2.4. Recolha de Dados

De acordo com Flick (2009), existem dois métodos utilizados na recolha de dados: dados verbais e dados multifocais. Os dados verbais comportam as entrevistas; as narrativas e os grupos focais (recolha de dados a partir de grupos). Quanto aos dados multifocais, estes comportam a observação (participante e não-participante) sob a bandeira da etnografia; a observação de 2ª mão (fotografias, filmes e vídeos); os documentos e a comunicação medida por computador (*internet, emails*, entre outros).

2.4.1. Entrevistas

De acordo com Duarte (2004), as entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa a sua realidade e levantando informações consistentes, que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de recolha de dados.

2.4.2. Narrativas

A utilização de narrativas, segundo Flick (2009), está incorporada com tipos especiais de entrevistas, baseadas em fazer com que os entrevistados contem as suas histórias de vida – na entrevista narrativa – ou de situações mais específicas, relacionadas com a questão que se quer estudar - por exemplo, a entrevista episódica.

A entrevista narrativa, de acordo com Flick (2009), é utilizada principalmente no contexto da pesquisa biográfica, onde se solicita ao informante que apresente, na forma de uma narrativa improvisada, a história de uma área de interesse da qual o entrevistado tenha participado.

Relativamente à entrevista episódica, ainda tendo em conta o mesmo autor, o seu ponto de partida é a suposição de que as experiências de um sujeito, sobre determinado domínio, sejam armazenadas e lembradas nas formas de conhecimento narrativo-episódico e semântico. Este tipo de entrevista permite apresentações relativas ao contexto na forma de uma narrativa, uma vez que estas se aproximam mais das experiências e dos seus contextos gerativos do que outras formas de apresentação.

2.4.3. Grupos Focais

Flick (2009) afirma que os grupos focais são utilizados especialmente na pesquisa de *marketing*. A ênfase recai sobre o aspeto interativo da recolha de dados, uma vez que os grupos são levados a discutir a questão que se deseja estudar na pesquisa. A marca que define os grupos focais é o uso explícito da interação do grupo para a produção de dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação verificada por um grupo. Os grupos focais são aplicados como um método em si mesmo ou em combinação com outros métodos, como por exemplo, observações, entrevistas individuais, entre outros.

2.4.4. Observação (participante e não-participante) sob a bandeira da etnografia

De acordo com Flick (2009), além das competências da fala e da escuta, utilizadas nas entrevistas, a observação é outra habilidade quotidiana metodologicamente sistematizada e aplicada na pesquisa qualitativa. As observações envolvem praticamente todos os sentidos – visão, audição, olfato.

Na observação não-participante, o observador completo mantém a distância dos eventos observados a fim de evitar influenciá-los – isso pode, em parte, ser obtido substituindo-se a observação real, na situação, pela gravação em vídeo.

Quanto à observação participante, esta é a forma de observação mais comumente utilizada na pesquisa qualitativa. Aqui, o pesquisador mergulha de cabeça no campo, que observará a partir de uma perspetiva de membro, mas deverá, também, influenciar o que é observado graças à sua participação.

2.4.5. Observação de 2ª mão (fotografias, filmes e vídeos)

Segundo Flick (2009), recentemente observou-se a um renascimento da observação de segunda mão, tanto como tópico quanto como método, no que diz respeito ao uso de dados visuais para fins de pesquisa. Filmes e fotografias estão em todo o lugar e as imagens dominam boa parte das nossas vidas. Daí, não é de admirar que as fotografias, os filmes e as filmagens sejam cada vez mais utilizadas como formas genuínas e como fontes de dados.

2.4.6. Documentos

Tendo como base o mesmo autor que no ponto anterior, os documentos não são somente uma simples representação dos factos ou da realidade. Alguém (ou uma instituição) os produz visando algum objetivo (prático) e algum tipo de uso (o que também inclui a definição sobre quem está destinado o acesso a esses dados). Ao decidir-se pela utilização de documentos num estudo, deve-se sempre vê-los como meios de comunicação. O pesquisador deverá também perguntar-se acerca de: Quem produziu esse documento, com que objetivo e para quem? e Quais eram as intenções pessoais ou institucionais com a produção e o provimento desse documento ou dessa espécie de documento?. Os documentos não são, portanto, apenas simples dados que se pode usar como recurso para a pesquisa. Uma vez que comece a utilizá-los para a pesquisa, ao mesmo tempo o pesquisador deve sempre focalizar esses documentos enquanto um tópico de pesquisa: quais são as suas características, em que condições específicas foram produzidos, e assim por diante.

2.4.7. Comunicação medida por computador (*internet, emails, entre outros*)

De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa não escapa aos efeitos da revolução digital e tecnológica do início do século XXI. Os computadores são usados para analisar os dados qualitativos; gravadores de fitas de áudio, de minidisco e de *MP3* são utilizados para registrar entrevistas e grupos focais. Pode-se usar a *internet* para encontrar literatura e publicar resultados. O *email*, a *internet*, a *World Wide Web*, bem como *chats* e grupos de notícias e de discussão, tornaram-se ao mesmo tempo, para um bom número de pessoas, formas familiares de comunicação. Portanto, não surpreende que a *internet* não só tenha sido descoberta como objeto de pesquisa, mas também como instrumento para entrar em contacto com pessoas e para a realização de entrevistas e de etnografias.

Em suma, e como dito anteriormente, para este projeto será feita uma análise maioritariamente qualitativa, elaborada a partir de documentos oficiais da ILP, reuniões e observações participantes e não-participantes. Esta metodologia terá como objetivo ajudar a responder às questões de investigação feitas no capítulo I.

3.1. Recolha de Informação

Este projeto começou com uma reunião com o Dr. Francisco Mora, Gerente da ILP, durante o mês de janeiro de 2014, onde se falou sobre a possibilidade de efetuar um projeto dentro da sua empresa. A resposta foi bastante positiva, passando-se ao debate do tema do mesmo e quais as necessidades da ILP face ao mercado e concorrência atual. Nesta reunião ficou definido o tema do projeto e qual o departamento envolvido.

Com esta decisão, a primeira recolha de dados foi conseguida na reunião entre Gerência e setor de Marketing, em meados de fevereiro de 2014, onde se falou sobre a implementação da ferramenta CRM; finalidade; objetivos; pessoas envolvidas e responsável.

Ainda no decorrer do mesmo mês, foi conseguida nova recolha de dados com uma reunião entre órgãos superiores da empresa – Dr. Francisco Mora, Gerente da ILP; Dr. Paulo Henrique, responsável pela Direção de *Marketing* e Dr. Filipe Nunes, responsável pela Qualidade. Nesta reunião foram discutidos pontos sobre o projeto em andamento, tais como objetivos; finalidade; âmbito; benefícios e procedimentos.

A descrição das competências dos responsáveis/intervenientes, das diversas atividades, foi conseguida em abril de 2014, com o aceso ao trabalho efetuado pela empresa Auren, Consultores de Gestão, Lda. com o título “Levantamento dos processos e atividades desenvolvidas”. Este trabalho foi adaptado aquando da elaboração do ponto 3.6. deste projeto.

Por fim, foram feitas diversas reuniões com a responsável pela implementação e controlo da ferramenta CRM, Dra. Milena Ferreira, e com o responsável pelo departamento informático, Eng. Atílio Oliveira. Estas reuniões ocorreram no mês de maio de 2014, com o objetivo de se customizar a ferramenta.

3.2. Caracterização do Grupo Ibero Linhas

A Ibero Linhas⁴ foi fundada a 26 de Janeiro de 1973 visando a premissa base do transporte marítimo, assumindo-se esse como a atividade charneira na empresa. Contudo, necessita de uma série de outros vetores, os quais também se encontram disponibilizados no conjunto de serviços oferecidos pela empresa.

Tem como atividade principal o transporte via marítima com especialidade no transporte de contentores, convencional e *Ro-Ro (Roll on- Roll off)*⁵. No entanto, presta também serviços de suporte, tais como:

- ✓ Transporte via terrestre;
- ✓ Transporte via aérea;

⁴ Fonte: http://www.iberolinhas.pt/index.php?page_id=22?&lang=PT

⁵ Navios ro-ro (RORO ou ro-ro) são embarcações destinadas ao transporte de carga com rodas, como automóveis, camiões, semi-reboques, reboques e vagões ferroviários, que são conduzidos dentro e fora do navio nos seus próprios meios. Isso está em contraste com Lift-on/Lift-off (Lo-Lo) - navios que utilizam um guindaste para carregar e descarregar a carga. (fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/Roll-on/roll-off>)

- ✓ Logística e armazenamento;
- ✓ Entregas Porta a Porta;
- ✓ Seguros e despachos;
- ✓ Importações / Exportações;
- ✓ Grupagem marítima e aérea.

A Ibero Linhas encontra-se situada em Lisboa e no Porto, usufruindo de dois modernos escritórios, trabalhando em cada um deles cerca de 30 colaboradores, cujo empenho, dinâmica, capacidade e conhecimentos, possibilitam uma rápida e precisa resposta, para a grande variedade de serviços que a Ibero Linhas tem para oferecer. Permanentemente ligados por linhas telefónicas digitais e rede intranet, possibilitam igualmente um contacto rápido e eficaz entre ambos os escritórios.

A flexibilidade e a excelência do seu desempenho tem como base a qualidade dos serviços apresentados, sendo a modernização, dinamismo e rapidez de resposta fatores determinantes. Todos os serviços de Agentes de Navegação, Trânsitos e Logística são apoiados por uma área comercial profundamente conhecedora do mercado, competente, com grande agressividade e extremamente dinâmica.

A adaptação às novas necessidades e mentalidades tem sido um complemento importante ao sucesso e crescimento, e que a organização regista, dos quais todos os colaboradores e parceiros se orgulham e prezam de aplicar no quotidiano.

3.3. Qualidade e Valores

No que concerne à Qualidade e Valores, o Grupo Ibero Linhas caracteriza-os da seguinte forma⁶:

- ✓ **Qualidade:** A Ibero Linhas encontra-se certificada no Sistema de Gestão de Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001 desde abril de 2004. Desde essa data a empresa tem vindo a ser continuamente aprovada por auditorias periódicas.
- ✓ **Valores:**
 - **Qualidade:** Todo o trabalho desempenhado pela Ibero Linhas tem como base a excelência, na execução de todos os assuntos, com rapidez, mas também com a mentalidade de fazer sempre bem.
 - **Competência:** Apresentação das melhores soluções, adequadas às necessidades das solicitações apresentadas pelos clientes, tentando abordar as questões da forma mais correta possível, não tendo como prioridade a questão comercial mas sim o aspeto profissional.

⁶ Fonte: <http://www.iberolinhas.pt/index.php/sobre/valores/?&lang=PT>

- **Modernização:** A contínua adaptação às novas tecnologias é uma prioridade da Ibero Linhas, trabalhando presentemente com um programa informático extremamente versátil, sendo dos mais avançados no ramo do *Shipping* em Portugal.
- **Dinamismo:** Transformar as situações difíceis em situações fáceis; tentar sempre não complicar mas sim simplificar; o cliente ao contactar a Ibero Linhas tem a certeza da resolução das questões apresentadas e não o sentimento de dúvida ou insegurança, sobre a sua capacidade de resposta.
- **Flexibilidade:** Qualquer colaborador da empresa está apto a responder às necessidades dos clientes, bem como todas as possibilidades tecnológicas da empresa estão sempre ao dispor dos mesmos para possibilitar uma pronta e eficaz resposta aos clientes.
- **Rapidez:** Questões abordadas pelos nossos clientes são prontamente recebidas pelos nossos serviços como urgentes e de resolução imediata.
- **Missão:** Ofertas adaptadas ao cliente, a cada situação, a cada lugar.
- **Posicionamento:** “Always on top of transport”

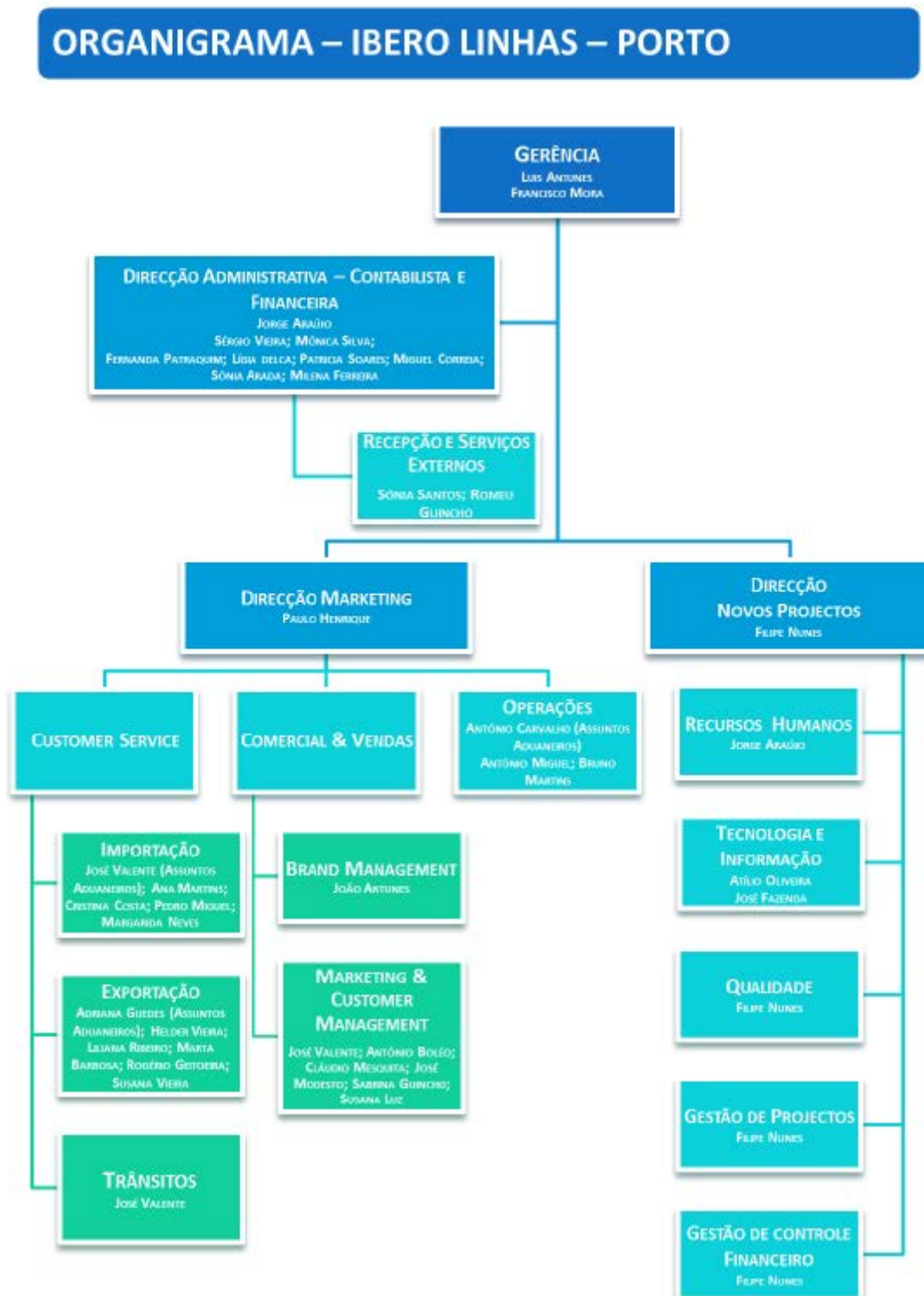
3.4. História do Grupo Ibero Linhas⁷

- ✓ **1973** – A 26 de Janeiro nascia a sociedade Ibero Linhas Transportes, Lda, na cidade do Porto, no ramo da Navegação Comercial de curta distância;
- ✓ **1980** – A Ibero Linhas transfere a sua sede para Lisboa;
- ✓ **1983** – Início da expansão do transporte marítimo de longa distância para os EUA (Costa Pacífico);
- ✓ **1988** - Alargamento do serviço de transporte marítimo de longa distância para o Extremo Oriente;
- ✓ **1990** – Oferta de serviços de transporte marítimo para os EUA (Costa Atlântica), Canadá, Médio Oriente, Austrália, Turquia, Islândia, e alargamento à atividade de trânsitos;
- ✓ **1995** – O alargamento do serviço de transporte marítimo chega aos mercados Sul-africanos e Americanos;
- ✓ **2001** – Com o Armador *Zenith Line*, inicia o serviço de transporte marítimo para Angola;
- ✓ **2003** – Norte da Europa, fica mais perto do porto da Figueira da Foz, com a oferta do serviço de transporte marítimo de curta distância através do Armador *Holland Maas Shipping*;

⁷ Fonte: <http://www.iberolinhas.pt/index.php/sobre/historia/?&lang=PT>

- ✓ **2007** – Início do serviço de transporte marítimo para as Canárias;
- ✓ **2008** - Início do serviço de transporte marítimo quinzenal de Setúbal para o Norte da Europa;
- ✓ **2010** – Consolidação dos serviços numa base semanal dos Portos de Lisboa, Setúbal, Figueira e Leixões atingindo todo o Norte da Europa e a Escandinávia.

3.5. Estrutura Organizacional da ILP



3.6. Competências dos Serviços

GERÊNCIA

Cabe a este órgão definir a política da empresa; estabelecer os objetivos estratégicos para cada direção; determinar a estratégia global que se deverá adotar para atingir as metas definidas; analisar e conhecer os problemas de forma a se encontrar uma solução.

DIREÇÃO ADMINISTRATIVA – CONTABILÍSTICA - FINANCEIRA

o Contabilidade/Tesouraria: responsável pelos lançamentos contabilísticos de toda a documentação referente aos movimentos bancários (pagamentos e recebimentos); conferência e controlo sistemático do numerário e valores em caixa; análise de contas; recolha de toda a documentação necessária para a auditoria do Revisor Oficial de Contas; gestão e controlo das cobranças de clientes; pagamento das despesas devidamente autorizadas; elaboração da Folha de Caixa; conciliações bancárias; auxílio ao Técnico Oficial de Contas no que diz respeito, por exemplo, a Impostos, COPE e Declarações Recapitulativas.

o Contas de Escala: neste departamento são efetuadas as contas juntos dos armadores⁸ que a empresa representa, de forma a acertar todas as verbas (fretes, escalas, demoras, armazenagens, transportes, comissões) referentes a uma viagem de um navio. É ainda preparado, também por navio e viagem, um resumo do executado, em termos de cargas e descargas.

o Receção: responsável pelo tratamento de correio (distribuição e registo); encaminhamento de chamadas; distribuição de *faxes*; gestão de *stock* relativo ao material de escritório, higiene e conforto.

o Serviços Externos: tratamento de entregas e levantamentos de documentos nas diversas entidades externas; depósitos bancários; levantamento do correio.

DIREÇÃO MARKETING

o Importação: neste setor desenvolvem-se e controlam-se as ações necessárias à receção de um produto, por um destinatário nacional, em relação a um navio pertencente ao armador representado pela ILP. Estas ações ocorrem a partir de procedimentos burocráticos ligados ao país de destino, bem como à alfândega, durante o descarregamento e entrega, que se pode dar por via marítima, rodoviária ou ferroviária. Estas ações compreendem impressão e tratamento documental; procedimentos processuais; seguros; marcação de saída e transporte de contentores; faturação ao cliente; entre outros.

⁸ **Armador**, em marinha mercante, é o nome que se dá à pessoa ou à empresa que, por sua própria conta, promove a equipagem e a exploração de navio comercial, independente de ser ou não proprietário da embarcação. O seu benefício provém normalmente da cobrança de frete para o transporte de cargas entre dois portos, ou na locação da embarcação a uma taxa diária (fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Armador_\(marinha\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Armador_(marinha)))

o Exportação: Este departamento angaria, desenvolve e controla todo o processo de reserva de espaço no transporte marítimo de carga, sendo que a ILP poderá usar navios dos armadores seus representados. Um processo de exportação comporta ações como: impressão e tratamento documental (despachos, *Bill of Lading*, entre outros); procedimentos processuais e logísticos (temperatura, inspeções, otimização da embalagem, entre outros); manifesto de carga (perigosa/convencional/especial); manifesto de fretes; faturação ao cliente; acompanhamento do embarque; entre outros.

o *Brand Management*: Responsável pela definição da estratégia da Marca Ibero Linhas e respetiva implementação, em todos os seus vetores (comunicação da marca, gestão do *site*, campanhas de publicidade, *newsletter*, entre outros).

o *Marketing & Customer Management*: É a área por excelência de relação com todos os clientes, desde o simples contacto para angariação de novo negócio, como para um acompanhamento diário das atividades inerentes ao mesmo. Neste departamento estão adstritas funções de apresentação e divulgação dos serviços junto de novos clientes, através de contactos informáticos/telefónicos e reuniões, transmitindo a cada cliente a função da ILP no mercado marítimo. São ainda funções deste departamento o estudo da concorrência; a coordenação na participação em feiras internacionais; a coordenação das visitas de clientes estrangeiros à ILP; a negociação de contratos e a reunião de todos os dados.

o Operações: Este departamento trata, fundamentalmente, de controlar e coordenar as operações de carga e descarga do tipo convencional. No entanto, efetua também o controlo de contentores de que necessita, gerindo a sua existência, estado, disponibilidade, condições operacionais (combustível, calado, mudanças de posição de cargas, entre outros) e movimentos a que foram submetidos os mesmos, para poder desenvolver a sua atividade e ver reconhecida a habilitação deste serviço pelos clientes: armadores; operadores de navios ou outros.

DIREÇÃO NOVOS PROJETOS

o Recursos Humanos: Profissional capacitado para tratar de questões processuais e burocráticas relacionadas com o vínculo profissional que une o trabalhador à empresa tais como salários, subsídios, faltas, férias, entre outros. Procede-se também a outras questões como seguros; contratação de novos colaboradores; protocolos; entre outros.

o Tecnologia de Informação: Departamento onde se efetuam todo um conjunto de atividades e soluções providas por recursos de computação, que visam permitir a produção, armazenamento, transmissão, acesso, segurança e o uso das informações.

o Qualidade: A implementação da norma ISO 9001 veio incutir na ILP uma série de procedimentos, fluxos e documentos cuja gestão, organização e implementação é necessária assegurar diariamente. Atividades como a avaliação de desempenho; gestão da formação dos

colaboradores; acompanhamento das auditorias externas e internas; são funções adstritas a esta área.

o Gestão de Projetos: A presente área de atuação tem como principal objetivo desenvolver novos procedimentos; pensar e redefinir estratégias de atuação da empresa; formas de trabalhar; normas de funcionamento; entre outros, tendo sempre em vista uma atualização da ILP e uma dinamização e otimização do trabalho desenvolvido por cada colaborador.

o Gestão de Controlo Financeiro: Realização de um orçamento anual para a empresa e alocação de fundos de acordo com o plano estratégico, definido pela gerência, de forma a se obter a maximização do resultado.

Após a descrição das funções executadas, por departamento, constatou-se que não existe nenhum Manual do Procedimentos no *Marketing*. Será este o objetivo deste projeto, focando-se o Manual na ferramenta CRM, que está a ser customizada para o sector de atividade em causa.

3.7. Customer Relationship Management

Segundo Godinho, o CRM é uma sigla muito utilizada, atualmente, nas empresas e que traduz a gestão do relacionamento com o cliente, ou seja, é a identificação, aquisição, desenvolvimento e retenção de clientes lucrativos, através de um relacionamento constante, eficaz e eficiente com estes.

Para as empresas representa:

- ✓ Ter uma visão clara e atualizada dos dados relevantes do cliente;
- ✓ Retorno do investimento em *marketing* e vendas;
- ✓ Perseguir 100% a satisfação dos clientes;
- ✓ Desenvolver relações rentáveis e obter a fidelização do cliente.

Atualmente a maioria das empresas associa o CRM a uma solução tecnológica que permite obter e partilhar mais informações sobre os clientes. No entanto, o CRM é mais do que isso, é um processo de gestão que normalmente utiliza uma ferramenta informática com o objetivo de conhecer e servir melhor o cliente em tempo real.

O CRM é uma filosofia vital para a área comercial de uma empresa: conseguir que os clientes atuais aumentem o seu grau de satisfação (comprando mais) e a sua lealdade (fidelizando-os).

Na empresa em estudo, a ferramenta CRM utilizada é a *Microsoft Dynamics CRM* uma vez que oferece uma perspetiva holística de cada cliente para que os colaboradores, em contacto direto com os mesmos, tomem decisões rápidas e informadas sobre estratégias de venda, marketing e suporte ao cliente.

O Suporte *Microsoft Dynamics CRM* permite escolher o plano que melhor se adequa às necessidades do negócio, oferecendo rapidez de resolução de problemas. Permite ainda uma gestão totalmente integrada com uma ferramenta que também já se utiliza – o *Microsoft Outlook*.

No entanto, verificou-se que o CRM da ILP se encontra desatualizado e é inadequado à sua área de serviço. Verificou-se ainda que o mesmo está a ser utilizado de forma incorreta, talvez por falta de formação dos colaboradores, como também existem muitas funcionalidades que não funcionam nem facilitam a utilização do programa.

Outra das conclusões tiradas é que a maior parte dos *Leads*, *Opportunities* e *Accounts* não eram modificados desde os anos 2008/2009/2010. Estes foram, simplesmente, abandonados.

Devido aos factos descritos, foi decidido pela Gerência da ILP, para o ano de 2014, refletir sobre as várias formas de comunicar com os clientes; sobre a alteração ao nível processual no seio da empresa; sobre os meios para se atingir a satisfação dos seus clientes e a sua gestão; sobre os procedimentos a seguir e as grandes linhas a adotar.

É um facto que sem as pessoas os objetivos não serão alcançados. É vital a formação dos colaboradores para se conseguir implementar um verdadeiro sistema de CRM, não só ao nível de conhecimentos que permita usar as ferramentas informáticas do CRM, como também na análise e conceção do processo de venda. O CRM baseia-se, sobretudo, na gestão de relações e na criação de empatia entre os colaboradores da empresa e o cliente. Esta formação deverá ser sobretudo comportamental e orientada para a gestão de contactos, para a aquisição de clientes e para o desenvolvimento das relações com o cliente.

A implementação do CRM pode ser uma fase morosa já que é necessário que, por um lado, todas as informações sejam integradas e, por outro, que todos os colaboradores aprendam a trabalhar e a comportar-se segundo uma nova lógica. Um projeto CRM, para ser eficaz, tem que ser capaz de integrar as informações recolhidas nos vários pontos de contacto com os clientes (chamadas telefónicas, *emails*, entre outros), numa base comum e controlável, sempre direccionada para o cliente.

É com base nestes pontos que será elaborado um Manual de Procedimentos. Este Manual constitui um instrumento que se destina a definir o conjunto de metodologias, procedimentos e ferramentas de trabalho que devem ser usados, de modo a garantir as condições de cumprimento sistemático e uniforme das normas e dos objetivos definidos, com base na descrição escrita, completa, detalhada e clara das tarefas ou funções a desempenhar, acompanhada de instruções específicas e precisas para o seu desempenho.

O Manual é em si mesmo um instrumento de trabalho para as equipas, pretendendo-se uma ampla divulgação destes instrumentos de trabalho de modo a promover a transparência e a difusão de informação.

3.8. Manual de Procedimentos

Na criação do manual de procedimentos deve definir-se o seu regulamento, como tal o mesmo deve incluir os parâmetros abaixo. O regulamento usado como exemplo foi o IBL (ver Anexo I), por fazer parte da documentação interna certificada do Grupo Ibero Linhas. No entanto, devido à sua simplicidade, a gerência da ILP autorizou o suporte de outro regulamento, de forma a que toda a informação fosse contemplada. Este regulamento de suporte foi conseguido com a primeira parte do manual de controlo interno do IPL (Manual do Controlo Interno do IPL, 2012).

3.8.1. Objetivo

O presente documento estabelece um conjunto de regras que definem os métodos e procedimentos da ferramenta CRM, a adotar na ILP, com o objetivo de orientar os colaboradores sobre a sua correta utilização.

3.8.2. Âmbito de aplicação

O presente manual estabelece os princípios gerais que disciplinam todas as operações relativas à utilização da ferramenta CRM. Todos os colaboradores do departamento *Marketing & Sales Management* deverão adotar e fazer cumprir as normas descritas.

3.8.3. Definição de funções de controlo

Na definição das funções de controlo e na nomeação dos respetivos responsáveis deve atender-se:

- a) À identificação das responsabilidades funcionais;
- b) Aos circuitos obrigatórios dos documentos e às respetivas verificações;
- c) Ao cumprimento dos princípios da segregação de funções, nomeadamente para salvaguardar a separação entre o controlo físico e o processamento dos correspondentes registos.

3.8.4. Identificação funcional dos documentos suporte

Os documentos que integram processos administrativos, todos os despachos e informações sobre eles exarados e os documentos do sistema contabilístico devem sempre identificar os dirigentes e demais trabalhadores que os subscrevem, bem como a qualidade em que o fazem, de forma legível.

3.8.5. Violação do Manual de Procedimentos

Por atos que violem o disposto no presente manual respondem diretamente os responsáveis do departamento, por si só e pelos seus subordinados, sem prejuízo de posterior responsabilidade pessoal e disciplinar do autor do ato.

3.8.6. Alterações e Casos Omissos

O presente manual pode ser alterado por deliberação dos órgãos máximos da ILP, sempre que razões de eficiência e eficácia o justifiquem.

3.8.7. Entrada em vigor

O presente manual entra em vigor em 1 de janeiro de 2015.

3.8.8. Procedimentos

Para a descrição dos procedimentos, serão consideradas as várias fases de negócio do departamento *Marketing & Sales Management* de forma a se conseguir um melhor enquadramento.

Num menu inicial da ferramenta CRM, temos uma lista personalizada de seis separadores, que ajudam o utilizador (comercial com acesso à ferramenta CRM) a começar, de forma a encontrar toda a informação necessária de uma maneira mais simples e a obter ajuda e acesso à configuração do sistema:

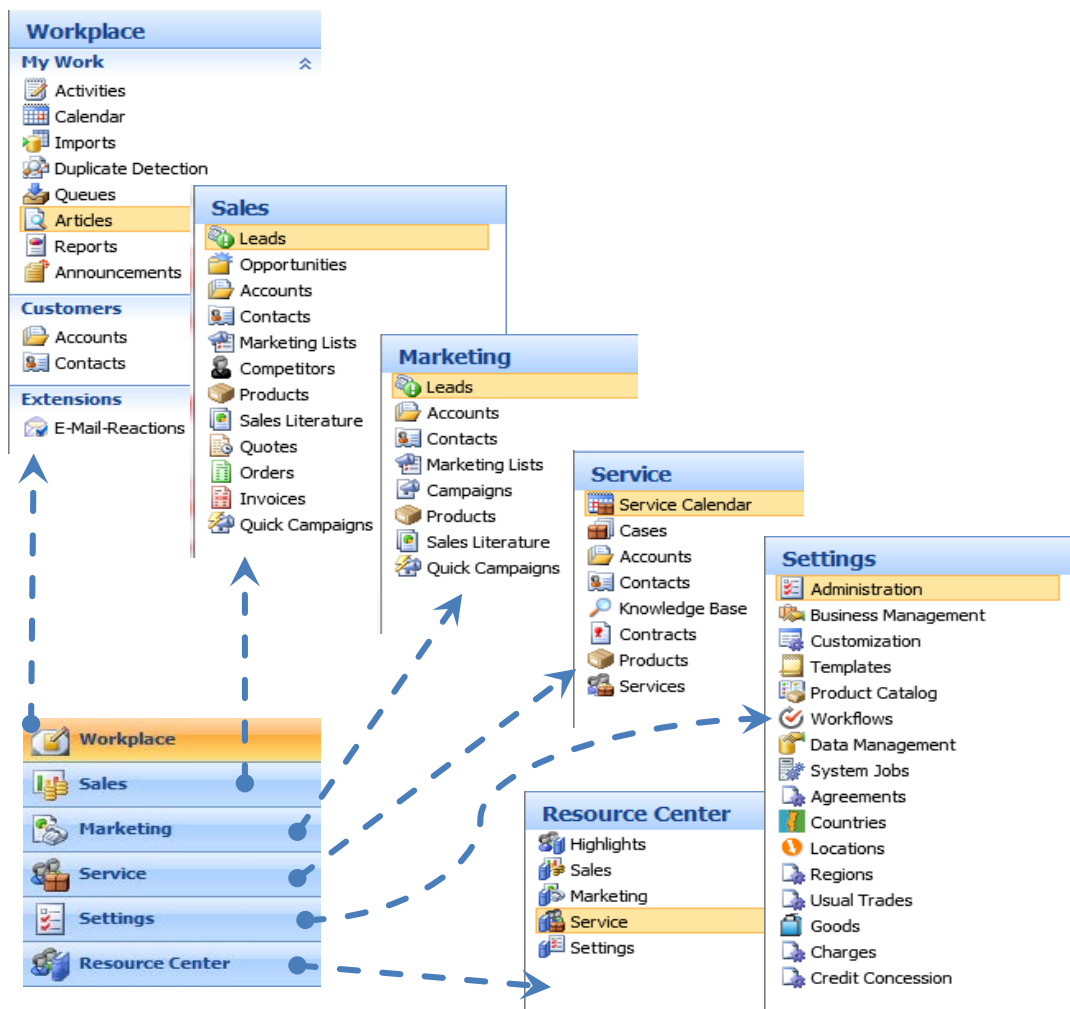


Figura 2- Menu Iniciar CRM

Dentro de cada um dos separadores estão listadas as opções disponíveis para as ações que cada um deles representa, sendo que todas as opções são exibidas na forma de janela:

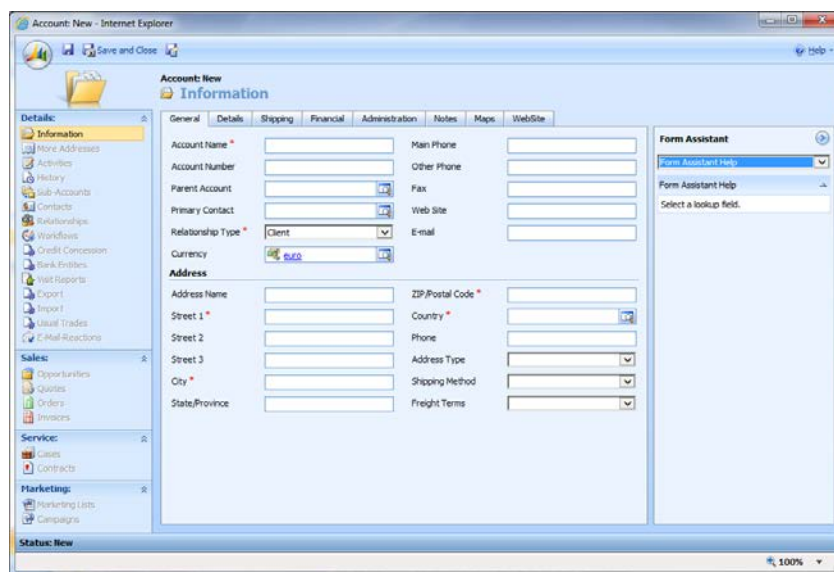


Figura 3 – Formato das Opções

Toda a informação contida nestas janelas, com o símbolo *, significa que o preenchimento é obrigatório; com o símbolo +, significa que o preenchimento é recomendado.

Para uma melhor compreensão, a ferramenta CRM, na organização ILP, assenta em quatro vetores essenciais: *Prospects*; *Leads*; *Opportunities* e *Accounts*. É com base nestes vetores que se vão encadear as várias fases do departamento em causa. Segue figura ilustrativa do mesmo:

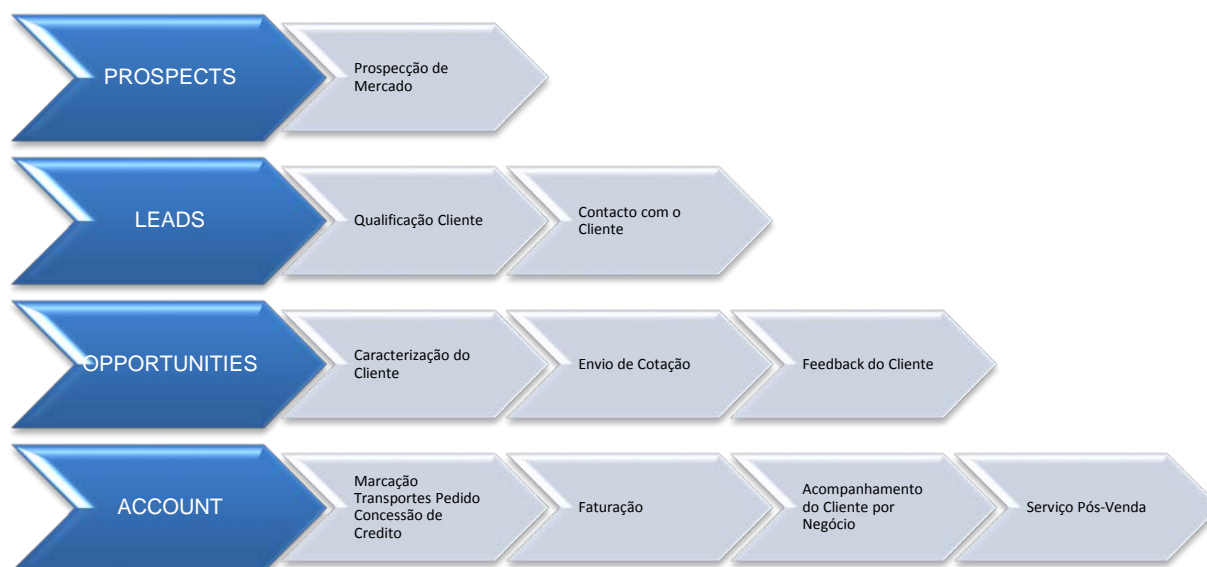


Figura 4 – Vetores do CRM

Passa-se agora à explicação de cada ponto da Figura 4.



Fase 1: Prospecção de Mercado

Nesta fase é feita uma pesquisa genérica sobre o mercado nacional e internacional. Esta pesquisa pode ser feita através de *internet*; publicidade; contactos pessoais; *media*; feiras; seminários; *newsletters*; *competitors* (concorrência direta); *word of mouth* (palavras-chave); sugestões de armadores e/ou porta-a-porta.

Através desta pesquisa, o CRM permite importar o resultado da informação obtida, assim como ficheiros e artigos. Para o conseguir, o utilizador deve seguir os seguintes passos:

- 1) Importar resultado da informação obtida: ***Workplace/Sales/Marketing*** »» ***Prospects***

A imagem mostra a janela "Prospect: New" do Internet Explorer. O formulário "Information" está dividido em seções: "General Info" com campos para Source (menu suspenso), Name (obrigatório), VAT (opcional) e Website; "Location" com campos para Country, District e Zip Code; e "Activity Info" com campo para Goods. Um menu lateral à esquerda contém opções como Information, Activities, History, Workflows e Business Activities. O status "New" é exibido na barra inferior.

Figura 5 - Janela *Prospect*

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis.

2) Importar artigos: Qualquer separador do CRM »» **New Record** »» **Article**

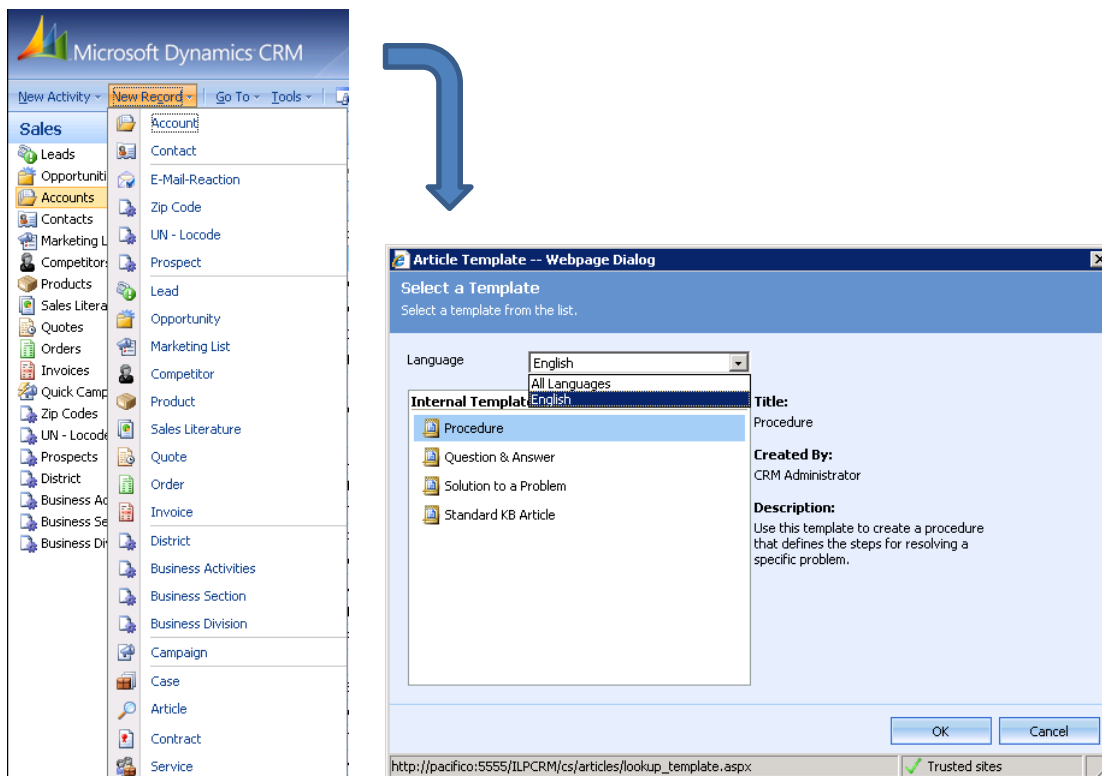


Figura 7 – Janelas Inserção *Article*

A partir do momento que seleciona a opção *Article*, o utilizador deverá escolher o *template* que mais se adequa ao pretendido. Só com esta escolha é que o CRM permite continuar, aparecendo informação já preenchida.

Uma vez inserido o *Article*, o utilizador deverá fazer “*Save*” e posteriormente “*Submit*” de forma a que este fique disponível na vista de quem gere os artigos. A inserção não significa a disponibilização imediata do artigo. O utilizador insere somente o artigo e disponibiliza-o para ser aprovado ou não.

Neste ponto, caberá ao responsável (chefe do departamento *Marketing & Sales Management*) escolher entre “*Approve*” ou “*Reject*”. Posteriormente, e caso o artigo seja aprovado, o responsável pode bloquear a visão geral do mesmo, escolhendo para tal a opção “*Unpublished*”. Esta decisão não é definitiva, podendo o responsável de tal ação alterar sempre que achar conveniente.

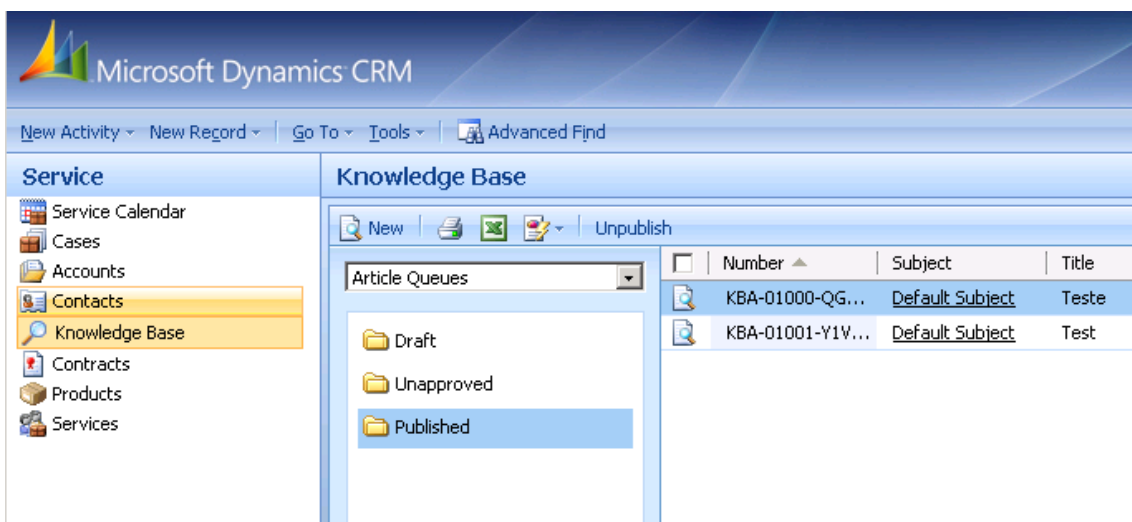
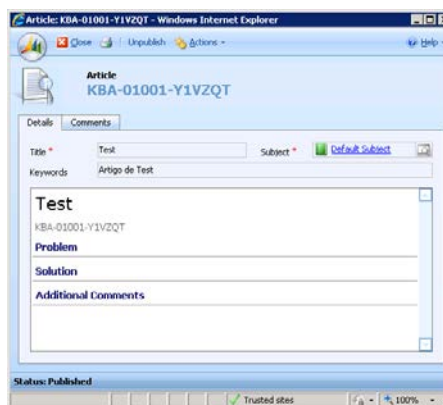
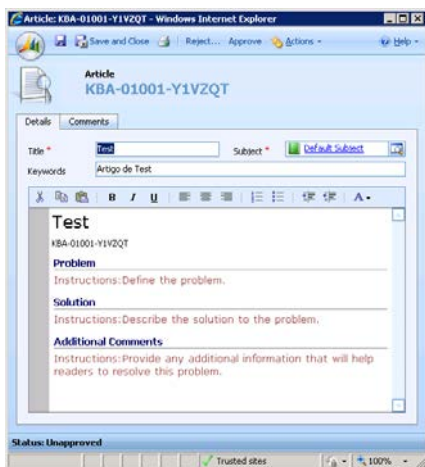
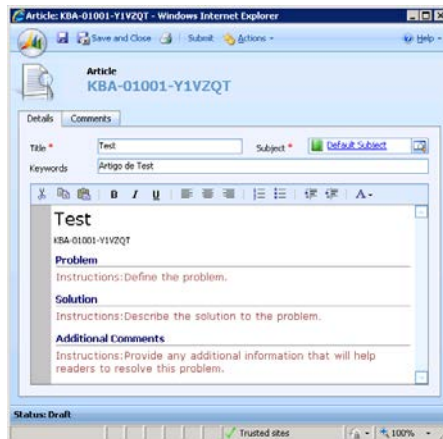
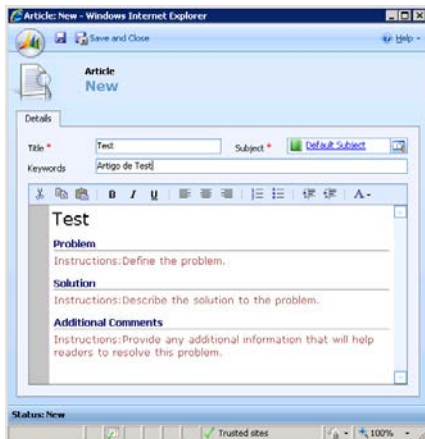


Figura 8 – Janelas *Templates Article*

Observação: Nesta fase, quem aprova os artigos é o administrador do CRM, assim como a sua publicação ou não. Está em estudo a possibilidade de estas opções serem aprovados por um colaborador do *Marketing*, assim como um envio de alerta, aquando da sua aprovação, para que todos os utilizadores tenham conhecimento do artigo.

Para pesquisar os artigos inseridos basta ir a: **Workplace** » » **Articles**

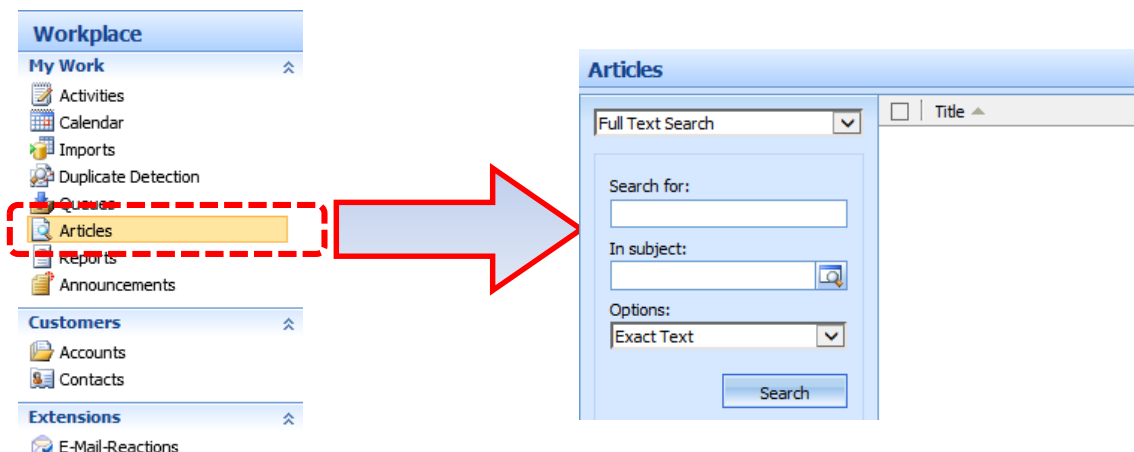


Figura 9 – Janelas Visualização *Article*

3) Importar ficheiros: **Workplace** » » **Imports**

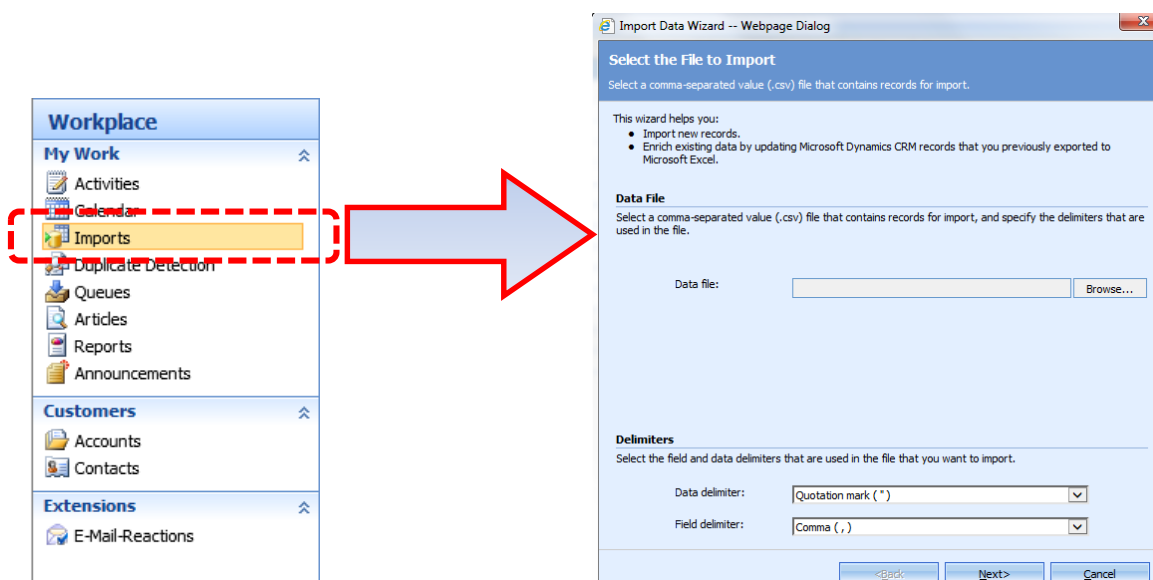


Figura 10 - Janelas *Imports*

Nesta opção o utilizador poderá importar documentos que ache relevantes para a análise da entidade. Chama-se a atenção para os documentos oficiais sobre a entidade, nomeadamente no que diz respeito à situação financeira, a prazos médios de pagamento, a prazos médios de recebimentos, entre outros.

Após esta prospeção de mercado, o utilizador está apto para criar uma *Lead* (pessoa, empresa ou oportunidade de negócio que ainda não foi qualificada).

Assim sendo, o utilizador deverá seguir os seguintes passos:

4) Sales/Marketing »» Lead »» New Lead

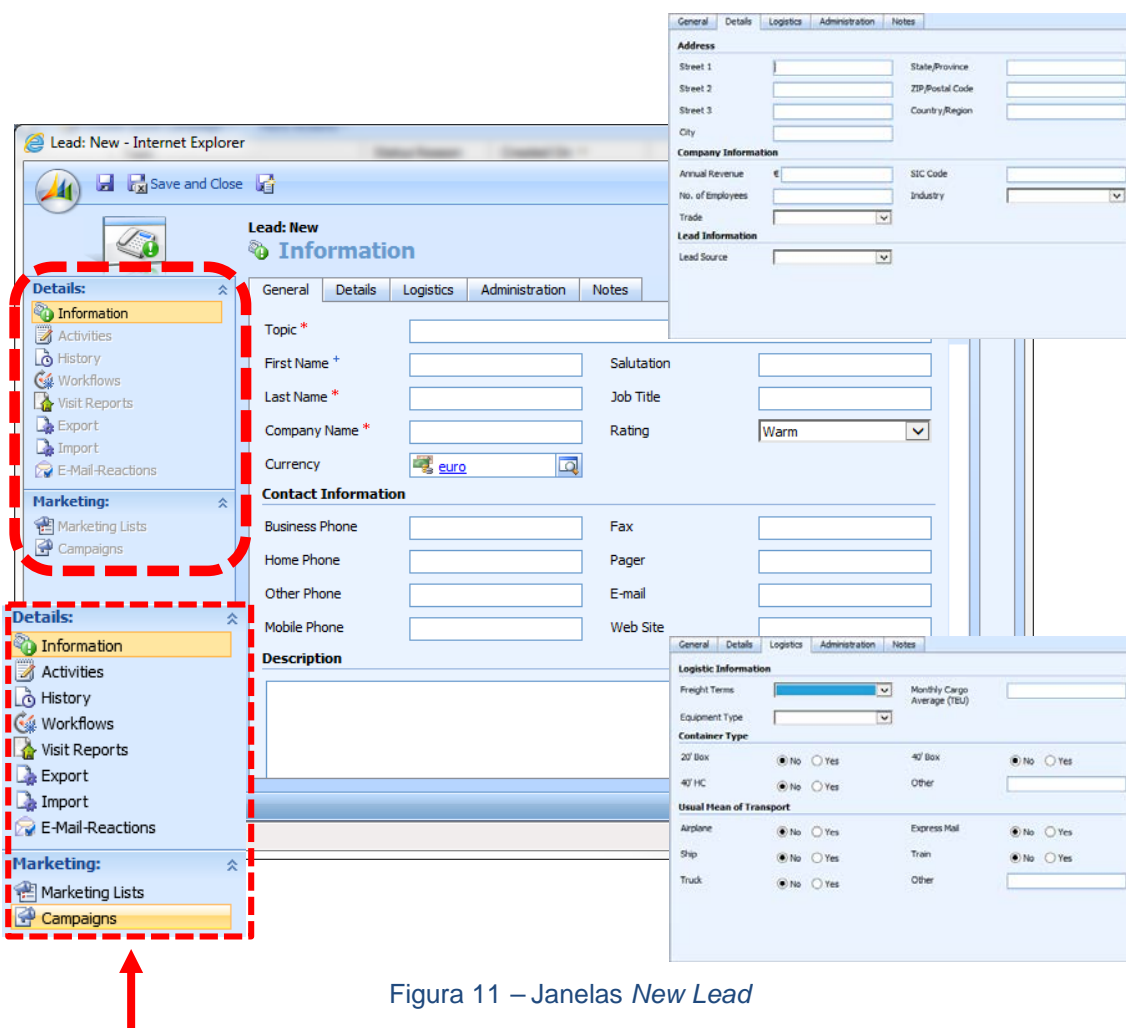


Figura 11 – Janelas *New Lead*

Uma vez criada uma *Lead*, aparecem mais opções associadas à mesma.

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.



Fase 2: Qualificação do Cliente

Nesta fase, o comercial deverá qualificar o cliente em termos de setor económico de atividade; *bound (import/export)*; tipo de mercadoria/produto; destino/origem; tipo de equipamento e informação financeira (situação financeira, capital social, composição da empresa, volume de negócios, entre outros).

5) Toda esta informação deverá ser adicionada à **Lead** anteriormente criada, nos painéis **Details** e **Logistics**

The image displays two screenshots of a CRM application interface. The left screenshot shows the 'Details' tab with sections for 'Address' (Street 1-3, City, State/Province, ZIP/Postal Code, Country/Region), 'Company Information' (Annual Revenue, No. of Employees, Trade, SIC Code, Industry), and 'Lead Information' (Lead Source). The right screenshot shows the 'Logistics' tab with sections for 'Logistic Information' (Freight Terms, Equipment Type, Monthly Cargo Average (TEU)), 'Container Type' (20' Box, 40' HC, 40' Box, Other), and 'Usual Mean of Transport' (Airplane, Ship, Truck, Express Mail, Train, Other).

Figura 12 – Janelas Visualização **Lead** » Painéis **Details** e **Logistics**

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.



Fase 3: Contacto com o Cliente

Assim que o processo de contacto ao cliente é iniciado, deve ser criada uma *Account* no CRM (espaço reservado para clientes, fornecedores, parceiros. A conta será o nome da empresa e o contato da conta é a pessoa de contato que representa esse cliente), de forma a que se possa aglutinar toda a informação, relativa a uma entidade, num único local.

6) A criação de uma **Account** poder ser iniciada via separador **Sales** ou diretamente a partir do **Workplace**:

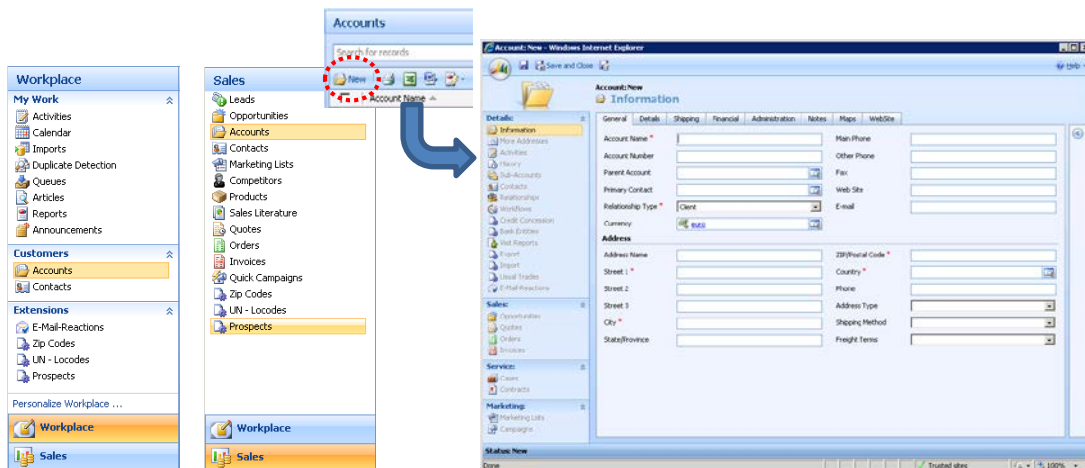


Figura 13 – Janelas Criação *Account*

Nesta fase do processo, fruto da escassez de informação relativamente à entidade, apenas deve ser utilizado o painel **General** da janela **Account: New**.

Uma vez aberta uma **Account**, aparecem mais opções associadas à mesma:

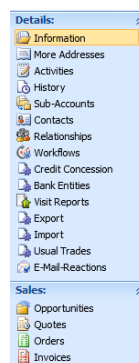


Figura 14 – Janela Opções *Account*

O contacto com o cliente pode ser efetuado através de meios informáticos/telefónicos (email; chamada telefónica; fax; carta; entre outros) ou com uma visita presencial.

7) Se for através de meios informáticos/telefónicos: **Workplace** » **Activities** » **New Activity**, ou diretamente na **Account** respetiva

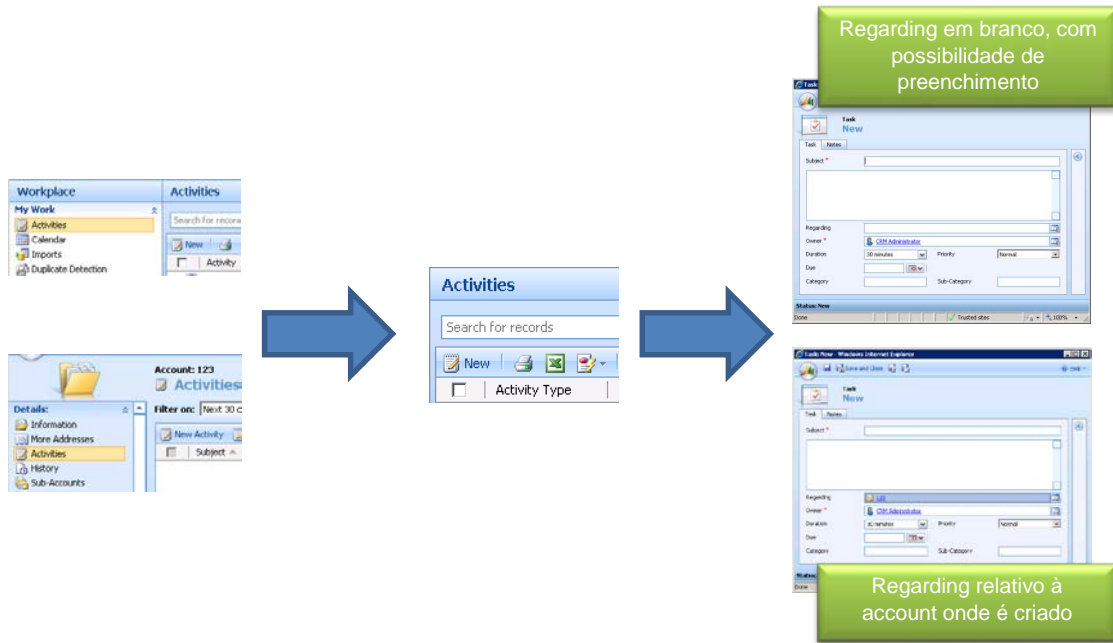


Figura 15 – Janelas *New Activity*

A partir deste ponto, o utilizador deverá optar pelo tipo de contacto que foi utilizado para o poder registar. Dentro de cada opção, aparecerão diversos quadros que estão visíveis no Anexo II.

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.

Se for criada uma **New Task** ou **Appointment**, o utilizador poderá obter ajuda com o **Calendar** disponível no **Workplace**, que sincroniza automaticamente com a agenda do **Outlook**:

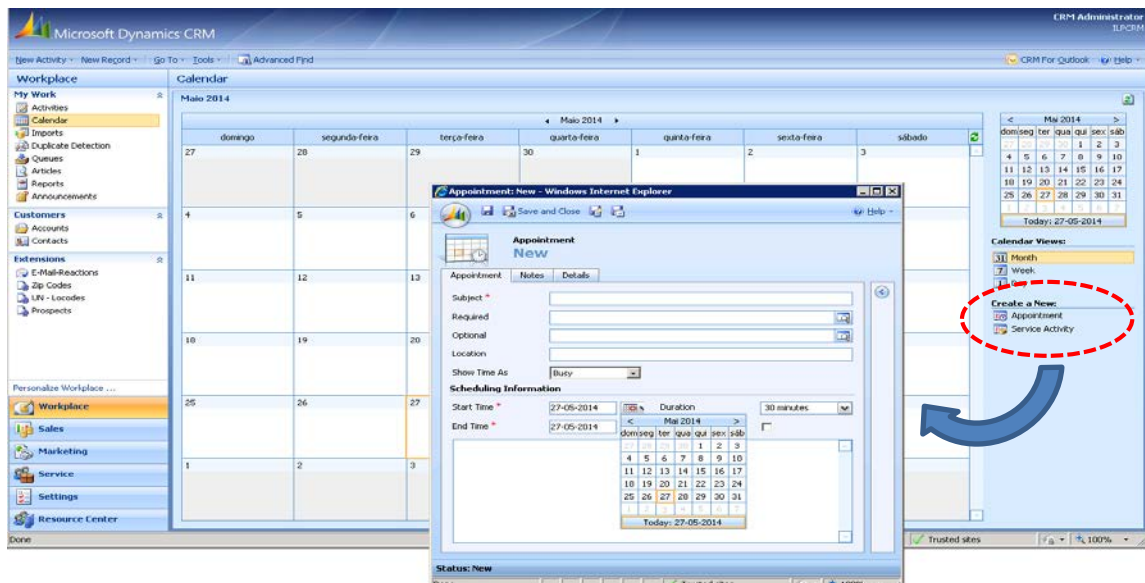


Figura 16 – Janelas *Calendar*

- 8) Se for através de visita presencial, deve o utilizador criar um reporte dessa visita, utilizando a opção **Visit Report**, dentro da janela **Account**:

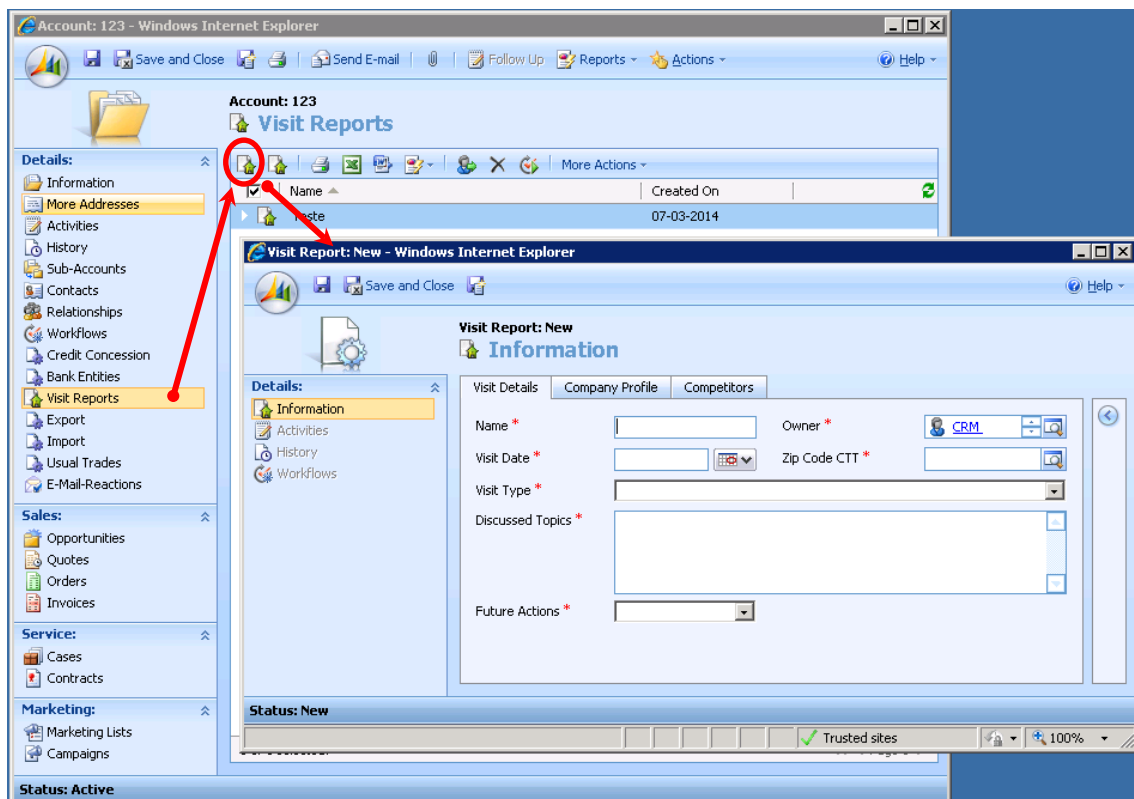


Figura 17 – Janelas *Visit Report*

A opção *Visit Report* não tem que se tratar necessariamente de um reporte de uma visita inicial. Pode, também, servir para reportes de visitas posteriores, como por exemplo: envio da cotação; acompanhamento do cliente; serviço pós-venda; entre outros. Para uma explicação mais pormenorizada desta opção, por favor ver notas finais deste manual.

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis.

Após o contacto efetuado, o utilizador está apto para criar uma *Opportunity* (potencial venda que advém de um cliente já qualificado e contactado). Pode surgir de uma *Lead* qualificada, sendo esta convertida em *Opportunity*, já controlada na base de dados, ou surgir de um contacto ao cliente (atrás abordado).

Assim sendo, o utilizador deverá seguir os seguintes passos:

9) Se surgir de um contacto ao cliente: **Sales »» Opportunities »» New Opportunity**

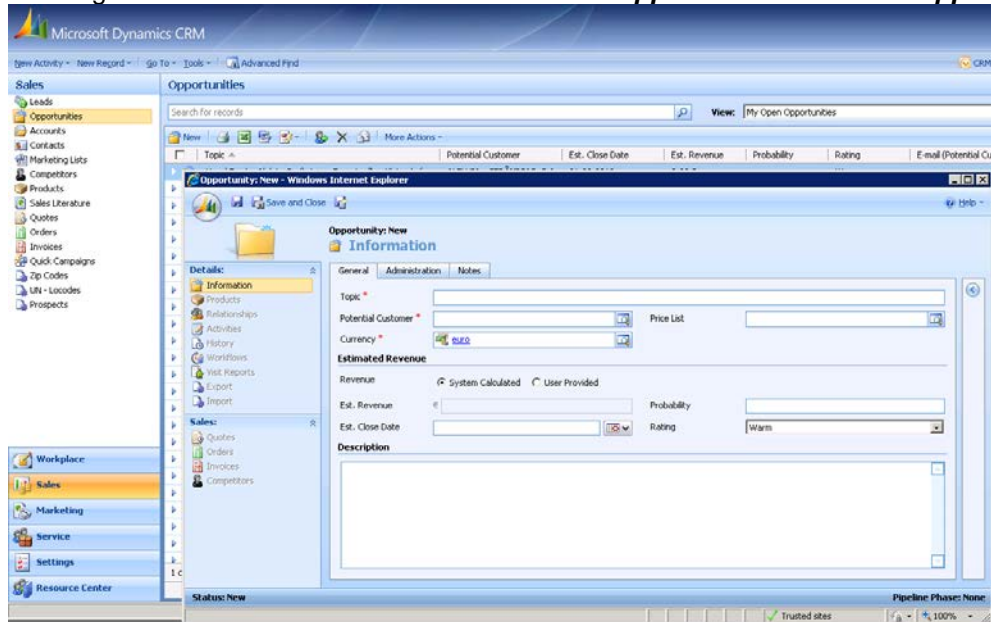


Figura 18 - Janela *New Opportunity*

10) Se surgir de uma *Lead* qualificada: **Sales »» Lead »» Convert Lead**

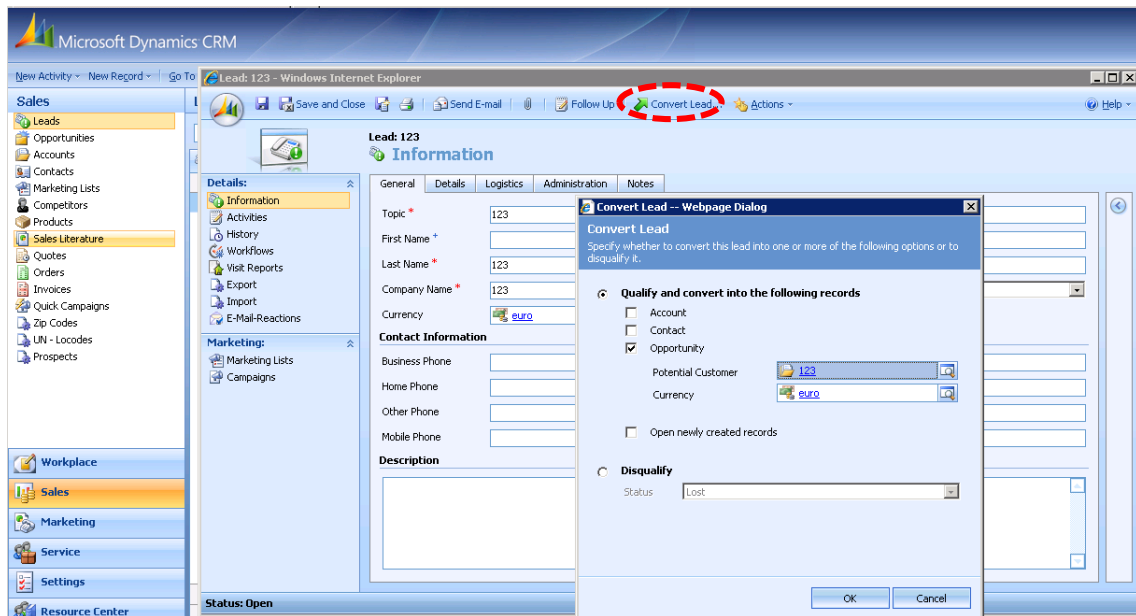


Figura 19 - Janelas *Convert Lead*

Uma vez aberta uma **Opportunity**, aparecem mais opções associadas à mesma:

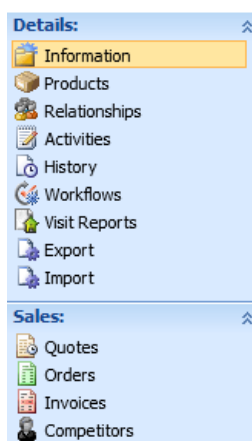


Figura 20 – Janela Opções Opportunity

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis.

Observação: Quando o negócio não é fechado, deve-se utilizar a opção **Disqualify**, presente na **Lead**, e selecionar o motivo. No entanto, as opções de escolha não são muitas. Como tal, este ponto está em estudo. Esta opção permitirá também extrair relatórios, para posterior análise.

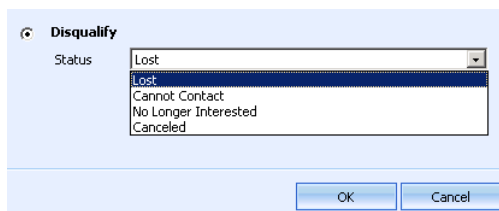


Figura 21 – Janela Disqualify



Fase 4: Caracterização do Cliente

Nesta fase, o comercial deverá caracterizar o cliente em termos de volume/quantidade de carga; *freight terms* (termos em que se efetua o frete); tipo de contentor; meio de transporte usual; documentação oficial; entre outros.

11) Toda esta informação deverá ser adicionada à **Account** anteriormente criada, nos diversos painéis disponíveis:

The image displays three overlapping screenshots of a CRM software interface, showing different panels for account management. The top panel is titled 'Business Information' and includes fields for 'Territory', 'Category', 'Industry', 'Annual Revenue' (with a Euro symbol), 'Ownership', 'No. of Employees', 'SIC Code', and 'Ticker Symbol'. The middle panel is titled 'Company Details' and includes fields for 'Shipping Account?' (radio buttons for No/Yes), 'ShippingAccountID', 'Accounting Code', 'Credit Code', 'Additional Code *' (dropdown), 'Debit Code', 'Exchange Debit' (dropdown with 'Sale' selected), 'Exchange Credit' (dropdown with 'Sale' selected), 'Agreement', 'BL Address?' (checkbox checked), 'Invoice Address?' (checkbox checked), 'Main Address?' (checkbox checked), and 'IsNewAccount' (radio buttons for No/Yes, with 'Yes' selected). Below this is a 'Visit Reports Details' section with a 'Bank References' list and 'Developed Actions'. The bottom panel is titled 'General' and includes fields for 'Financial' (radio buttons for No/Yes), 'Vat Number *', 'NIB_IBAN', 'Financial Entity Type' (dropdown with 'ET' selected), and 'Financial Entity Code'. Each panel has a tabbed interface with 'General', 'Details', 'Shipping', 'Financial', 'Administration', 'Notes', 'Maps', and 'WebSite' tabs.

Figura 22 – Janelas Visualização *Account* » Painéis *Details*, *Shipping* e *Financial*

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.

Observação: A ferramenta CRM está preparada para validar o *VAT Number* (Número de Contribuinte), assim como abrir automaticamente a entidade no programa de contabilidade. No entanto, estas opções não estão a funcionar na ILP. Assim sendo, este ponto encontra-se em estudo.



Fase 5: Envio da Cotação para o cliente

O envio da cotação é feito através de *email*. O utilizador deverá usar o *Microsoft Outlook* para o envio e depois agregar o mesmo ao cliente em causa. Para tal, usar a opção **Set-Regarding** do **Microsoft Outlook**:

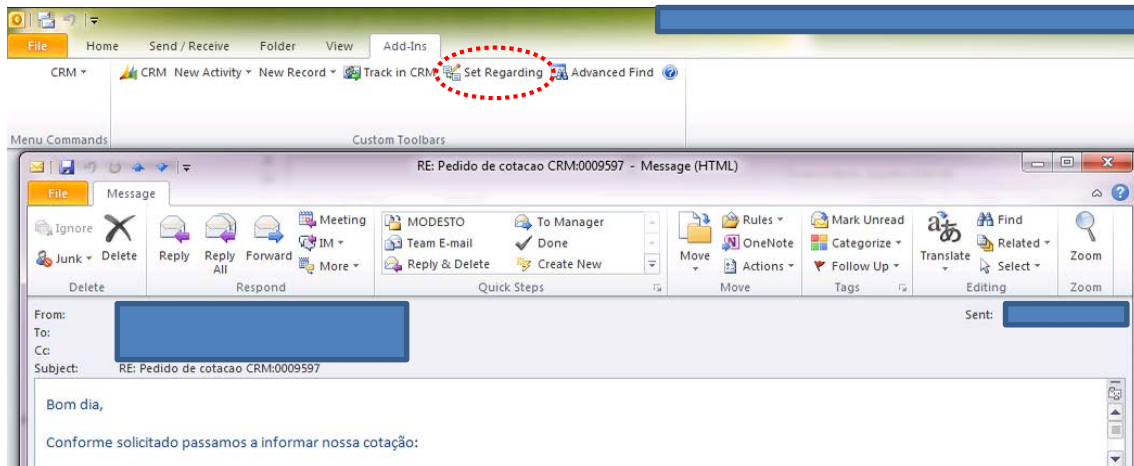
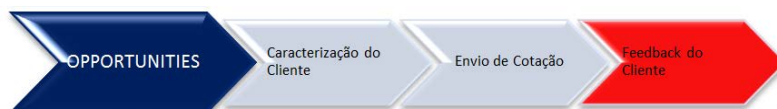


Figura 23 – Janelas *Set-Regarding Outlook*

Nota: As cotações enviadas deverão ser feitas em formato PDF, de forma a salvaguardar a ILP de futuros constrangimentos.

Observação: Nesta fase está em estudo o envio automático de cotações, via CRM, com textos e formatos standard. Esta ferramenta já tem disponível esta opção em **Sales »» Quotes**, mas de momento não está em funcionamento na ILP. O objetivo é consolidar as diversas bases de dados onde estão patentes as cotações e inserir tudo no CRM. As cotações recebidas no formato tabela em Excel serão descodificadas e automaticamente descarregadas para o CRM.



Fase 6: Feedback do Cliente

O comercial deverá aguardar 48h no máximo pela resposta do cliente. Caso este não o faça, o utilizador deverá contactar de novo o cliente. Para tal, deverá seguir os procedimentos descritos no ponto 7, pertencente à Fase 3.



Fase 7: Marcação de Transporte/Pedido de Concessão de Crédito

Chegamos ao ponto em que o negócio está fechado. O comercial efetua o pedido de marcação de transporte, segundo os diversos contactos da empresa, nas condições acordadas com o cliente.

A ILP tem um programa próprio (*Maeil Transporter*) onde se efetua a faturação, condições de crédito, dados do cliente, inserção de câmbios, inserção de navio, inserção de tarifas, entre outros. O novo cliente pode ser aberto automaticamente neste programa, bastando o utilizador escolher a opção *Yes* no campo *Shipping Account*, disponível no painel **Shipping** da janela **Account** e, preencher com o *Company Code*, que se encontra no *Maeil Transporter*, o campo *ShippingAccountID*:

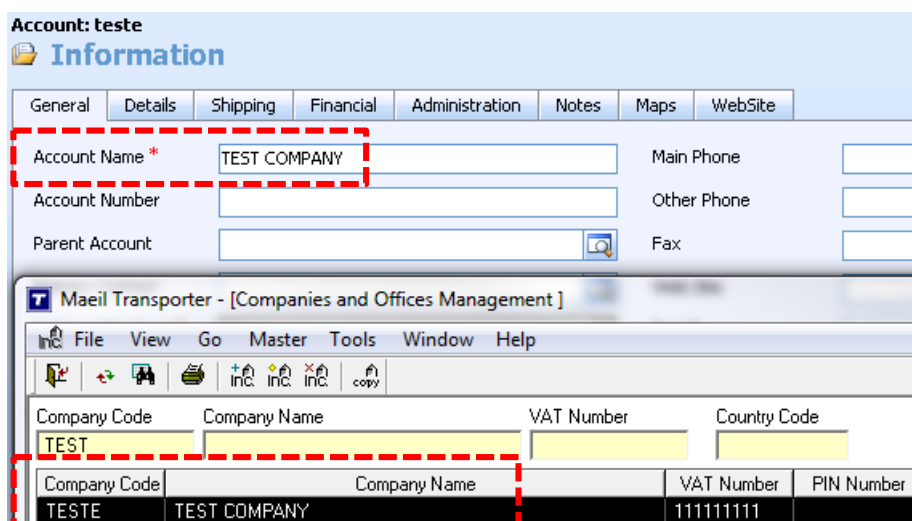
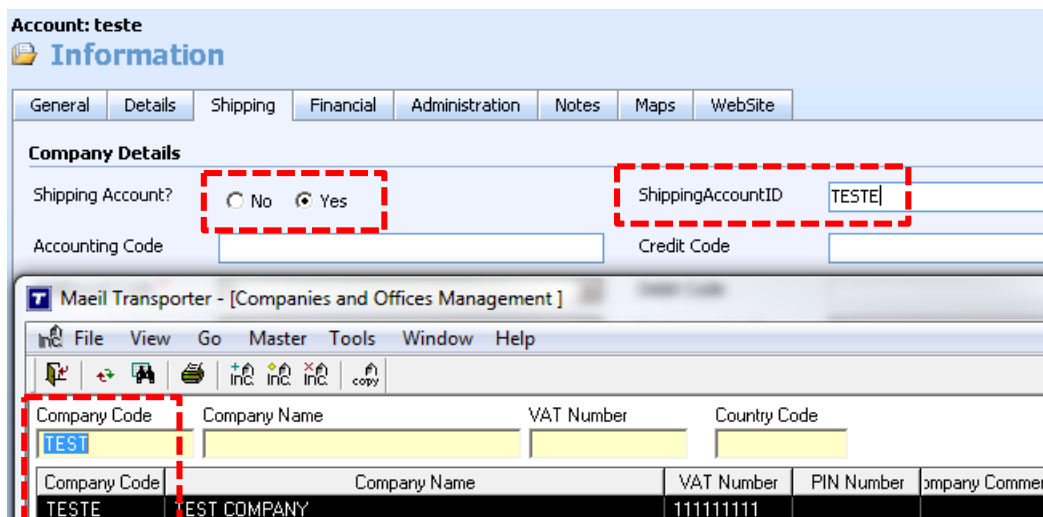


Figura 24 – Janelas Abertura Cliente

Após isto, o comercial deve preocupar-se em preencher toda a informação que falta do cliente como: contactos comerciais e financeiros; entidades bancárias; acordo de condições de crédito; relações com o cliente; atividades; detalhes de importação/exportação; entre outros.

Toda esta informação está disponível para preenchimento aquando da criação de uma **Account**.

12) Se o utilizador escolher a opção **Contacts** surgirão os seguintes quadros:

The screenshot displays the 'Contact: New' form in a Windows Internet Explorer browser window. The form is titled 'Contact: New' and has a tabbed interface with 'General', 'Details', 'Administration', and 'Notes' tabs. The 'General' tab is selected and highlighted with a red box. The 'Details' tab is also highlighted with a red box. The form is organized into several sections:

- Information:** Includes fields for Salutation, First Name, Middle Name, Last Name, Job Title, Parent Customer, Currency, Business Phone, Home Phone, Mobile Phone, Fax, Pager, and E-mail.
- Address:** Includes fields for Address Name, Street 1, Street 2, Street 3, City, State/Province, ZIP/Postal Code, Country, Phone, Address Type, Shipping Method, and Freight Terms.
- Professional Information:** Includes fields for Department, Role, Manager, Manager Phone, Assistant, and Assistant Phone.
- Personal Information:** Includes fields for Gender, Marital Status, Spouse/Partner Name, Last Sent Birthday E-mail Date, Birthday, Send Auto Birthday E-mail, Birthday Email Option, and Anniversary.

The 'Status: New' indicator is visible at the bottom left of the form. The browser window title is 'Contact: New - Windows Internet Explorer'.

Figura 25 – Janelas Inserção *Contact*

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.

13) Se o utilizador escolher a opção **Credit Concession** surgirá o seguinte quadro:

The screenshot shows a CRM interface for creating a new credit concession. The main window is titled "Credit Concession: New Credit Concession" and has an "Information" tab selected. The form is divided into several sections:

- Information:** Title (New Credit Concession), Tipo Cliente (Shipper), Anos Cliente IL (1), Estado do pedido, Enviar Alerta (No/Yes), Reabertura (No/Yes), Pedido Original.
- Profile do Cliente:** Quantidade Carga Ano (12), TEUs, Despesas Cobradas por Crédito (Despesas Locais), Rendibilidade Potencial Negócio (12), Carga Carregada pela Ibero Linhas (%) (22.0), Credit Agreement (CASH), Volume Fact. Médio por Contentor / Serviço (10.00), Responsável de Pagamentos (Alexandra Ribeiro).
- Máximo Crédito - EUR:** Seguradora (€ 300.00), Gestão (€ 300.00), Informação Relevante (info).
- Fornecedor:** Tipo Serviço Prestado, Pessoa de Contacto, Responsável pelo Departamento, Responsável pela Requisição de Serviço, Responsável pela Gestão.

On the left sidebar, there are two sections: "Cliente e Fornecedor" (highlighted in red) and "Fornecedor" (highlighted in orange).

Figura 26 – Janela *Credit Concession*

Através do CRM, é agora possível associar às contas de clientes / fornecedores várias instâncias de pedidos de concessão de crédito.

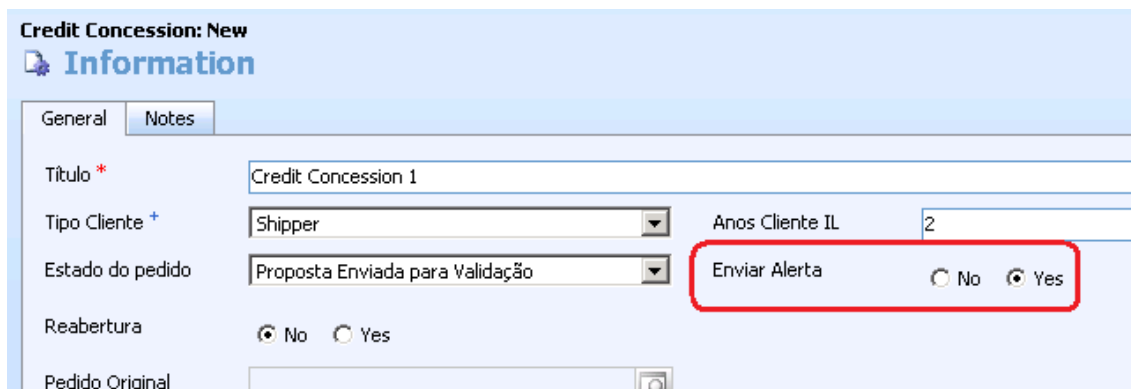
Estes pedidos irão sofrendo alterações de estado por parte dos utilizadores com permissões para tal e, quando necessário, poderão ser reabertos, para reiniciar o processo de pedido de concessão de crédito, mas armazenando sempre o histórico dos pedidos de crédito já efetuados.

Após a introdução da informação inicial do pedido, o utilizador deve clicar no botão "Save" e só depois alterar o estado para "Proposta enviada para validação", de forma a permitir que o CRM registre os dados iniciais do pedido, antes de despoletar o processo de notificações.

Após o "Save", deve ser então alterado o estado para "Proposta enviada para validação" e o utilizador poderá então clicar em "Save and Close". Nesse momento, todas as notificações serão então geradas.

Durante todo o processo de concessão de crédito, este registo passará por diversos estados e em cada um serão gerados automaticamente alertas para as equipas responsáveis pelo passo seguinte do processo.

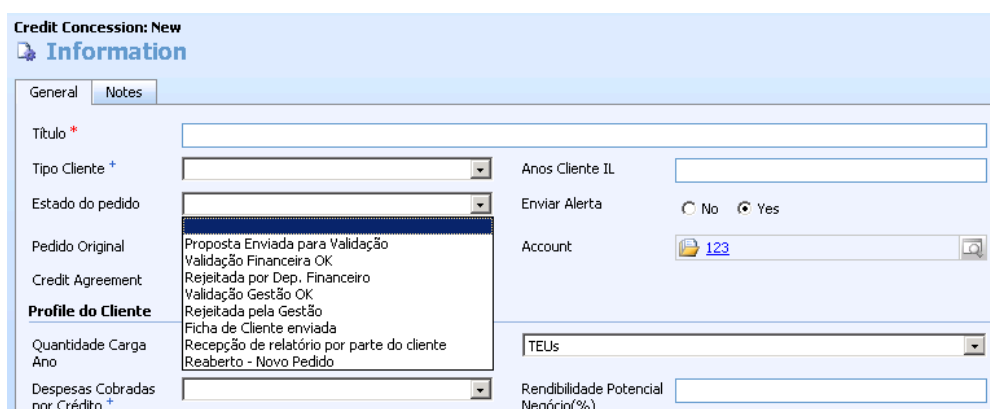
Existe também a possibilidade de, em cada passo do processo, não enviar qualquer alerta, bastando para isso que o utilizador selecione a opção “No” no campo “Enviar Alerta”, antes de efetuar “Save and Close” do pedido.



The screenshot shows the 'Credit Concession: New' form in the 'Information' tab. The 'Enviar Alerta' field is highlighted with a red box, showing radio buttons for 'No' and 'Yes', with 'Yes' selected. Other fields include 'Título *' (Credit Concession 1), 'Tipo Cliente +' (Shipper), 'Anos Cliente IL' (2), 'Estado do pedido' (Proposta Enviada para Validação), 'Reabertura' (No), and 'Pedido Original'.

Figura 27 – Janela Envio Alerta *Credit Concession*

De seguida serão descritos cada um dos estados possíveis do pedido e respetivos alertas, que neste momento são utilizados na ILP.



The screenshot shows the 'Credit Concession: New' form in the 'Information' tab. The 'Estado do pedido' dropdown menu is open, showing options like 'Proposta Enviada para Validação', 'Validação Financeira OK', 'Rejeitada por Dep. Financeiro', 'Validação Gestão OK', 'Rejeitada pela Gestão', 'Ficha de Cliente enviada', 'Recepção de relatório por parte do cliente', and 'Reaberto - Novo Pedido'. Other fields include 'Título *', 'Tipo Cliente +', 'Anos Cliente IL', 'Enviar Alerta' (No/Yes), 'Account' (123), 'Pedido Original', 'Credit Agreement', 'Profile do Cliente', 'Quantidade Carga Ano', 'Despesas Cobradas por Crédito +', 'TEUs', and 'Rendibilidade Potencial Negócio(%)'.

Figura 28 - Janela Estado do Pedido *Credit Concession*

Estado “Proposta Enviada para Validação”

Ao colocar o pedido de concessão de crédito neste estado e clicar em “Save and Close”, são gerados dois alertas:

Tarefa no *Outlook* com o título: “CRM ALERT: Concessão de Crédito - Cliente: TEST COMPANY A validar pelo Dep. Financeiro”, onde “TEST COMPANY” é substituído pelo nome do cliente em questão. – tarefa despoletará alerta no *Outlook* para o dia seguinte.

Email para os utilizadores da equipa Financeira: *Email* com *links* para a ficha do cliente e para o registo do pedido de crédito.

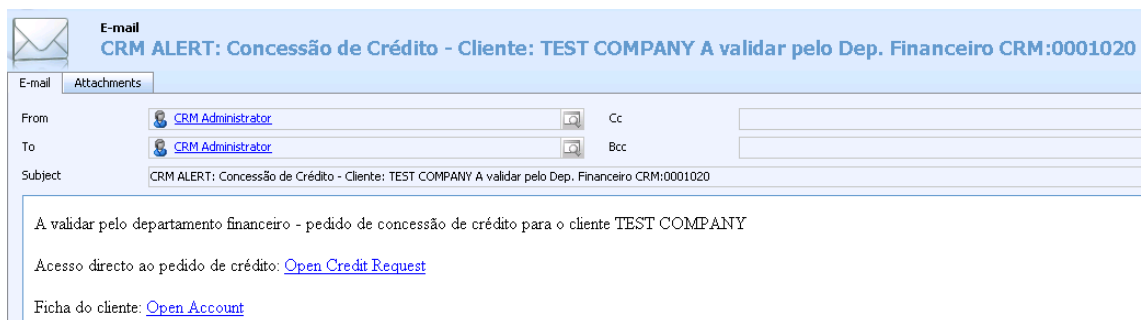


Figura 29 - Janela Alerta *Email* Estado “Proposta Enviada para Validação”

Estado “Validação Financeira OK”

Neste estado, é fechada a tarefa anterior e aberta uma nova tarefa com o título:

“CRM ALERT: Concessão de Crédito OK - Cliente: TEST COMPANY A validar pelo Dep. Gestão”, onde TEST COMPANY é substituído pelo nome do cliente.

É também enviado *email* com *links* para os registos em questão, para toda a equipa de Gestão.

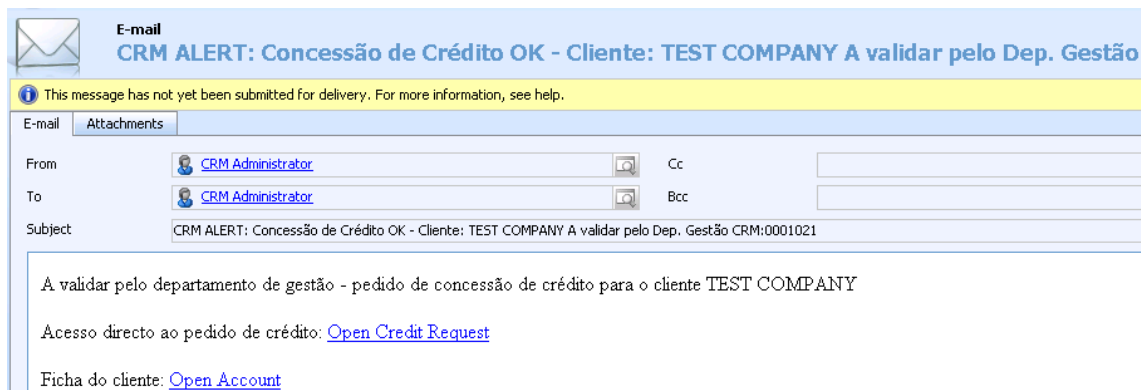


Figura 30 - Janela Alerta *Email* Estado “Validação Financeira OK”

Estado “Rejeitada por Dep. Financeiro”

Neste estado, é criada tarefa para alertar no *Outlook* dos utilizadores que o pedido foi rejeitado, com título:

“CRM ALERT: Concessão de Crédito - Cliente: TEST COMPANY - Rejeitado pelo departamento financeiro”

É também enviado *email* para as equipas Comercial e Financeira, com notificação de rejeição do pedido. Neste caso deverá ser reaberto o pedido para gerar novo pedido de crédito.

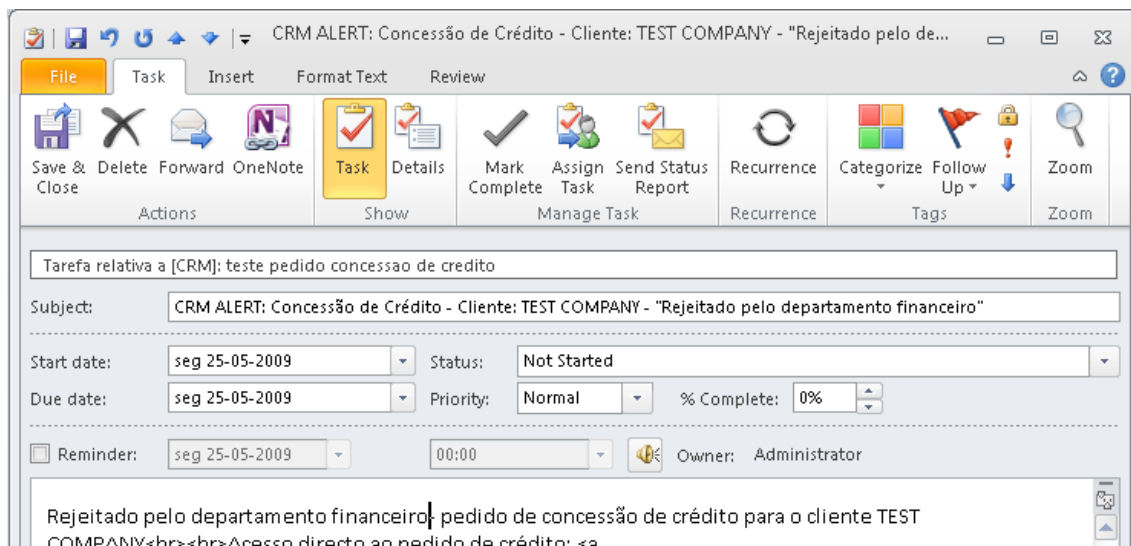


Figura 31 - Janela Alerta *Email* Estado “Rejeitada por Dep. Financeiro”

Estado “Ficha de Cliente enviada”

Neste estado do pedido de concessão de crédito, é enviado *email* a notificar todas as equipas intervenientes (Comercial, Financeira e Gestão) de que o relatório foi enviado ao cliente. São também fechadas todas as tarefas ainda abertas.



Figura 32 - Janela Alerta *Email* Estado “Ficha de Cliente Enviada”

Observação: Este estado está em estudo, uma vez que não está em funcionamento na ILP, de forma a que o comercial possa inserir no CRM a ficha de cliente, com as condições de crédito devidamente formalizadas, e que seja gerado automaticamente um *email* de alerta para o departamento financeiro.

Estado “Reaberto – Novo pedido”

Este estado é atingido automaticamente quando é executada uma reabertura de pedido de crédito.

Reabertura de um pedido de concessão de crédito

Após um pedido se encontrar no estado de “Ficha de cliente enviada”, é possível reabrir o processo a qualquer momento, de forma a voltar ao estado inicial de avaliação de concessão de crédito, sem que isto provoque perda de dados dos pedidos anteriormente efetuados.

O utilizador encontrará na ficha de pedido de concessão de crédito um novo campo: “Reabertura”, onde pode indicar que deseja reabrir o processo e posteriormente indicar a causa de reabertura.

Figura 33 – Janela Reabertura *Credit Concession*

Ao clicar em “Save and Close”, é criado um novo pedido de concessão de crédito, com o título:

“Reabertura de pedido – *New Credit Concession*”, onde “*New Credit Concession*” é substituído pelo nome do pedido de crédito que lhe deu origem.

A partir deste momento o pedido original passará a ser histórico.

Todos os pedidos de crédito que resultem da reabertura de um outro pedido original, ficam disponíveis a partir, tanto da conta do cliente, na opção “*Credit Concession*”, como na opção “*Reopened Requests*”, no registo do pedido de crédito original.

Name	Created On
New Credit Concession	12/31/2008
Reabertura de pedido - New Credit Concession on 12/31/2008	12/31/2008

Figura 34 – Janela Listagem Pedidos de Crédito

Assim, na conta do cliente, passará a encontrar listados tanto o pedido original, como o novo pedido reaberto, em que poderá voltar ao processo inicial de concessão de crédito.

Também na ficha do novo pedido de crédito reaberto, poderá verificar qual o pedido que lhe deu origem, conforme figura abaixo:

Credit Concession: Reabertura de pedido - New Credit Concession on 12/31/2008

Information

Details:

- Information
- Activities
- History
- Workflows
- Reopened Requests

General Notes

Título * Reabertura de pedido - New Credit Concession on 12/31/2008

Tipo Cliente + Shipper Anos Cliente IL

Estado do pedido Enviar Alerta

Pedido Original [New Credit Concession](#)

Perfil do Cliente

Figura 35 – Janela Visualização Reabertura de Pedido de Crédito

Nota: O utilizador deverá preencher o máximo de campos possível. Para tal, e para agilizar o processo de preenchimento, existem campos de seleção pré alimentados com as opções possíveis. São também utilizados campos de escolha binária.

Observação: Está a ser analisado o momento para se efetuar o pedido de concessão de crédito, uma vez que este deve ser pedido com antecedência, antes da marcação de transporte, de forma a não se saltar procedimentos. O momento do pedido será analisado conforme o tipo de negócio em causa.

14) Se o utilizador escolher a opção **Bank Entities** surgirá o seguinte quadro:

Bank Entity: New

Information

General Notes

Name *

NIB

Figura 36 – Janela Inserção *Bank Entities*

Para preenchimento da informação sobre as entidades bancárias associadas à conta, o utilizador deverá introduzir esta informação (nome da entidade e número de identificação bancária) na conta respetiva.



Fase 8: Faturação

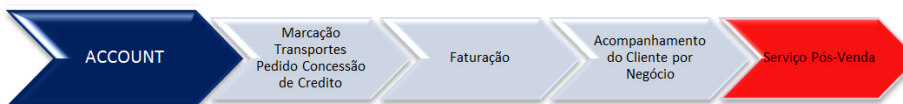
Esta fase não é da responsabilidade do departamento *Marketing & Sales Management*. O departamento em causa introduz somente a cotação respetiva, tendo a ILP departamentos próprios para proceder à faturação.

Observação: Nesta fase está em estudo a importação das faturas para o CRM, na **Account** do cliente. Esta fase servirá, também, para se introduzir a parte financeira do negócio, como contas correntes ou volume de faturação.



Fase 9: Acompanhamento do cliente, por negócio

O comercial deve fazer o acompanhamento do negócio do cliente, de forma a validar que corre tudo conforme o previsto. Para tal, o CRM disponibiliza atividades que podem ajudar o comercial nesta tarefa (o utilizador deverá seguir os procedimentos descritos no ponto 7, pertencente à Fase 3).



Fase 10: Serviço Pós-Venda

Esta fase é tratada pelos responsáveis dos departamentos de Qualidade, Importação, Exportação e *Marketing* da ILP, sem se recorrer ao CRM. No entanto, pode-se afirmar que está em fase de estudo.

Notas Finais:

- ✓ A ferramenta CRM permite tirar relatórios sobre informação diversa. A vantagem destes relatórios é a filtragem de forma a que se tire somente a informação que se quer. Um dos exemplos é poder-se filtrar atividades, para um determinado período e relacioná-las com outro indicador. Outro exemplo é poder-se filtrar contas, com determinado tipo de informação preenchida, de forma a validar se não existe informação em falta.

Os relatórios poderão ser apresentados em formato tabela ou gráfico. Para os obter, o utilizador deve seguir os seguintes passos:

15) Workplace » Reports » New Reports

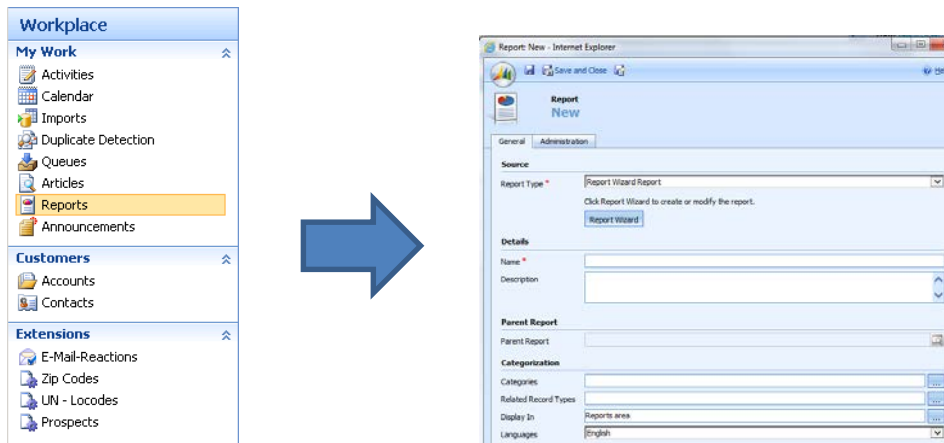


Figura 37 - Janela Inserção New Reports

Segue como exemplo um relatório extraído do CRM, onde nos dá a informação de todas as *Activities* criadas dentro da opção *Account*, do tipo *Task*, no corrente ano, pelo utilizador Milena Ferreira.

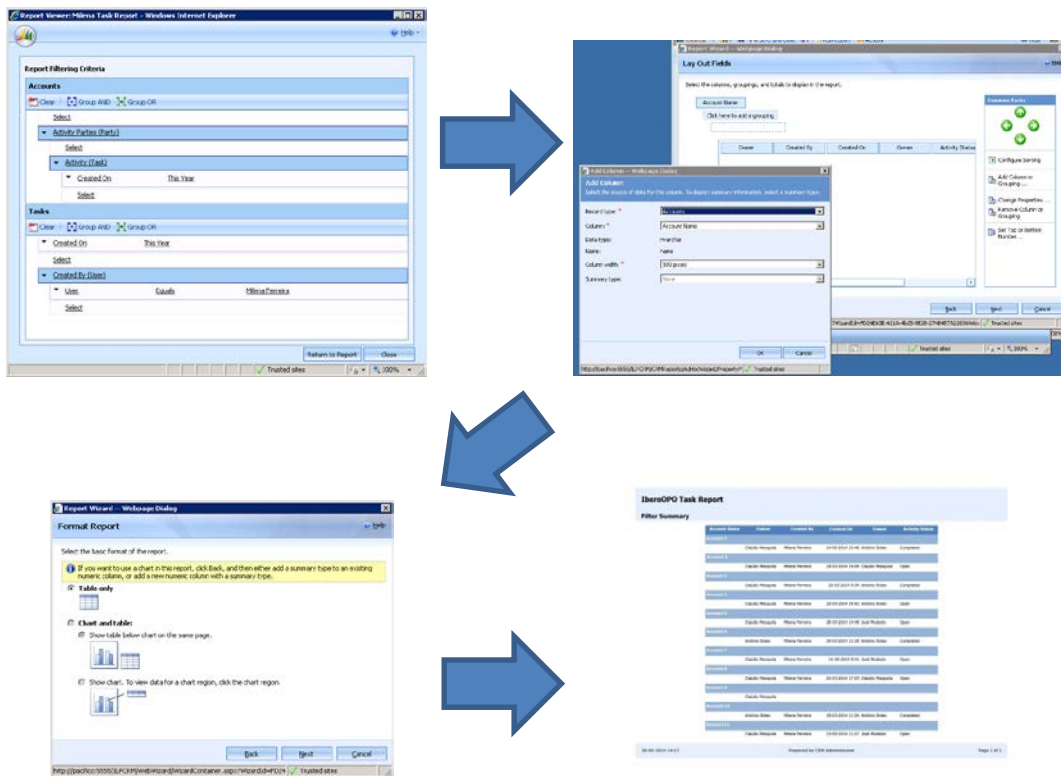


Figura 38 – Exemplo New Report

Observação: Está em estudo a possibilidade de se retirar outros relatórios, com outro tipo de informação, para já não disponíveis, tais como: *won and lost reports*; *week activities*; *neglected accounts*; *weekly phone call activities*; *weekly visit reports*; *weekly tasks*.

- ✓ A ferramenta CRM permite a inserção dos diversos produtos que a ILP dispõe. Para tal, deverá a pessoa encarregue de tal função atualizar constantemente a lista disponível em **Sales » Products**.

- ✓ A ferramenta CRM permite personalizar definições gerais, tais como templates; localizações; países; códigos-postais; entre outros. Para conseguir personalizar estes dados, o utilizador deve escolher uma das opções do separador **Settings**:

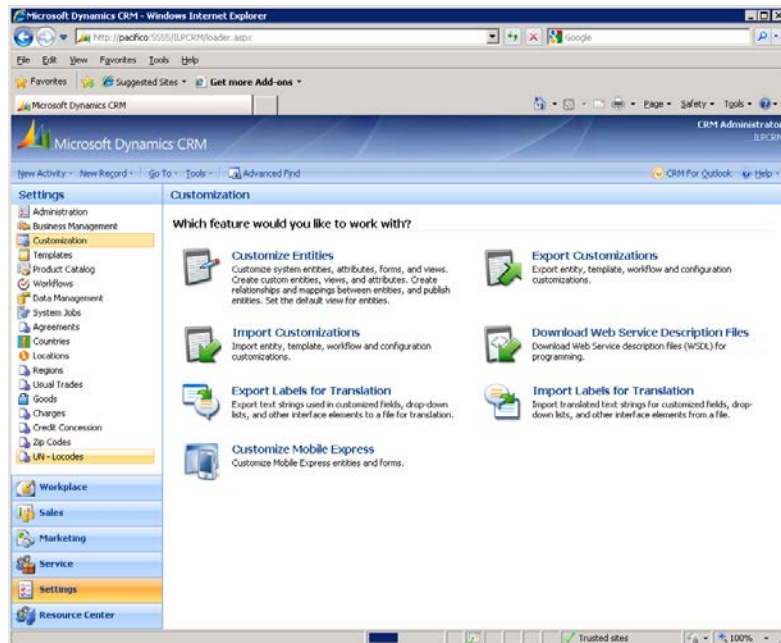


Figura 39 – Janela *Settings*

- ✓ A ferramenta CRM permite pesquisar por *Vat Number* (Número de Contribuinte) e por Nome da Conta, daí a importância destes campos estarem devidamente preenchidos.
- ✓ Como dito anteriormente no ponto 8, pertencente à Fase 3, o primeiro contacto com o cliente pode ser efetuado através de uma visita presencial. O reporte desta visita está presente na opção *Visit Report*, da janela *Account*. Passa-se agora à explicação de cada um dos painéis que estão presentes nesta opção:
 - No painel *Visit Details* surgem os seguintes campos de preenchimento:

- *Name*;
- *Owner*;
- *Zip code*;
- *Visit date*;
- *Visit type*;
- *Discussed topics*;
- *Future actions*;

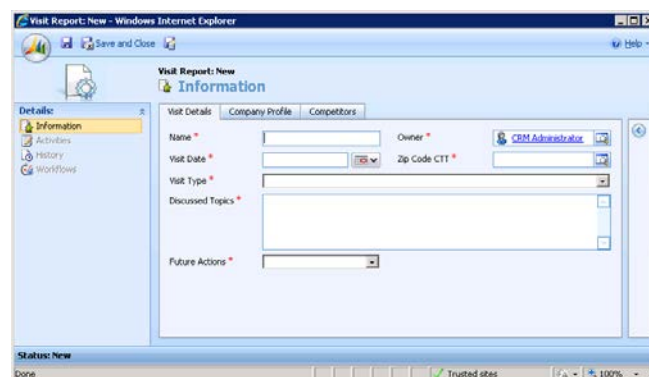


Figura 40 – Janela *Visit Details*

Estes campos de preenchimento estão interligados entre si, ou seja, conforme a escolha do *Visit Type* e das *Futures Actions*, o programa define a informação que irá aparecer posteriormente e qual a que será de preenchimento obrigatório. Existem conjugações de campos de forma a que a informação retirada seja útil e o mais concreta possível. Segue exemplo:

Figura 41 – Exemplo *Visit Details*

No campo *Visit Type* surgem as seguintes opções:

- *First contact;*
- *Client request;*
- *Region contact development;*
- *Lead development;*
- *Business opportunity;*
- *Claims;*
- *Routine visit;*
- *Informations/Explanations.*

Figura 42 – Janela *Visit Report* » *Visit Type*

No campo *Future Actions* surgem as seguintes opções:

- *Follow up;*
- *Waiting for feedback;*
- *Not interested;*
- *Sending quotes;*
- *Provide client adicional information.*

Figura 43 - Janela *Visit Report* » *Future Actions*

- No painel *Company Profile* surgem os seguintes campos de preenchimento:

- *Visit origin;*
- *Related lead;*
- *Related opportunity;*
- *Related account;*
- *Related contact;*

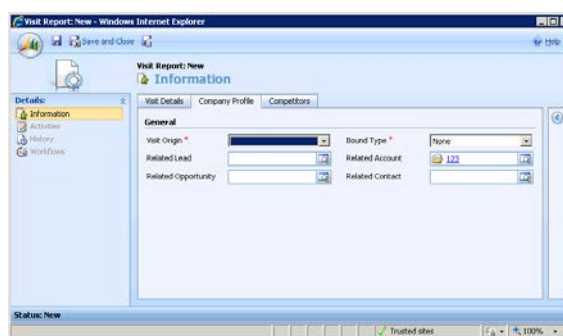


Figura 44 - Janela *Visit Report* » *Company Profile*

Também neste painel, após o preenchimento dos campos de seleção, pré alimentados com as opções possíveis, o programa define a informação que irá aparecer posteriormente e qual a que será de preenchimento obrigatório. Como exemplo temos os campos: *Bound type;* *Commodity;* *Destination;* *Origin;* *Means of transportation;* *Shipment type;* *Quantities;* *Units;* *Timeframe;* *Average weight;* *Average weight units.*

- No painel *Competitors* surgem os seguintes campos de preenchimento:

- *N.º competitors;*
- *Name;*
- *Contract;*
- *Contract end date;*
- *Bound;*
- *Destination/ Origin;*
- *Container type.*

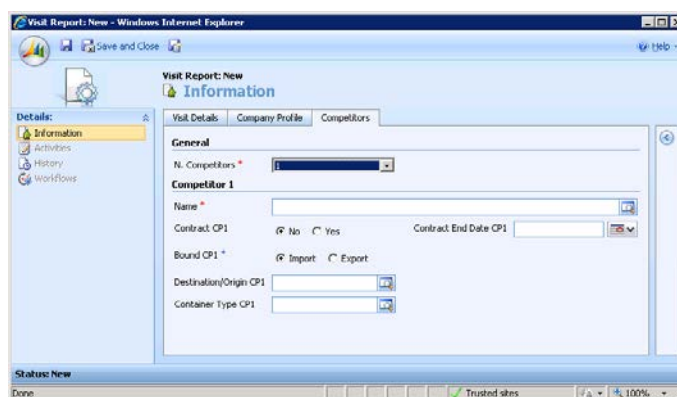


Figura 45 - Janela *Visit Report* » *Competitors*

Conforme o *N. Competitors* preenchido, o programa responde com a abertura dos mesmos, mais abaixo na janela, com *Competitor 1*, *Competitor 2*, *Competitor 3* e assim sucessivamente.

- ✓ A ferramenta CRM é supervisionada, numa fase inicial, pela colega Milena Ferreira, até ordem em contrário, tendo que ser a ela reportado qualquer tipo de sugestão ou incongruência do presente manual.

3.9. Perspetivas Estimadas de Resultados

Após a elaboração do Manual de Procedimentos, e tendo em conta que o mesmo só será aplicado em janeiro de 2015, podemos considerar como estimativa de resultados qualitativos os seguintes pontos:

- ✓ Alteração do modo de atuar da ILP;
- ✓ Controlo interno dos procedimentos;
- ✓ Coordenação, disciplina e reorganização da metodologia de trabalho;
- ✓ Mensuração dos contactos e, posteriormente, dos resultados alcançados;
- ✓ Maior produtividade e, conseqüentemente, aumento das vendas;
- ✓ Aumento da eficácia e da eficiência.

3.10. Análise Qualitativa do Projeto

Após a elaboração do projeto, pode-se afirmar que podemos concluir sobre as questões de investigação feitas.

Para esta conclusão será indicada a asserção e o respetivo resultado na empresa ILP, para cada questão de investigação. Este resultado foi obtido conjuntamente com o Gerente da ILP, Dr. Francisco Mora.

Questão 1: *Estará o controlo interno efetivamente relacionado com a eficácia operacional de uma organização?*

- Asserção: O controlo interno é um instrumento que melhora e aperfeiçoa os processos de gestão e permite à Administração atingir os objetivos definidos. Ajuda, também, a tornar a empresa mais eficiente, através do cumprimento de regras e metas estipuladas.
- ILP: A atividade de um Agente de Navegação reveste-se de uma enorme especificidade. O Agente de Navegação age por conta e ordem de um qualquer Armador que representa, inclusive na vertente legal. Assim, a existência de medidas de controlo interno revelam-se determinantes para o normal desenrolar dessa atividade, dado que a mesma assenta bastante numa base documental, isto é, ao Agente de Navegação e Trânsitos compete celebrar permanente e diariamente contratos de transporte em nome das suas representadas. Assim, é extremamente importante que em todas as fases do processo estejam definidas medidas de controlo.

Questão 2: *Como poderá uma empresa estimular a eficiência dos seus colaboradores?*

- Asserção: Através de objetivos e diretrizes claras dentro de uma organização; trabalho de equipa; comunicação entre departamentos; incentivos salariais; entre outros.
- ILP: Buscando a melhoria constante na qualidade dos serviços que presta, a ILP, de uma forma permanente, tenta manter presente nas mentes dos seus colaboradores, os valores da empresa, isto é, a qualidade dos serviços que presta, a competência com que os realiza, o dinamismo empregue, a flexibilidade que permite tornear situações mais complexas que inesperadamente possam surgir e a rapidez na execução da tarefa. Se estes pontos forem cumpridos, e através de incentivos salariais praticados, podemos concluir que a empresa consegue com evidências estimular a eficiência dos seus colaboradores.

Questão 3: *Na ausência da Gestão, quem é o responsável pelos processos de decisão?*

- Asserção: Este controlo deve ser feito pela Gestão.
- ILP: Estando as linhas gerais definidas pela gestão de topo, raramente a mesma intervém nos assuntos do quotidiano. São competências das chefias do departamento, o acompanhamento e resolução das situações que enfrentam no desempenho das suas tarefas diárias. Por isso, e por delegação, na ausência da Gestão serão os responsáveis do departamento quem decide.

Questão 4: *Na ausência de um Manual de Procedimentos, como se efetua o controlo interno dos procedimentos?*

- Asserção: Segundo Costa (2010), devem ser feitas atividades de controlo de forma a que as diretivas da Gestão sejam cumpridas. Estas atividades, seja em sistemas manuais sejam em sistemas de tecnologias de informação, podem ser classificadas como políticas e procedimentos, como sejam: autorização; revisão da execução; processamento da informação; controlos físicos e segregação de funções.
- ILP: Em função da inexistência de um Manual de Procedimentos, o controlo interno dever-se-á basear no cruzamento da informação obtida dos diversos departamentos. Assim, se a cada um deles estão adstritas um conjunto de tarefas que são executadas de acordo com regras estabelecidas, será através do fornecimento de informação por cada um deles (depois do seu tratamento, comparação e análise) que se poderá avaliar o correto ou incorreto cumprimento das normas a seguir.

Questão 5: *A atribuição de responsabilidades e competências têm de estar formalmente escritas numa organização?*

- Asserção: A definição de autoridade e delegação de responsabilidades dentro de uma empresa – que tem como objetivo fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal – deve ser variável e flexível numa micro ou pequena empresa, ao contrário do que acontece numa média ou grande empresa, onde tais elementos devem ser

estabelecidos através de um organigrama, de um manual de descrição de funções, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual de medidas de controlo interno.

- ILP: Pensamos que sim. Todos devem saber a todo o momento quem é quem e quem faz o quê. No entanto, deveremos atentar a dois aspetos, a saber: a dimensão da organização, isto é, se a mesma for de pequena dimensão estas atribuições existem e são delineadas informalmente; e, a flexibilidade, isto é, ao se formalizarem as competências, deve-se sempre permitir aos colaboradores que não fiquem apegados a uma estrutura rígida e como tal imobilista, o que contraria o posicionamento e a prática do dia-a-dia da ILP.

Questão 6: *Um bom sistema de controlo interno assegura a eficiência das operações de forma a que a organização atinja os objetivos estabelecidos?*

- Asserção: Qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, nomeadamente preventivos, detetivos, diretivos ou orientativos, corretivos e compensatórios.
- ILP: Numa empresa como a ILP, o controlo interno é muito importante pois permite detetar as insuficiências no desempenho das tarefas, bem como a reação imediata com a concretização das medidas corretivas, que passam também a constar no sistema de controlo interno, que assim vai sendo permanentemente aperfeiçoado.

Questão 7: *Quem está encarregue de elaborar o Manual de Procedimentos e quem o aplica?*

- Asserção: O Manual de Procedimentos deve ser elaborado por um responsável autorizado pelo Órgão de Gestão. Este Manual deve ser disponibilizado, ter data, responsável e assinatura de aprovação.
- ILP: É competência do departamento de Qualidade o acompanhamento da execução dos registos de controlo e das anomalias e não conformidades, entretanto detetadas.

Questão 8: *Tendo em conta os princípios segregação de funções e controlo das operações, quem deverá realizar as operações e quem as deverá verificar/analisar?*

- Asserção: As pessoas que realizam as operações não podem ser as mesmas que as verificam. Se não for possível, deve-se adotar outras medidas como: rotação de funções, medidas de supervisão, numeração sequencial, pagamentos aprovados sempre pelo Gerente, entre outros.
- ILP: Dadas as características do funcionamento da ILP, as operações devem ser realizadas por outros elementos do departamento, em conjunto com a respetiva chefia, aferindo assim a validade das normas aplicadas à realização daquelas operações.

Capítulo IV – Conclusão

4.1. Conclusão Final

Ao longo dos últimos anos, o controlo interno tem sido abordado como uma característica fundamental em qualquer empresa, isto porque a organização e os Gestores necessitam de auxílio para conseguirem alcançar as metas estabelecidas.

Tendo em conta a revisão literária efetuada, pode-se afirmar que o controlo interno é um instrumento que melhora e aperfeiçoa os processos de gestão e permite à Administração atingir os objetivos definidos. São vários os objetivos que se pretendem alcançar com o controlo interno, podendo-se concluir que os mais focados neste trabalho de projeto foram: assegurar a confiança e a integridade da informação financeira e operacional; assegurar o cumprimento dos contratos, leis e regulamentos; assegurar a salvaguarda dos ativos; assegurar a eficiência das operações (IIA, 1972 citado por Costa, 2010); estimular a eficiência das pessoas (Attie, 1991); a promoção da eficácia operacional (Costa, 2010) e a validação por autorização (Morais & Martins, 2007).

Com o estudo teórico sobre o controlo interno, foi possível detetar uma lacuna na empresa ILP, uma vez que a mesma não possui um Manual de Procedimentos ou um Manual de Medidas de Controlo Interno. Com o objetivo de se elaborar um Manual de Procedimentos, foi decidido fazê-lo tendo em conta a implementação integral da ferramenta CRM, por forma a tornar a organização mais dinâmica e a redefinir a sua estratégia, face ao mercado onde opera.

Após a revisão literária, foram colocadas várias questões de investigação. As respostas obtidas obedeceram a uma metodologia qualitativa baseada em entrevistas aos responsáveis da organização.

A metodologia adotada foi a análise de conteúdo, de carácter maioritariamente qualitativo, elaborada a partir de documentos oficiais da ILP, reuniões e observações participantes e não-participantes. Esta metodologia permitiu uma análise profunda na organização, aos seus aspetos mais fortes e fracos.

A parte prática deste trabalho de projeto consistiu na elaboração de um Manual de Procedimentos, elaborado dentro da própria organização e com o aval da Gerência, tendo em conta a ferramenta CRM, customizada para o setor de atividade em causa. Este Manual destina-se a definir o conjunto de procedimentos que devem ser usados, de modo a garantir as condições de cumprimento sistemático e uniforme das normas e dos objetivos definidos.

Como conclusão às questões de investigação, é de salientar que as mesmas foram respondidas pela Gerência da ILP, uma vez que ninguém melhor que um órgão máximo sabe explicar as normas de funcionamento.

CI (Objetivos: Eficiência e Eficácia)

Questão 1: Estará o controlo interno efetivamente relacionado com a eficácia operacional de uma organização?

Questão 2: Como poderá uma empresa estimular a eficiência dos seus colaboradores?

Tipos (1/3)	Componentes (1/3)	Princípios (1/3)
<p>Questão 3: Na ausência da Gestão, quem é o responsável pelos processos de decisão?</p> <p>Questão 4: Na ausência de um Manual de Procedimentos, como se efetua o controlo interno dos procedimentos?</p> <p>Questão 5: A atribuição de responsabilidades e competências têm de estar formalmente escritas numa organização?</p> <p>Questão 6: Um bom sistema de controlo interno assegura a eficiência das operações de forma a que a organização atinja os objetivos estabelecidos?</p>	<p>Questão 7: Quem está encarregue de elaborar o Manual de Procedimentos e quem o aplica?</p>	<p>Questão 8: Tendo em conta os princípios segregação de funções e controlo das operações, quem deverá realizar as operações e quem as deverá verificar/analisar?</p>

Tabela 3 – Resumo Modelo de Análise

Assim, atendendo ao modelo de análise anteriormente definido, podem estabelecer-se os seguintes comentários conclusivos. Relativamente à questão 1, com a elaboração do Manual, procedeu-se à alteração processual dentro da organização, à alteração da forma de trabalhar dos colaboradores e também a uma descrição detalhada dos procedimentos a seguir, de forma a aumentar a eficácia operacional. Quanto à questão 2, além dos incentivos salariais que a ILP paga aos seus colaboradores, está em estudo a formação dos mesmos de forma a que trabalhem corretamente com a ferramenta CRM, para que os próprios possam partilhar informação e até mesmo todo o seu conhecimento. No que concerne às questões 3 e 5, a ILP possui um organigrama, devidamente divulgado. No entanto, com este trabalho de projeto, está em estudo a possibilidade de se efetuar um Manual de Controlo Interno completo. No que diz respeito à questão 4, com a devida implementação deste Manual, já não será necessário o cruzamento da informação, dos diversos departamentos, para se poder tirar conclusões. Haverá uma redefinição das normas de funcionamento. Quanto à questão 6, poder-se-á afirmar que com o Manual e a ferramenta CRM a trabalhar na sua plenitude, irá ser possível identificar, mais rapidamente, factos indesejáveis que possam ocorrer ou que tenham ocorrido, retificá-los e possivelmente compensá-los. Só assim se poderá ter um bom sistema de controlo interno. Relativamente à questão 7, a ILP tem bem definido quem está responsável pelo controlo interno. Por último, e no que diz respeito à questão 8, a ferramenta CRM permitirá a partilha total de toda a informação dentro da ILP; a segregação de funções, uma vez que um cliente não vai estar sobre a alçada de um só colaborador; captar novos clientes; conhecer melhor os clientes existentes; entre outros.

Poder-se-á afirmar que este trabalho de projeto constitui de facto um contributo para a organização, não só em termos de coerência e uniformização de práticas e de controlo interno,

mas também como ferramenta de gestão. Subjacente a todo o trabalho, está pressuposto o princípio de melhoria contínua em relação à uniformização de procedimentos. Com a sua implementação, os objetivos que serão mais notáveis na ILP serão o aumento das vendas e consequente aumento dos lucros; fechar os negócios mais rapidamente e conhecer melhor o mercado onde atua. Estes objetivos levarão a organização ao alcance dos pressupostos iniciais deste trabalho de projeto – a eficiência e a eficácia.

Findo este trabalho, resta enfatizar o importante contributo que o mesmo me proporcionou para a minha formação, quer académica, quer profissional.

De seguida, serão apresentadas as principais limitações de estudo, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

4.2. Limitações de Estudo

Após a conclusão deste projeto, alcançando-se o objetivo geral do mesmo, percebe-se que este trabalho também apresenta limitações. Assim sendo, alguns pontos são destacados:

- ✓ A complexidade da ferramenta CRM, visto que envolve diferentes áreas organizacionais e diferentes perspetivas de entendimento do assunto;
- ✓ A elaboração do Manual apresentado limita-se à entidade em estudo, dependendo dos aspetos de cada realidade empresarial, não podendo ser extrapolado para outras entidades;
- ✓ A ferramenta CRM representa um campo novo no mercado;
- ✓ Embora tenha havido discussão quanto ao protótipo de modelo a utilizar na elaboração do Manual, o modelo final ainda não foi testado dentro do ambiente organizacional da ILP;
- ✓ Embora os procedimentos estejam definidos e em fase de aplicação, os mesmos não devem ser considerados finais, porque numa ótica de aperfeiçoamento dinâmico e pela constante evolução da organização, estes procedimentos devem ser ajustados sempre que se revele essencial;
- ✓ Por fim, observou-se uma limitação quanto a alguns funcionários da ILP, no sentido de serem avessos à mudança. Uma grande parte dos campos de preenchimento do CRM tiveram que ser criados como sendo de preenchimento obrigatório pois, caso contrário, não o fariam.

Apesar das limitações enunciadas, este trabalho revelou-se uma mais-valia em termos profissionais, dado que me permitiu aprofundar o conhecimento da organização para a qual trabalho.

4.3. Sugestões para Investigações Futuras

A partir da conclusão efetuada, observando-se as limitações de estudo, algumas atividades futuras são pertinentes. Desta forma, seguem outras oportunidades de pesquisas, propondo continuidade aos estudos sobre a estratégia de CRM:

- ✓ Aplicar o modelo final proposto neste trabalho dentro do ambiente organizacional, considerando a possibilidade de aplicação em diferentes contextos, viabilizando-se comparar os resultados obtidos;
- ✓ Após essa aplicação, será possível acrescentar, ainda mais, detalhes e/ou procedimentos, elaborando-se um guia operacional cada vez mais completo;
- ✓ Acompanhar o mercado de CRM, pesquisando toda a informação dada pelas empresas fornecedoras de aplicativos de CRM, de modo a dar continuidade aos estudos;
- ✓ Aplicar este tipo de estudo a outro tipo de empresas, do mesmo setor de atividade, independentemente da sua dimensão.

De acordo com as sugestões para pesquisas futuras, percebe-se a oportunidade de continuar os estudos neste campo, no sentido de colmatar a carência do mercado e a falta de conhecimentos por parte das pessoas sobre esta ferramenta.

Referências Bibliográficas

- AICPA (1972). *SAS nº1: Responsibilities and functions of the independent auditor*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00110.pdf>.
- AICPA (1988). *SAS nº55: Consideration of internal control in a financial statement Audit*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://umiss.lib.olemiss.edu:82/articles/1038078.6626/1.PDF>.
- AICPA (1995). *Consideration of internal control in a financial statement audit: An amendment to SAS No. 55*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://umiss.lib.olemiss.edu:82/articles/1038105.6703/1.PDF>.
- AICPA (2001). *SAS nº94: The effect of information technology on the auditor's consideration of internal control in a financial statement audit*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://umiss.lib.olemiss.edu:82/articles/1038121.6751/1.PDF>.
- AICPA (2006). *SAS nº 109: Understanding the entity and its environment and assessing the risks of material misstatements*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00314.pdf>.
- Altamuro, J. & Beatty, A. (2008). *How does internal control regulation affect financial reporting?*. *Journal of Accounting and Economics*, 49 (2010), 58–74. Acedido em Dezembro 1, 2013, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410109000354>.
- Araújo, C., Pinto, E.M.F., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008). *Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação e Psicologia - Universidade do Minho.
- Assis, M. (n.d.). *Metodologia do trabalho científico*. Acedido em Janeiro 11, 2014, em http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf.
- Attie, W. (1991). *Auditoria – Conceitos e Aplicações*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, J., & Flores, P. (2007). *A organização do controlo interno municipal*. Porto Alegre: Conselho regional de contabilidade do Rio Grande do Sul.
- Carvalho, A. (1995). *Elementos de Auditoria*. Porto: Gráfica Claret.
- Champlain, J. J. (2003). *Auditing Information Systems (2nd ed.)*. New Jersey: Hoboken. Acedido em Novembro 24, 2013, em [http://books.google.pt/books?id=WG7DfOTtjTAC&pg=PA224&lpg=PA224&dq=1977++Publication+of+first+Systems+Auditability+and+Control+\(SAC\)+study&source=bl&ots=3cBrwEVYIm&sig=_SsAJUSoF59bDpb8xyN-A-2kb_k&hl=pt-PT&sa=X&ei=o0mLU_cCqTz0gXYmIDABg&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q=1977%20%20Publication%20of%20first%20Systems%20Auditability%20and%20Control%20\(SAC\)%20study&f=false](http://books.google.pt/books?id=WG7DfOTtjTAC&pg=PA224&lpg=PA224&dq=1977++Publication+of+first+Systems+Auditability+and+Control+(SAC)+study&source=bl&ots=3cBrwEVYIm&sig=_SsAJUSoF59bDpb8xyN-A-2kb_k&hl=pt-PT&sa=X&ei=o0mLU_cCqTz0gXYmIDABg&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q=1977%20%20Publication%20of%20first%20Systems%20Auditability%20and%20Control%20(SAC)%20study&f=false)

- Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira - Teoria e prática* (9ª ed.). Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- COSO (1994). *Internal control - Integrated framework*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-framework-final.pdf>.
- COSO (2004). *Enterprise risk management - Integrated Framework*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf.
- COSO (2008). *Internal control - integrated framework: Guidance on monitoring internal control systems*, vol.2. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://www.coso.org/documents/volumeiiguidance.pdf>.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), 221-244. CIEd - Universidade do Minho. Acedido em Janeiro 18, 2014, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/492>.
- Deloitte (2003). *Lei Sarbanes-Oxley – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. Acedido em Novembro 20, 2013, em [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley(1).pdf)
- Diretriz de Revisão/Auditoria n.º 410 (2000). Acedido em Dezembro 14, 2013, em http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&sqi=2&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.infocontab.com.pt%2Fdownload..%2FDRA%2FDRA410.pdf&ei=dCfGjUoHbCOTT7AaM-YGgBA&usq=AFQjCNGNo2iwSiBMDqc_ - p8M27TsWU6nZA&bvm=bv.59568121,d.Yms.
- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em Pesquisas Qualitativas*. Acedido em Janeiro 17, 2014, em <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20 qualitativas.pdf>.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fonfeder, R., Hotzman, M., & Maccarrone, E. (2003). *Internal controls in the Talmud: The Jerusalem temple*. *Accounting Stories Journal*, 30, 73-93. Acedido em Janeiro 17, 2014, em http://www.alldiscountbooks.net/_B0008E1296_i_.html.
- Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusociência.
- Fortin, M.F. (2000). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusodidacta.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Godinho, A. *Como implementar o CRM na sua empresa*. Acedido em Maio 11, 2014, em <http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/ComoimplementaroCRMnasuaempresa/tabid/711/Default.aspx>.

- Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.
- Hall, J., & Singleton, T. (2005). *Information technology auditing and assurance* (2nd ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Hightower, R. (2009). *Internal controls: Policies and procedures*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Hungler, B.P. & Polit, D.F. (1995). “*Fundamentação de Pesquisa de Enfermagem*” (3ª ed.). Artes Médicas. Porto Alegre.
- IFAC (2006a). *Internal controls - Review of current developments*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/internal-controls-a-revie.pdf>.
- INTOSAI (2004). *Guidelines for internal control standards for the public sector*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf.
- INTOSAI (2005). *Strategic plan 2005 - 2010*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em <http://blog-pfm.imf.org/files/intosai-stratplan1.pdf>.
- INTOSAI (2007). *Guidelines for internal control standards for the public sector*. Acedido em Dezembro 14, 2013, em [http://www.issai.org/media\(574,1033\)/INTOSAI_GOV_9100_E.pdf](http://www.issai.org/media(574,1033)/INTOSAI_GOV_9100_E.pdf).
- Lee, T. (1971). *The historical development of internal control from the earliest times to the end of the seventeenth century*. *Journal of Accounting Research*, 9, 150-157. Acedido em Dezembro 28, 2013, em <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2490208?uid=3738880&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103314006577>.
- Li, C., Richardson, G.F.P.V. & Watson, M.W. (2012). *The Consequences of Information Technology Control Weaknesses on Management Information Systems: The Case of Sarbanes-Oxley Internal Control Reports*. *MIS Quarterly*, vol. 36 (1), 179-203. Acedido em Dezembro 1, 2013, em <http://misq.org/the-consequences-of-information-technology-control-weaknesses-on-management-information-systems-the-case-of-sarbanes-oxley-internal-control-reports.html>.
- Marçal, N., & Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Minayo, M. (2003). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (22ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora Vozes.
- Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria interna - Função e processo* (3ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Oliveira, M., & Linhares, J. (2006). *A implantação de controlo interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – Um estudo de caso*. Comunicação apresentada no 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade em São Paulo.
- Pickett, K. (2005). *The internal auditing handbook*. United Kingdom, UK: Wiley & Sons.

- Pinheiro, J. (2010). *Auditoria Interna: Manual prático para Auditores Internos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Pires, A. (2008). *Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no sistema de controlo interno das empresas cotadas nos EUA o caso português*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - Universidade Aberta.
- Ponte, J.P. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Acedido em Janeiro 18, 2014, em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf).
- Ponte, J.P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização).
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Acedido em Janeiro 5, 2014, em <http://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais>.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, W. (2007). *Metodologia científica*. Acedido em Janeiro 11, 2014, em http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com%2Fw%2Ffile%2Ffetch%2F64878127%2FWillian%2520Costa%2520Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf&ei=nI3RUoXHO7Cw7AaCwoDYBA&usq=AFQjCNFBemqg2BIQ1ae4uJ9uMxj1K9dVQ&bvm=bv.59026428,d.Yms.
- Root, S. J. (1998). *Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance*. New York: John Wiley.
- Russel, M. (2009). *Small business audits: Best practices including risk assessment and internal control*. Lewisville: AICPA.
- Serrano, G. P. (2004). *Investigación cualitativa. Retos Interrogantes*. Vol. 11. Madrid: La Muralla. Acedido em Janeiro 3, 2014, em http://psicologiaysociologia.files.wordpress.com/2013/03/_gloria-perez-serrano_-cap-1-2.pdf.
- Shaffer, D.W. & Serlin, R.C. (2004). *What good are statistics that don't generalize?* *Educational Researcher*, vol. 33, nº 9, 14-25. Acedido em Dezembro 20, 2013, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.1609&rep=rep1&type=pdf>.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tribunal de Contas (1999). *Manual de auditoria e procedimentos*. Acedido em Dezembro 18, 2013, em <http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Manual.pdf>.

Tuckman, B.W., (2002), "*Manual de Investigação em Educação*" (2ª ed.), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sites Consultados:

Acedido em Outubro 2013:

<http://www.uminho.pt/docs/outra-informacao/2012/05/28/manual-de-controlo-interno-da-uminho-maio-2012.pdf>

Acedido em Outubro 2013:

http://www.ipleiria.pt/lists/BUVDocuments/4281_manual_ci.pdf

Acedido em Outubro 2013:

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&sqi=2&ved=0CDoQFjAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ipbeja.pt%2FRepositorioDocumentosOficiais%2FMAnuais%2520de%2520Procedimentos%2FManual%2520de%2520Controlo%2520Interno.pdf&ei=Of_fUo3nNsmv7Qb6uYDIBw&usg=AFQjCNEFOOAVI0BM245hshQUJbz5G-f_1Q&bvm=bv.59568121,d.Yms

Acedido em Novembro 2013:

<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.coso.org/>

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.intosai.org/>

Acedido em Novembro 2013:

http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf

Acedido em Novembro 2013:

http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.sec.gov/about/laws.shtml#secact1933>

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.sec.gov/about/laws.shtml#secexact1934>

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.coso.org/documents/Internal%20Control-Integrated%20Framework.pdf>

Acedido em Novembro 2013:

http://www.otoc.pt/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>

Acedido em Novembro 2013:

<http://www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/Cadernos/Documents/Artigo6Cadernos38.pdf>

Acedido em Abril 2014:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Armador_\(marinha\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Armador_(marinha))

Acedido em Abril 2014:

<http://www.iberolinhas.pt/>

Acedido em Maio 2014:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Roll-on/roll-off>

	Ibero Linhas (Porto) Transportes Lda.
--	--

TÍTULO: OPERAÇÕES

ÍNDICE

1.0	OBJECTIVO	3
2.0	ÂMBITO	3
3.0	REFERÊNCIAS	3
4.0	SIGLAS	3
5.0	DEFINIÇÕES	4
6.0	ESTRUTURA DO PROCEDIMENTO	5
6.1	PARTE I – ASSISTÊNCIA À OPERAÇÃO	5
6.1.1	INTRODUÇÃO	5
6.1.2	FLUXOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ASSISTÊNCIA À OPERAÇÃO	6
6.1.3	QUADRO COM DESCRITIVO DAS ACTIVIDADES DE ASSISTÊNCIA À OPERAÇÃO	7
6.2	PARTE II – GESTÃO DE CONTENTORES	8
6.2.1	INTRODUÇÃO	8
6.2.2	GESTÃO DE STOCKS DE CONTENTORES	8
6.2.3	FLUXOGRAMA DE ACTIVIDADES DE GESTÃO DE STOCKS E AVARIAS DE CONTENTORES	9
6.2.4	QUADRO COM DESCRITIVO DAS ACTIVIDADES DE GESTÃO DE STOCKS E AVARIAS DE CONTENTORES	10
6.2.5	CONTENTORES DE OUTREM	11
6.3	PARTE III – AFRETAMENTOS	12
6.3.1	INTRODUÇÃO	12
6.3.2	FLUXOGRAMA DE ACTIVIDADES DE AFRETAMENTO	13
6.3.3	QUADRO COM DESCRITIVO DAS ACTIVIDADES DE AFRETAMENTO	14
6.4	PARTE IV – AVARIAS NA CARGA	15
6.5	PARTE V – DOCUMENTAÇÃO, INSTRUÇÕES DE TRABALHO E DOCUMENTOS REFERIDOS	15
6.5.1	DOCUMENTAÇÃO	15
6.5.2	INSTRUÇÕES DE TRABALHO	15
6.5.3	DOCUMENTOS/ REGISTOS REFERIDOS	16

Documento Nº	Data	Página
IBL.07 – 02	01.09.2011	1 de 16

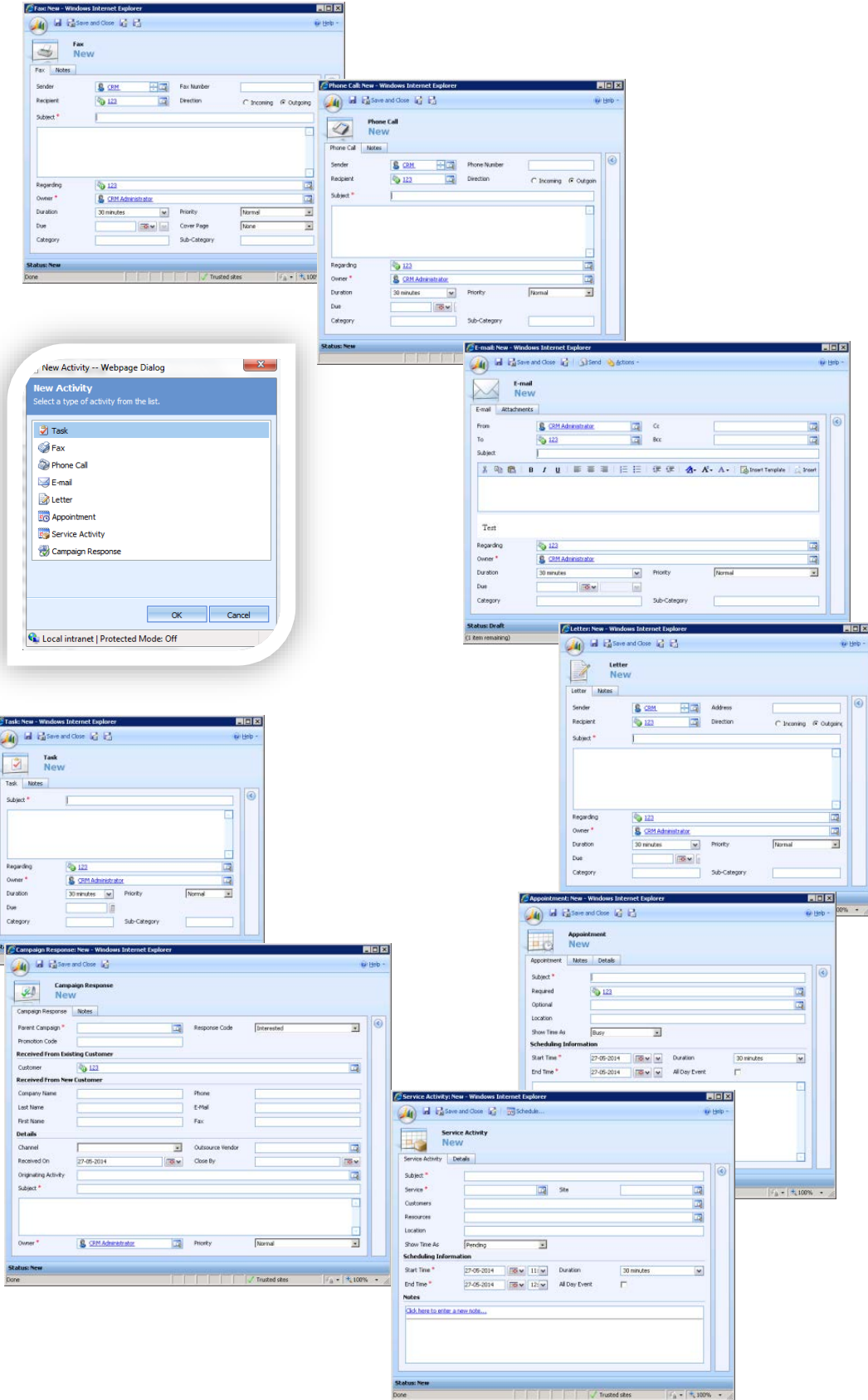
CÓPIA NÃO CONTROLADA APÓS IMPRESSÃO

	OPERAÇÕES
--	------------------

AUTORIZADO POR : _____	RESPONSÁVEL PELO SGQ
ASSINATURA : _____	ASSINATURA: _____
DATA : ___ / ___ / ___	DATA : ___ / ___ / ___

Documento Nº	Data	Página
IBL.07 - 02	01.09.2011	2 de 16

CÓPIA NÃO CONTROLADA APÓS IMPRESSÃO



Apêndice I

ID	Tarefas	Inicio	Fim	Duração	Out 2013			Nov 2013				Dez 2013				Jan 2014				Fev 2014				Mar 2014				Abr 2014				Mai 2014			
					6-10	13-10	20-10	27-10	3-11	10-11	17-11	24-11	1-12	8-12	15-12	22-12	29-12	5-1	12-1	19-1	26-1	2-2	9-2	16-2	23-2	2-3	9-3	16-3	23-3	30-3	6-4	13-4	20-4	27-4	4-5
1	Contacto com a Gerência	01-10-2013	31-10-2013	4,6w	[Barra de Gantt]																														
2	Decisão Tema do Projeto	01-10-2013	31-10-2013	4,6w	[Barra de Gantt]																														
3	Revisão da Literatura	01-10-2013	31-01-2014	17,8w	[Barra de Gantt]																														
4	Análise Metodológica	01-01-2014	30-06-2014	25,8w	[Barra de Gantt]																														
5	Reunião entre Gerência e Marketing	01-01-2014	31-01-2014	4,6w	[Barra de Gantt]																														
6	Reunião entre Gerencia e chefes de departamento	01-01-2014	31-01-2014	4,6w	[Barra de Gantt]																														
7	Recolha de dados	03-02-2014	30-05-2014	17w	[Barra de Gantt]																														
8	Redação do Projecto	01-04-2014	30-05-2014	8,8w	[Barra de Gantt]																														
9	Conclusões Finais	02-06-2014	30-06-2014	4,2w	[Barra de Gantt]																														
10	Entrega do Projecto	01-07-2014	31-07-2014	4,6w	[Barra de Gantt]																														