



**Patrícia Isabel  
Guilherme de Jesus**

**Sistemas de Controlo Interno nas  
áreas de recebimentos e contas a  
receber e pagamentos e contas a  
pagar: Estudo de caso – Quimera,  
SA**

Dissertação submetida como requisito parcial para  
obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e  
Finanças**

**Júri**

*Presidente* Prof. Doutora Ana Bela Teixeira, IPS,  
ESCE)

*Orientador* Prof. Doutor Francisco Carreira, IPS,  
ESCE

*Vogal* Prof. Doutora Paula Alexandra Heliodoro, IPS,  
ESCE

Outubro, 2018

## Agradecimentos

Agradeço ao meu filho Martim pela sua existência, pelo seu feitio amoroso e carinhoso. Para a conclusão deste trabalho requereu um pouco de menos atenção a ele.

À minha mãe pela força e incentivo que me deu em continuar os estudos para conclusão do Mestrado, e por ter efetuado o seu papel de avó quando a mãe esteve mais ausente.

Ao meu pai, que apesar de ausente deste mundo, sei que olha por mim. Por ele lutarei para cumprir os meus objetivos, pelas oportunidades que recebi na vida e que a ele lhe foram negadas.

A todos os meus amigos, que massacraram-me a cabeça para terminar e incentivaram-me quando mais precisava – Isabel, Carla, Telmo, Tiago, Daniel, Andreia, Paulo P., Ângela e Paulo S..

Deixo um especial agradecimento ao Tiago e ao Paulo S. pela revisão, preocupação, ajuda, incentivo, presença e persistência nos últimos dias antes da entrega deste trabalho. Sem vocês, não sei o que teria sido, foram incansáveis!

Ao Prof. Francisco Carreira pelo apoio, insistência, paciência e permanência durante toda a elaboração desta dissertação.

# Índice

Índice de figuras.....	IV
Índice de tabelas.....	VI
Lista de Siglas e abreviaturas.....	VII
Resumo.....	VIII
Abstract.....	IX
Introdução.....	- 1 -
Parte I – Revisão de Literatura.....	- 3 -
1. Auditoria.....	- 3 -
2. Controlo Interno.....	- 6 -
Parte II – Estudo de Caso.....	- 17 -
3. Metodologia.....	- 17 -
4. Apresentação da Empresa.....	- 19 -
5. Manual de Recebimentos.....	- 20 -
5.1. Objetivo e âmbito.....	- 20 -
5.2. Descrição.....	- 20 -
5.3. Responsabilidades.....	- 21 -
5.4. Principais Interações.....	- 21 -
5.5. Coberturas de risco de crédito.....	- 21 -
5.6. Condições e formas de Pagamento.....	- 22 -
5.7. Emissão de documentos.....	- 22 -
5.8. Fluxograma.....	- 25 -
5.9. Bancos.....	- 26 -
5.10. Lançamento de um recebimento.....	- 27 -
5.11. Visualização de conta corrente.....	- 32 -
5.12. Giros.....	- 33 -
5.13. Procedimentos de Análise e Controlo.....	- 33 -
6. Manual de Pagamentos.....	- 35 -
6.1. Introdução.....	- 35 -
6.2. Fluxograma.....	- 35 -
6.3. Processamento automático de pagamento.....	- 37 -
6.4. Bloquear pagamentos nos processamentos.....	- 44 -
6.5. Avisos de pagamento.....	- 45 -
6.6. Outros.....	- 45 -

7. Avaliação do Sistema de controlo interno (SCI) e propostas de melhorias do SCI .....	- 47 -
7.1. Recebimentos e contas a receber.....	- 55 -
7.2. Pagamentos e contas a pagar .....	- 63 -
8. Conclusão.....	- 73 -
9. Limitações e linhas de investigação futuras .....	- 75 -
Referências Bibliográficas.....	- 76 -
Anexos.....	- 80 -
Anexo I - Coberturas de risco de crédito .....	- 81 -
Anexo II - Entrada no sistema SAP .....	- 93 -
Anexo III – Emissão de um recibo .....	- 95 -
Anexo IV – Login Sites.....	- 98 -
Anexo V - Login Giros .....	- 102 -
Anexo VI - Emissão de Nota de Crédito do produto Y .....	- 106 -

## Índice de figuras

Figura 1 - Tipos de Auditoria.....	- 5 -
Figura 2 - Cubos do COSO: 1992, 2013.....	- 7 -
Figura 3 - COSO 2 - Enterprise Risk Management.....	- 9 -
Figura 4 - Fases de um estudo de caso.....	- 18 -
Figura 5 - Coberturas de risco de crédito .....	- 21 -
Figura 6 - Relacional com foco no cliente.....	- 23 -
Figura 7- Responsabilidade de emissão de documentos .....	- 24 -
Figura 8 - Lançar recebimento.....	- 27 -
Figura 9 - Pesquisa em SAP.....	- 28 -
Figura 10 - Documento de recebimentos.....	- 28 -
Figura 11 - Tipo de conta .....	- 29 -
Figura 12 - Seleção de documentos.....	- 29 -
Figura 13- Lançamento manual.....	- 31 -
Figura 14 - Lançamento e número do documento contabilístico .....	- 31 -
Figura 15 - Relatório de partidas de cliente – vista inicial.....	- 32 -
Figura 16 - Relatório de clientes - vista final .....	- 32 -
Figura 17 – Atribuição de diferenças .....	- 34 -
Figura 18 - Dias de pagamento .....	- 37 -
Figura 19 - Pagamento automático - Ecrã inicial.....	- 37 -
Figura 20 - Parâmetro .....	- 38 -
Figura 21 - Seleção Livre .....	- 39 -
Figura 22 - Denominação do campo .....	- 40 -
Figura 23 - Log adicional .....	- 41 -
Figura 24 - Planear proposta .....	- 41 -
Figura 25 - Proposta de pagamento criada.....	- 42 -
Figura 26 - Variante da lista de proposta.....	- 42 -
Figura 27 - Lista de propostas .....	- 42 -
Figura 28 - Programa de pagamento executado.....	- 43 -
Figura 29 - Indicação de "bloquear tudo".....	- 44 -
Figura 30 - Motivo de bloqueio .....	- 44 -
Figura 31 - Seleção do fornecedor a bloquear .....	- 44 -
Figura 32 – Seleção da partida a bloquear .....	- 45 -
Figura 33 - Bloqueio da partida individual .....	- 45 -
Figura 34 - Fluxo de processo de compras.....	- 47 -
Figura 35 - Fluxo de processo de vendas .....	- 47 -
Figura 36 - Gestão na Tesouraria.....	- 48 -
Figura 37 - Níveis de acesso .....	- 56 -
Figura 38 – Características da função – Recebimentos .....	- 58 -
Figura 39 - Processo recepção de cheque.....	- 59 -
Figura 40 - Processo geral recuperação de crédito.....	- 61 -
Figura 41 - Descrição do processo de recuperação de crédito .....	- 62 -
Figura 42 – Características da função – Pagamentos.....	- 63 -
Figura 43 - Mecanismo verificação do não depósito do cheque.....	- 66 -
Figura 44 - Definição de limites de autorização de pagamento.....	- 67 -
Figura 45 - Segregação de funções .....	- 68 -

Figura 46 - Descrição do processo de conferência de faturas.....	- 71 -
Figura 47 - Processo geral de resposta a pedidos de pagamento.....	- 72 -
Figura 48 - Descrição do processo de pedido de pagamento.....	- 72 -
Figura 49- Coberturas de risco de crédito .....	- 82 -
Figura 50 - Motivo de sinistros.....	- 83 -
Figura 51 - Gestão do sinistro .....	- 84 -
Figura 52 - Tipos de garantia bancária .....	- 85 -
Figura 53 - Vantagens Remessa Documentária.....	- 87 -
Figura 54 - Processo Remessa Documentária .....	- 87 -
Figura 55 - Tipos de cartas de crédito.....	- 89 -
Figura 56 - Processo no crédito documentário.....	- 90 -
Figura 57 - Vantagens de um crédito documentário.....	- 91 -
Figura 58 - Logon SAP .....	- 94 -
Figura 59 - Solicitar correspondência.....	- 96 -
Figura 60 - Seleção do tipo de correspondência.....	- 96 -
Figura 61 - Dados detalhados sobre a correspondência .....	- 97 -
Figura 62 - Indicação de recibo solicitado .....	- 97 -
Figura 63 - Impressão da correspondência solicitada .....	- 97 -
Figura 64 - Login site BBVA.....	- 99 -
Figura 65 - Login site BPI .....	- 99 -
Figura 66 - Login site Santander .....	- 100 -
Figura 67 - Login site Novo Banco.....	- 100 -
Figura 68 - Login site BCP .....	- 100 -
Figura 69 - Login site Deutsche Bank .....	- 101 -
Figura 70 - Login site Citibank .....	- 101 -
Figura 71 - Login e indicação do Débito direto .....	- 103 -
Figura 72 - Menu débitos diretos.....	- 103 -
Figura 73 - Passos para a criação de um giro .....	- 104 -
Figura 74 - Visualização de um provisional.....	- 107 -
Figura 75 - Ecrã inicial para regularização das provisões pela emissão de nota de crédito .....	- 108 -
Figura 76 - Seleção dos provisionais a estornar .....	- 108 -

## Índice de tabelas

Tabela 1 - A Auditoria no tempo e entidades relacionadas .....	- 4 -
Tabela 2 - Estudos efetuados em Portugal .....	- 15 -
Tabela 3 – Condições de pagamento .....	- 22 -
Tabela 4 - Diferenças no lançamento .....	- 30 -
Tabela 5 - Formas de pagamento .....	- 38 -
Tabela 6 - Condições de pagamento .....	- 40 -
Tabela 7 - Relatório de Avaliação do SCI dos recebimentos .....	- 49 -
Tabela 8 - Relatório de Avaliação do SCI dos pagamentos .....	- 51 -
Tabela 9 - Matriz de responsabilidades nos recebimentos.....	- 55 -
Tabela 10 - Matriz de responsabilidades nos pagamentos .....	- 64 -

## Lista de Siglas e abreviaturas

<b>AICPA</b>	American Institute of Certified Public Accountants
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>B2C</b>	Business to Consumer
<b>B2G</b>	Business to Govern
<b>CAD</b>	Cash Against Documents
<b>CEAOB</b>	Committee of European Auditing Oversight Bodies
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CICA</b>	Canadian Institute of Chartered Accountants
<b>CMVM</b>	Comissão de Mercado de Valores Mobiliários
<b>CNC</b>	Comissão de Normalização Contabilística
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DAA</b>	Documents Against Acceptance
<b>DCF</b>	Direção de Contabilidade e Fiscalidade
<b>DRA</b>	Directriz de Revisão/Auditoria
<b>EFRAG</b>	European Financial Reporting Advisory Group
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FASB</b>	Financial Accounting Standards Board
<b>IAASB</b>	International Auditing and Assurance Standards Board
<b>IASB</b>	International Auditing Standards Board
<b>ICAEW</b>	Institute of Chartered Accountants in Wales and England
<b>ICPA</b>	Institute of Certified Public Accountants
<b>IFAC</b>	International Federation of Accountants
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>IMI</b>	Imposto Municipal Imóveis
<b>IPAI</b>	Instituto Português de Auditores Internos
<b>IS</b>	Imposto Selo
<b>ISA</b>	International Standard on Auditing
<b>MFL</b>	Meios Financeiros Líquidos
<b>MO</b>	Mill Order
<b>OROC</b>	Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
<b>SAP</b>	Statement on Auditing Procedure
<b>SAS</b>	Statements on Auditing Standards
<b>SCI</b>	Sistema de Controlo Interno
<b>SEC</b>	Securities Exchange Commission
<b>SEPA</b>	Single Euro Payments Area – Área Única de Pagamentos em Euros
<b>SOX</b>	Lei Sarbanes-Oxley
<b>WCM</b>	Working Capital Management

## Resumo

A auditoria interna desempenha um papel fundamental na estrutura de uma organização, na medida em que procura fazer face às necessidades dos mercados e corresponder às expectativas de todas as partes interessadas, contribuindo, desse modo, para o sucesso organizacional.

Numa época de novas tecnologias, avanços informáticos, entre outros, denota-se que o mercado está cada vez mais exigente. As empresas procuram, cada vez mais, a eficácia e eficiência nas suas decisões, a fim de se diferenciarem da concorrência, num mercado cada vez mais competitivo.

O controlo interno é encarado como um fator chave para o entendimento dos vários processos existentes em cada empresa, bem como dita confiança às demonstrações financeiras apresentadas. Por outro lado, a auditoria traz uma almofada de fiabilidade não demonstrada em empresas sem esse controlo.

O manual de controlo interno torna-se assim uma peça fundamental como base de trabalho para a auditoria interna, uma vez que descreve todos os procedimentos a adotar considerando as regras de controlo necessárias e adaptadas a cada organização e estrutura.

Não esquecendo contudo, que o planeamento das ações de auditoria começou a ter em conta, os principais riscos negativos da empresa. Esta mudança de perspetiva levou a que a auditoria convencesse os intervenientes dos processos de controlo, que as suas recomendações têm como objetivo melhorar os procedimentos com impacto direto na satisfação do cliente. Assim, teremos o controlo interno de braço dado com a auditoria interna, na prossecução de objetivos comuns que se complementam entre si.

Após a análise, salienta-se a importância da definição de um manual de controlo interno adequado à organização, bem como o impacto que a falta de um sistema de controlo interno tem na empresa.

Este trabalho teve por base um estudo de caso, através da observação direta e participativa dos processos da empresa, além de entrevistas com vários funcionários, caracterizando assim além dos processos e procedimentos de controlo interno adotados, a empresa e a sua atividade.

Com base na informação recolhida, foram elaborados os manuais de procedimentos para a área dos recebimentos e dos pagamentos. A análise seguinte incidiu com a confrontação dos processos realizados, com um sistema de controlo interno adequado à estrutura e organização da empresa, de forma a detetar as falhas, e quais os sistemas de controlo interno que deverão ser implementados, efetuando para tal as devidas sugestões.

### Palavras-Chave

Manual de procedimentos; Auditoria; Controlo Interno; Pagamentos; Recebimentos

## **Abstract**

Internal auditing plays a key role on the organizations as it seeks to meet market needs and stakeholders expectations, and therefore, contributes to organizational success.

In an age of new technologies, computer advances, among others, it is noted that the market is increasingly demanding. Companies are increasingly looking for efficiency and effectiveness in their decisions in order to differentiate themselves from the competition in a more competitive market.

Internal control is seen as a key factor for understanding the various processes in each company, as well as reinforces the reliance on the presented financial statements. On the other hand, the audit brings a reliability cushion not demonstrated in companies without this control.

The internal control manual thus becomes a fundamental piece as a basis/guide for internal audit work, since it describes all the procedures to be adopted considering the control rules necessary and adapted to each organization and structure.

Not forgetting however, that the planning of audit actions began to take into account the main negative risks of the company. This change of perspective has led the audit to convince all the active intervenient in the control processes that their recommendations aim to improve procedures, in order to obtain a direct impact on customer satisfaction. Thus, we will have the internal control linked with the internal audit, in the pursuit of a single objective that will complement each other.

The analysis highlights the importance of defining an appropriate internal control manual for the organization as well as the impact that the lack of an internal control system has on the company.

This work was based on a case study, through the direct and participative observation of the company's processes, as well as interviews with several employees, thus characterizing in addition to the internal control processes and procedures adopted, the company and its activity.

Based on the collected information, the procedures manuals for the area of receipts and payments were prepared. The following analysis focused on the comparison of the processes carried out, with an internal control system adequate to the structure and organization of the company, in order to detect failures, and which internal control systems should be implemented, making the appropriate suggestions.

### **KeyWords**

Procedure manual; Audit; Internal Control; Payments; Receipts

## Introdução

*“Nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno...”* Costa (2010:223).

O controlo interno é encarado como uma área extremamente importante nas organizações, e que, devidamente aplicado trará confiança aos diversos *stakeholders* interessados na empresa, tais como acionistas, clientes, fornecedores, pessoal, etc... Essa confiança é transmitida pelo controlo, através de medidas preventivas contra erros, fraudes, irregularidades, bem como outros riscos relacionados com a atividade da empresa.

A escolha do tema deveu-se ao crescente interesse que a temática do controlo interno tem tido ao longo dos tempos, tornando-se para as organizações fundamental conhecer todos os seus processos de forma a otimizá-los e a avaliar e mitigar o risco inerente. Por outro lado, torna-se importante a implementação de um manual de controlo interno.

A minha primeira experiência profissional foi numa entidade bancária, onde estavam definidos vários procedimentos de controlo, e onde tudo era justificado mensalmente. Sentia que nada passava “à malha” com tanta justificação e controlo. Sentia confiança e credibilidade nessa instituição. E se assim eu o sentiria, todos os outros *stakeholders* deveriam senti-lo também.

As experiências profissionais seguintes demonstraram-me o quão controlada estava a primeira empresa. Sinto que tenho desenvolvido o meu trabalho ao longo das empresas por onde tenho passado, na procura e implementação de novas formas de controlo, porque essa foi sempre a base da minha aprendizagem.

Não consigo viver numa organização onde o controlo não esteja implementado, onde não hajam procedimentos, onde a comunicação das várias formas de agir sejam divulgadas por todos e todos sigamos a mesma direção.

É aqui que surgiu a minha motivação para este trabalho. Ajudar as entidades a compreender o âmbito e o impacto, bem como a implementar um manual de controlo interno, explicando através da avaliação do sistema de controlo interno, quais são as suas vulnerabilidades e quais as consequências que isso tem na sua organização.

Partindo deste ponto, e tendo como suporte um estudo de caso – Quimera, SA, o objetivo do presente trabalho consistiu em elaborar dois Manuais de procedimentos: um para os recebimentos e outro para os pagamentos e, conseqüentemente, avaliar o sistema de controlo interno.

Para alcançar tais objetivos procedeu-se à descrição das atividades ou tarefas desempenhadas regularmente de modo a identificar os procedimentos de controlo.

Esta investigação identifica lacunas que a empresa tem em relação a determinado tipo de controlo interno, para as quais são propostas ações de melhoria nos procedimentos da organização. Uma organização controlada trabalha, produz, serve melhor e, por conseguinte, cria mais valor para todos.

Com este tipo de investigação espera-se acrescentar valor, implementar procedimentos de controlo, bem como alertar para o impacto que os recebimentos e pagamentos têm na empresa. São duas áreas que tendem a ser negligenciadas pela Administração, porém não são tidas em conta as oportunidades de financiamento ou de libertação de encomendas que estas áreas oferecem.

A presente dissertação está estruturada em duas partes: a primeira parte, aborda a revisão de literatura sobre este tema (conceitos de auditoria e controlo interno), e a segunda parte, apresenta-se o estudo de caso, que incluirá a metodologia, a apresentação da empresa, a descrição dos procedimentos (manual de recebimentos e manual de pagamentos), e de seguida os procedimentos existentes serão confrontados com as medidas de controlo interno tipicamente aplicadas a estas duas áreas, surgindo assim a avaliação do controlo interno.

Assim, o controlo interno e a criação de procedimentos são duas ferramentas que podem ajudar a garantir que o processo de pagamentos e recebimentos funcione adequadamente de forma a eliminar os riscos acima mencionados.

# Parte I – Revisão de Literatura

## 1. Auditoria

Para começar a perceber do que falamos, recorre-se ao significado da palavra. A palavra auditoria deriva do latim “Audire”, aquele que ouve. O verbo “to audit”, quer dizer examinar, certificar.

Historicamente, a auditoria tem os seus primeiros tempos de vida nas civilizações egípcia, grega e romana. Os imperadores nomeavam altos funcionários como forma de controlar e supervisionar as operações financeiras dos oficiais ou administradores provinciais, aos quais lhes eram confiados os dinheiros públicos.

A auditoria foi assim, durante muito tempo, encarada como uma forma de deteção de fraudes. Para tal, eram analisadas as contas aritmeticamente, de forma detalhada, e na concordância com a autorização que era dada para a custódia dos fundos.

Em 1881, F.W. Pixley, referiu que *“uma auditoria, para ser eficaz, ou seja, para permitir ao auditor certificar quanto à exatidão das contas apresentadas, pode ser dividida, para fins práticos, em três partes, nomeadamente, prevenir contra (1) erros de omissão; (2) erros encomendados (acordados); e (3) erros de princípio”*. (citado em Costa, 2017)

Em 1912, Montgomery distanciou-se das ideias atrás, e foi mais além no pensamento e definição de auditoria, mencionando que *“[anteriormente] ensinava-se aos estudantes que os objetivos principais de uma auditoria eram: (1) a deteção ou prevenção de fraude; (2) a deteção ou prevenção de erros.... Devemos [agora relegar estes objetivos] para uma posição secundária... [agora o principal objetivo] é averiguar as reais condições financeira e de rendimentos de uma empresa para os seus proprietários... os seus executivos... banqueiros ou investidores”*. (citado em Costa, 2017)

É com o avançar do tempo e com a evolução das empresas que se tornaram mais complexas e de dimensões superiores, tornou-se inviável, dentro de limites temporais e financeiros razoáveis, que os auditores verificassem todas as transações. Desta forma, ao invés de fazerem esse trabalho, passaram a avaliar o sistema de controlo interno, bem como a adotar a amostragem para a análise dos registos contabilísticos.

Com a crise de 1929, a Grande Depressão, os investidores passaram a olhar para as empresas como forma de investimento do seu capital, deixando de parte os sentimentalismos a que normalmente estavam ligados. Esta mudança de perspetiva fez com que os investidores estivessem interessados na empresa que lhes proporcionasse maiores dividendos e maior segurança, o que levou a que a informação contida nos relatórios financeiros fosse de relevante importância e como fonte de informação básica para a tomada de decisão.

Os relatórios de auditoria adaptaram-se a esta nova realidade, e passaram a verificar a verdade e a razoabilidade da informação contida nos relatórios financeiros, para que estes

servissem o propósito e a necessidade detetada no parágrafo anterior, ou seja, que pudessem ser um instrumento fiável para a tomada de decisão.

Em 1941, com a criação do *Institute of Internal Auditors (IIA)*, a auditoria foi definida como “a auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, que tem como objetivo acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela pretende ajudar a organização na prossecução dos seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos de governação”.

Em 2009, a IFAC (com a ISA 200), refere que “o objetivo de uma auditoria é aumentar o grau de confiança dos utilizadores interessados nas demonstrações financeiras”.

De acordo com Pinheiro (2014), destacam-se os principais acontecimentos na história da Auditoria, conforme tabela 1:

**Tabela 1 - A Auditoria no tempo e entidades relacionadas**

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1314	Criação do cargo Auditor do Tesouro, em Inglaterra
1880	Criação do <i>ICAEW - Institute of Chartered Accountants in Wales and England</i>
1886	Criação da <i>AICPA – American Institute of Certified Public Accountants</i>
1894	Holanda – Criação do <i>Institute of Certified Public Accountants</i>
1902	Criação do <i>CICA – Canadian Institute of Chartered Accountants</i>
1929	Crise de 1929 Grande Depressão
1934	Criação da <i>SEC – Securities Exchange Commission</i> e exigência para as contas das empresas cotadas serem auditadas
1941	Criação do <i>IIA – The Institute of Internal Auditors</i>
1947	Declaração de responsabilidade do auditor interno, elaborada pelo IIA
1973	Criação do <i>FASB – Financial Accounting Standards Board</i>
1974	Criação da <i>OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas</i>
1977	Criação do <i>IFAC – International Federation of Accountants</i> Criação da <i>CNC – Comissão de Normalização Contabilística</i>
1978	Criação do <i>IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board</i>
1991	Criação da <i>CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários</i>
1992	Criação do <i>IPAI – Instituto Português de Auditores Internos</i> Criação do <i>COSO - Committee of Sponsoring Organizations</i>
2001	Criação do <i>IASB – International Auditing Standards Board</i> Criação do <i>EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group</i>
2002	Lei Sarbanes-Oxley Act (SOX)
2014	Criação do <i>CEAOB – Committee of European Auditing Oversight Bodies</i>

Fonte: Elaboração própria baseado em Pinheiro (2014)

## Tipos de Auditoria

Existem vários tipos de auditoria, de acordo com Almeida (2017), nomeadamente as mencionadas na figura 1:

**Figura 1 - Tipos de Auditoria**

### **Auditoria interna**

- A auditoria interna é tradicionalmente efetuada por profissionais funcionários da organização, com o intuito de examinar e avaliar as suas atividades. Dado que estes auditores fazem parte da organização, o objetivo será o de assistir os seus membros no desempenho das suas funções, proporcionando-lhes análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações sobre as atividades que analisam.

### **Auditoria forense**

- A auditoria forense é o processo de deteção, prevenção e correção de atividades fraudulentas, quer aconteçam pelo órgão de gestão, por trabalhadores ou terceiros. Por oposito à auditoria financeira, a auditoria forense analisa todas as transações onde há suspeitas de fraudes. A auditoria forense pode ser assim utilizada na deteção de fraudes, disputas entre acionistas e empresas, investigações criminais, etc.

### **Auditoria operacional**

- A auditoria operacional tem como objetivo avaliar a performance da empresa, identificar áreas que precisam de melhorar e fazer as respetivas recomendações, não se limitando à contabilidade, mas avaliando toda a estrutura organizacional, sistemas, etc.

### **Auditoria de gestão**

- A auditoria de gestão é uma extensão da auditoria operacional, uma vez que tem como objetivo analisar, avaliar e rever a performance da empresa, mas de acordo com uma série de pressupostos ou regras que servem de guia.

### **Auditoria prospetiva e estratégica**

- A auditoria prospetiva tem como objetivo a expressão uma opinião sobre a informação financeira, baseando-se em pressupostos de acontecimentos que possam ocorrer no futuro e de possíveis ações da organização. A informação financeira prospetiva pode ser na forma de uma previsão, projeção, ou até de uma combinação de ambas. A auditoria estratégica é um tipo de auditoria de gestão que aborda a empresa como um todo, cujo objetivo é o de compreender os fatores estratégicos internos e externos, avaliando alternativas estratégicas, implementação, avaliação e controlo.

Fonte: Elaboração própria baseado em Almeida (2017)

## 2. Controlo Interno

Depois de várias pesquisas sobre o conceito de controlo interno verifica-se que existem diversos conceitos, alguns mais abrangentes do que outros. Denota-se contudo que o conceito mais referenciado é o do AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), seguido de outros conceitos de organismos reguladores de auditoria e de diversos autores.

O AICPA, segundo os seus *Statements on Auditing Standards – SAS*, mais propriamente a SAS nº1, indica que “o controlo interno compreende o plano da empresa e todos os métodos e medidas, adotados para salvaguarda dos ativos, verifica a exatidão e a fiabilidade dos seus dados contabilísticos, promove a eficácia operacional e encoraja a adesão às políticas de gestão definidas”. O AICPA dita as normas para aplicação na auditoria externa, que desempenham um papel relevante no controlo interno das empresas.

Em Portugal, quem exerce o papel de editar e supervisionar as normas é a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. A DRA<sup>1</sup> 410, da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, define no ponto 4 o seguinte conceito de sistema de controlo interno: “*Sistema de controlo interno significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível*”.

Segundo Godoy (1998:51), “*O controle interno compreende o plano de organização e de todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger os bens e conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas administrativas estabelecidas.*”

Para o *Institute of Internal Auditors (IIA)*, os controles são definidos como uma “*qualquer ação tomada pela gestão ou qualquer outra parte para gerir o risco e aumentar a probabilidade dos objetivos estabelecidos e as metas serão alcançadas.*” Ainda indicam que “*a gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para fornecer garantia suficiente para que os objetivos e metas sejam alcançados*”.

Assim, para a IIA existem cinco objetivos a destacar do controlo interno:

- Confiança e integridade na informação;
- Conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- Salvaguarda dos ativos;
- Utilização económica e eficiente de recursos;
- Realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.

---

<sup>1</sup> A DRA 410 era o entendimento da OROC até à adoção das ISA, em concreto da ISA 315

A *International Standard on Auditing (ISA)* são normas internacionais de auditoria emitidas pelo *Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* da *International Federation of Accountants (IFAC)*. A norma 315 estabelece normas com fim a se obter a compreensão da empresa e do seu meio envolvente, nomeadamente “o seu controlo interno e avaliar os riscos de distorção material numa auditoria às demonstrações financeiras”. Desta forma, compreende as mesmas componentes do controlo interno referidos na SAS 78: o ambiente de controlo, a avaliação de risco da entidade, as atividades de controlo, o sistema de informação, incluindo os processos de negócio relacionados, relevantes ao relato financeiro e comunicação, e a monitorização de controlos.

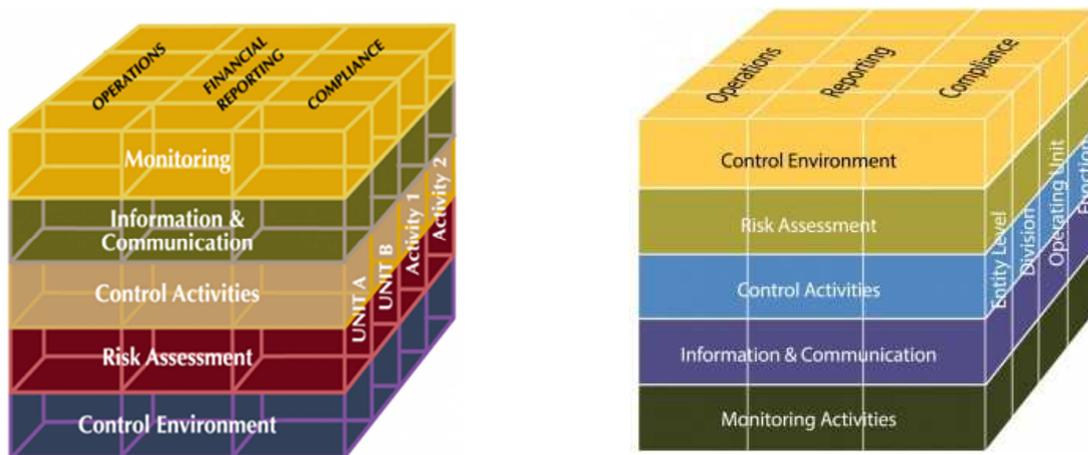
Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* definiu controlo interno como um “processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seus objetivos em três categorias:

- o *Eficácia e eficiência das operações;*
- o *Fiabilidade da informação financeira;*
- o *Cumprimento das leis e normas estabelecidas.”*

Este comité teve origem nos EUA em 1985 com o intuito de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa. É uma iniciativa conjunta das principais cinco entidades profissionais ligadas à área financeira nesse país.

Na linha da definição apresentada pelo COSO, convém definir bem quais os resultados gerais que se pretendem obter através do controlo interno. Assim, na figura 2, apresentam-se os cubos do COSO:

**Figura 2- Cubos do COSO: 1992, 2013**



Fonte: [http://www.sox-online.com/coso\\_cobit\\_coco\\_cube-old.html](http://www.sox-online.com/coso_cobit_coco_cube-old.html)

O modelo COSO divide-se em três categorias, de acordo com as três faces do cubo: as componentes (área frontal do cubo), os objetivos (parte superior do cubo) e a estrutura organizacional (parte lateral direita).

Relativamente aos componentes, são identificados os cinco, que atravessam os objetivos e a estrutura da organização: o ambiente de controlo, a análise de risco, as atividades de controlo, a informação e comunicação e as atividades de monitorização.

- O ambiente de controlo estabelece o tom de uma organização, influenciando a consciência de um controlo no seu pessoal. Ela é o fundamento para todos os outros componentes do controle interno, proporcionando disciplina e estrutura. Como exemplo, temos a integridade, as competências, os valores éticos, filosofia e estilo de gestão, desenvolvimento dos colaboradores, autoridade e responsabilidades, entre outros).
- A avaliação de risco é a identificação da entidade e análise de importantes tipos de risco para a consecução de seus objetivos, formando uma base para determinar como os riscos devem ser geridos.
- As atividades de controlo são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretivas da gestão de topo estão a ser realizadas. Envolve assim, autorizações, reconciliações, revisão da performance, verificações e segregação de funções.
- A informação e comunicação são a identificação, captura, e troca de informações numa forma e espaço de tempo que permitem que os colaboradores consigam desempenhar as suas funções eficazmente. A informação poderá ser financeira, operacional ou de conformidade.
- A monitorização é um processo que avalia a qualidade do desempenho do controlo interno ao longo do tempo. O controlo deve ser capaz de responder ao risco e às mudanças verificadas no ambiente de controlo.

Quanto aos objetivos, estes dividem-se em duas categorias: as operações, o relato e a conformidade. Nas operações, destaca-se a eficácia e a eficiência das operações da entidade, que inclui em si, o desempenho operacional, financeiro e a salvaguarda de perda dos seus ativos. No relato, consideram-se aspetos de fiabilidade, tempestividade, transparência e outras características relevantes.

O relato/divulgação inclui todo o tipo de informação (financeira e não financeira, interna e externa), podendo ainda abranger requisitos de oportunidade, transparência, ou outros definidos por entidades normativas, ou por políticas da organização. Quanto à conformidade, traduz-se em objetivos relacionados com o cumprimento de leis e regulamentação à qual a organização está sujeita.

Por fim, a estrutura organizacional fica subdividida em quatro pontos: nível de entidade, divisão, unidade de operação e função.

O COSO emitiu um modelo integrado da gestão de risco, o *Enterprise Risk Management (ERM)*, que enfatiza a importância de identificar e controlar os riscos da organização. Este modelo acrescenta ao anterior três novas componentes ao anterior modelo, a saber: resposta ao risco,

identificação do evento e definição de objetivos. As quatro categorias de objetivos são: a estratégia, as operações, os relatos financeiros e o *compliance*. A novidade assim trata-se da estratégia, que tem em conta as metas de alto nível, alinhada e apoiando a missão da organização. O cubo fica assim organizado de acordo com a figura 3:

Figura 3- COSO 2 - Enterprise Risk Management



Fonte: <http://www.caposoftware.com/sqir-gestao-de-riscos-corporativos/coso-erm-enterprise-risk-management-framework/>

O ERM pode também ser encarado como uma abordagem baseada no risco para a gestão de uma empresa, integrando assim os conceitos de controlo interno, a Lei de Sarbanes-Oxley e o planeamento estratégico.

O ERM foi evoluindo de forma a atender às necessidades dos vários intervenientes, que procuram entender os variadíssimos riscos que as organizações enfrentam, de forma a efetuar a adequada gestão e controlo dos mesmos.

Desta forma, podemos verificar que há uma relação intrínseca entre os objetivos, os componentes e a estrutura organizacional da empresa. Isto, porque os objetivos dizem o que uma organização pretende alcançar, os componentes o que é necessário para os alcançar, e por fim a estrutura organizacional, que é onde se materializa a prossecução desses objetivos.

Pode-se assim concluir que todas as definições anteriormente apresentadas demonstram e reforçam a ideia de que o controlo interno por um lado, é um processo imprescindível e fundamental nas organizações, e por outro, que deverá ser encarado como uma forma de gestão que deverá estar presente nas atividades normais dessa organização.

## Objetivos do Controlo Interno

O controlo interno tem como objetivo geral assegurar que não ocorram erros potenciais, ou seja, a não ocorrência de erros graves que prejudiquem a empresa.

De acordo com Marçal e Marques (2011:13), o “*IIA estabelece que os objetivos do controlo interno visam:*

- *A confiança e a integridade da informação;*
- *A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;*
- *A salvaguarda dos ativos;*
- *A utilização económica e eficiente dos recursos;*
- *A realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.”*

Segundo Marçal e Marques (2011:13), “*o Tribunal de Contas estabelece que os objetivos gerais dos sistemas de controlo interno são os seguintes:*

- *A salvaguarda dos ativos;*
- *O registo e atualização do imobilizado da entidade;*
- *A legalidade e regularidade das operações;*
- *A integralidade e exatidão dos registos contabilísticos;*
- *A execução das políticas e planos superiormente definidos;*
- *A eficácia da gestão e a qualidade da informação;*
- *A imagem fiel das demonstrações financeiras.”*

Os objetivos anteriores devem permitir:

- *“Identificar os tipos de operações mais relevantes;*
- *Identificar os principais fluxos de processamento das operações das áreas chave do controlo;*
- *Fazer uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos de modo a conhecer os pontos fortes e fracos do controlo;*
- *Determinar o grau de confiança, avaliando a segurança e fiabilidade de informação e a sua eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades;*
- *Determinar a profundidade de eventuais testes de auditoria.”*

## Princípios do Controlo Interno

Um sistema de controlo interno tem por base um conjunto de princípios básicos que lhe dão consistência.

Assim, os princípios de controlo interno que permitem responder a alguns objetivos específicos que são identificados por Peter e Machado (2003:25) citados por Oliveira, Zappala, Bispo, Soares (2001:4) são:

- Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Este conceito reconhece que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar;
- Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia do controlo interno está diretamente relacionada com a competência e integridade do pessoal;
- Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: visam assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, sendo necessário um estatuto e organograma adequado, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização; e manuais de rotinas/procedimentos claramente determinados, que considerem as funções de todos os sectores da entidade;
- Segregação de funções: a estrutura de um controlo interno deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controlo e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;
- Instruções devidamente formalizadas: para atingir um grau de segurança adequado é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;
- Controlo sobre as transações: é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos factos contabilísticos, financeiros e operacionais, no intuito de que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da entidade e autorizados por quem de direito;
- Aderência às diretrizes e normas legais: é necessária a existência na entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

## Tipos de Controlo Interno

O controlo interno pode ser classificado por vários tipos. De acordo com o *Statement on Auditing Procedure* nº 54 (SAP 54) do AICPA existem dois tipos de controlo interno: o administrativo e o contabilístico.

O controlo interno administrativo *“inclui o plano de organização e dos procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão.”*

O controlo interno contabilístico *“compreende o plano da organização e dos registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, consequentemente, proporcionem uma razoável certeza de que:*

- *As transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;*
- *As transações são registadas de modo a:*
  - *Permitirem a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites;*
  - *Manterem um controlo sobre os ativos.*
- *O acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com autorização do órgão de gestão;*
- *Os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos.”*

Podemos, assim, concluir que o controlo interno administrativo foca-se especialmente nos processos de decisão e operacionalização da empresa, enquanto o controlo interno contabilístico centraliza-se no património e nos registos da empresa.

De acordo com Morais e Martins (2013, p.32), *“qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo classificar-se em:*

- *Preventivos – servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos à priori, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis de processem;*
- *Detetivos – servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos à posteriori;*
- *Diretivos ou orientativos - servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque as boas orientações previnem que as más aconteçam;*
- *Corretivos- servem para retificar problemas identificados;*
- *Compensatórios- servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da entidade.”*

Segundo Marçal e Marques (2011), é possível distinguir três tipos de controlo:

- *Controlo da Organização – Com a atribuição de responsabilidades e da delegação de competências/autoridade a cada pessoa, é elaborado o organograma da organização que ajudará a evidenciar os vários níveis de responsáveis pela tomada de decisão. Esta clara definição de responsabilidades e limites de autoridade, juntamente com a adequada segregação de funções contribuirá para o controlo total da organização. Pode-se assim considerar que, é um si um controlo interno de importância fundamental.*
- *Controlo dos procedimentos – Neste tipo de controlo, é possível distinguir duas vertentes. Numa, os procedimentos de controlo são inseridos no processamento e registo das transações, para que um procedimento seja conferido automaticamente pela etapa seguinte, ou que esta ultima não se possa realizar sem o cumprimento integral da etapa*

anterior. Na outra, que os procedimentos de controlo do fluxo normal e registo das transações.

- Controlo dos sistemas de informação – Está relacionado com os dispositivos pelos quais a informação é produzida e fornecida aos responsáveis pela gestão. O objetivo principal é que seja disponível para ser controlada, revista e usada.

## Métodos de Controlo Interno

De acordo com Morais e Martins (2013, p.34) *“existem cinco métodos de controlo Interno basicamente:*

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

## A Lei Sarbanes –Oxley

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi criada em 2002 nos Estados Unidos da América (EUA), com o objetivo de melhorar e normalizar o processo de controlo das empresas, com principal relevância na prestação de contas aos acionistas e aos mercados, após os escândalos de corrupção verificados nas organizações de capital aberto (caso da Enron ou da WorldCom, por exemplo). Esta lei demonstra o interesse e aposta do governo americano, em reaver a confiança dos investidores na bolsa americana, que tinha sido defraudada aquando desses escândalos. Assim, esta lei é aplicável a todas as empresas com títulos cotados na bolsa de valores dos EUA.

A Lei SOX permitiu por um lado, criar mecanismos de controlo, auditoria e segurança confiáveis nas empresas, e por outro, regras para a criação de comissões para supervisionar as atividades (*Audit Committee*) e operações da gestão de topo, de forma a mitigar os riscos nos negócios, a evitar a ocorrência de fraudes, ou a assegurar que as mesmas são identificadas quando ocorrem, o que garante a transparência na gestão das empresas (as boas práticas de *corporate governance*).

Esta lei obriga as organizações a efetuar a partilha de informação sobre todos os controlos implementados que justifiquem a veracidade e conformidade dos resultados apresentados. Esta obrigatoriedade faz com que todos os agentes envolvidos nos mercados de capitais sintam uma

confiança adicional. Esta confiança é extremamente importante, porque é ela que chama os investidores, importantes na economia mundial.

A SOX responsabiliza explicitamente os Diretores Executivos e Diretores Financeiros como os responsáveis por estabelecer e monitorizar a eficácia dos controlos internos em relação aos relatórios financeiros e a divulgação de informações. As empresas de auditoria e os advogados contratados ganham assim maior independência, mas também aumentam muito o seu grau de responsabilidade pelos seus atos.

Anand (2007) refere que a lei SOX foi elaborada tendo em conta três princípios base: a integridade, a exatidão e a responsabilidade. O intuito foi, tal como atrás referido, restituir a confiança dos agentes económicos no mercado bolsista, após o colapso financeiro de uma das empresas de relevo, na economia americana.

Relativamente à integridade, considera-se que esta deva ser uma qualidade inata, quer no comportamento das empresas, quer nos seus relatórios financeiros, proporcionando assim uma melhor perceção ética e profissional por parte dos investidores.

No que diz respeito ao princípio da exatidão, pretende garantir que a informação publicada pelas empresas seja exata, de confiança e comparável, uma vez que define um conjunto de princípios que deverão ser normalizados nas várias empresas que implementam a secção 404 da SOX act. O facto de uma empresa ser sujeita a SOX, significa que é obrigada a respeitar certos *standards* de prevenção à fraude, conferindo assim aos investidores um elevado nível de proteção, exatidão e confiança.

Por fim, relativamente à responsabilidade, esta garante que, no caso de publicação de informação fraudulenta, será imputada responsabilidade a alguém da empresa que será julgada como tal. A responsabilidade normalmente recairá sobre os CEO's e CFO's, dado que são os cargos responsáveis pela última análise dos relatórios financeiros finais publicados, garantindo assim mais confiança e prevenção contra operações fraudulentas.

A lei SOX foi criada com um conjunto de secções que se destinam às várias áreas e aspetos de uma organização. O ênfase é assim dado às secções 302 e 404, que albergam toda a informação relatada anteriormente.

## Estudos efetuados sobre o controlo interno

Foram selecionados alguns trabalhos sobre controlo interno, que se sintetiza na tabela nº 2:

**Tabela 2 - Estudos efetuados em Portugal**

<b>Autor</b>	<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>
<b>João Russo (2004)</b>	O controlo interno nas empresas	Analisar de que forma a implementação de um bom sistema de controlo interno acrescenta valor aos negócios das empresas.
<b>João Filipe Neves (2009)</b>	Sistemas de controlo interno nas pequenas e médias empresas no Concelho de Aveiro	Descreve os mecanismos de controlo interno que são utilizados na prática pelas empresas do Concelho de Aveiro.
<b>Emília Rocha Gomes (2011)</b>	A importância do Controlo Interno	Definir o controlo interno, abordar a importância da sua análise a nível nacional e internacional, e quais os procedimentos de auditoria a realizar.
<b>Pedro Duarte (2011)</b>	A importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria	Estabelecer o grau de importância que o controlo interno tem num trabalho de auditoria.

Fonte: Elaboração própria

Nos estudos acima identificados, denota-se uma convergência para a menção da importância da implementação de um sistema de controlo interno numa organização. A consciencialização de que o controlo interno é um dos meios mais importantes para a empresa em termos de gestão de risco, torna evidente a preocupação de várias pessoas sobre esta matéria, bem como, a necessidade de definir e ajudar a implementar todo este sistema. Se uns definem em termos gerais, e outros em casos práticos, verifica-se no geral que o objetivo, essência e finalidade do estudo é com certeza a mesma: o controlo interno é importante sim, e vamos lá aplicá-lo.

## **Avaliação do Sistema de Controlo Interno**

A avaliação e acompanhamento do SCI é da competência do órgão executivo.

O objetivo e principal preocupação na avaliação do SCI é determinar o seu grau de confiança, que se obtém examinando a fiabilidade, segurança e consistência da informação, bem como analisando o grau de eficiência do sistema na prevenção e deteção de erros e irregularidades, e determinar a profundidade dos procedimentos que devem ser adotados pelo auditor na execução dos seus trabalhos.

O SCI está, por norma, sujeito a duas avaliações: a avaliação preliminar e a avaliação definitiva. Na avaliação preliminar, identificam-se os principais procedimentos, os principais tipos de operações mais relevantes, e das áreas-chave de controlo. Esta é a fase do planeamento global. A avaliação definitiva, já implica que o auditor interno disponha de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos, o que lhe permite conhecer os pontos fortes e fracos do controlo, e perceber assim se os objetivos específicos do controlo interno foram ou não atingidos.

Assim, para se efetuar a avaliação, deverão ser analisados os seguintes documentos:

- Norma de Controlo Interno;
- Regulamentos de Inventário, Fundos de Maneio e Informático;
- Manuais de procedimentos de todos os sectores ou secções.

## Limitações do Sistema de Controlo Interno

Um sistema de controlo interno proporciona uma segurança razoável, mas não absoluta, na prevenção, limitação e deteção de erros e irregularidades, desde que bem descrito e implementado. No entanto, por si só não garante a inexistência de erros ou irregularidades, pelo que a sua eficácia tem limites que devem ser ponderados no seu estudo e avaliação.

De acordo com Marçal e Marques (2011:55), são indicados alguns motivos para a limitação ao SCI:

- A segregação de funções mantém-se como um dos principais pontos que dificulta o conluio ou a cumplicidade, no entanto, não evita de todo que isso aconteça. A organização deverá estar sempre atenta ao surgimento deste tipo de situações;
- Algumas responsabilidades são atribuídas proporcionando ao funcionário o poder de autorização de determinadas operações. Este poder poderá ser exercido de forma abusiva ou arbitrária;
- Os recursos humanos disponíveis são selecionados cuidadosamente e formados. No entanto, a competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem sofrer alterações degenerativas, quer por motivos internos ou externos.
- A própria direção da organização pode, por um lado, boicotar o próprio sistema de controlo interno implementado, ladeando ou ultrapassando as técnicas de controlo por si implementadas. Por outro lado, pode não querer a implementação de um bom sistema de controlo interno, uma vez que pode pretender que não sejam atingidos os objetivos a que se propuseram, como a integridade da informação;
- O controlo interno, normalmente, tem em vista as operações correntes, e não está preparado para as transações pouco usuais;
- Um controlo interno só se justifica quando o custo de determinado procedimento é superior ao custo do respetivo risco.

## Parte II – Estudo de Caso

### 3. Metodologia

Tendo em conta, o objeto de análise, a metodologia tomada para a elaboração desta dissertação foi um estudo de caso.

Este método responde às questões de “como” e “porquê”, à ocorrência de determinada situação real, tendo como base o estudo aprofundado de uma entidade previamente definida.

Pressupõe-se que, num estudo de caso, seja feita a observação de uma situação única ou especial, que depois de analisada, pretende-se descobrir as suas características e fator essencial, de forma a contribuir para a compreensão em termos globais de uma situação de interesse. É assim, um estudo com uma orientação mais qualitativa, utilizado frequentemente em teses e dissertações.

Segundo Oliveira e Ferreira, (2014), existem alguns argumentos a ter em conta à utilização do método escolhido, tais como:

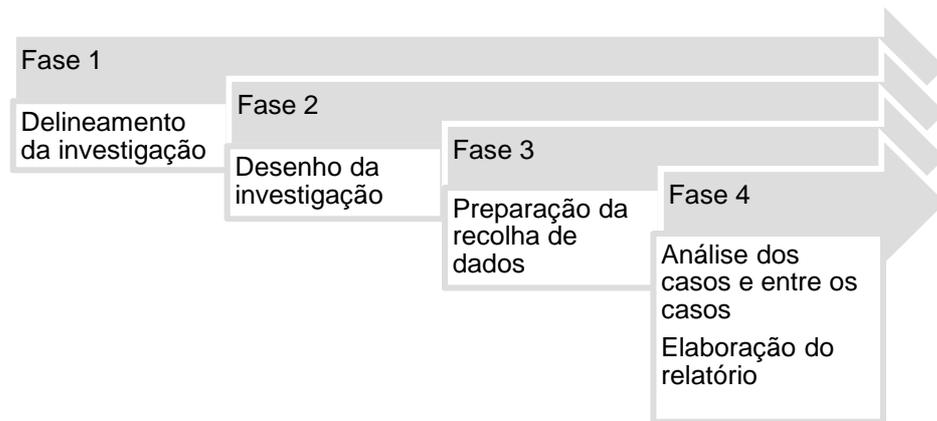
- “Falta de rigor quando existem regras pouco claras;
- Fornece pouca base para generalização científica;
- Exige muito tempo e resulta em relatórios muito extensos e recorrentemente incompreensíveis;
- Influência do investigador através da apresentação de falsas evidências ou visões distorcidas.”

Existem três tipos de estudos de caso: o exploratório, o descritivo e o explicativo. O exploratório tem como objetivo entender um fenómeno ainda pouco estudado, ou aspetos específicos de uma teoria ampla.

O descritivo, pretende descrever uma população ou fenómeno. Para a análise que se pretende elaborar, define-se o explicativo, dado que pretende identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinada situação, explicando as suas causas. Ora, presente-se com isto, descrever todos os processos relacionados com a área de recebimentos e de pagamentos, com vista à confirmação de que a empresa tem os processos adequados ao controlo interno, e na falta, identificar as melhorias a implementar.

Para a elaboração de um estudo de caso, refere-se sempre Robert Yin (2003), um dos mais reconhecidos autores desta metodologia. Baseando no estudo deste autor, pode-se identificar as seguintes fases de um estudo de caso, conforme figura 4:

**Figura 4 - Fases de um estudo de caso**



Fonte: Elaboração própria com base em Oliveira e Ferreira (2014)

Trata-se de uma investigação relativa a um estudo de caso dado que detenho a vantagem de conhecer profundamente este caso particular, o que é uma mais-valia na descrição e conhecimento dos processos. No entanto, e dado tratar-se de uma dissertação, não se pode generalizar este estudo para todas as empresas do sector.

Os dados primários utilizados foram:

- Entrevistas: diretor financeiro, responsável de tesouraria, responsável de contabilidade financeira, colaboradores da Direção Financeira e da Direção de Contabilidade e Fiscalidade;
- Observação direta: no sentido em que estive sentada junto de cada um deles a observar o seu trabalho e procedimentos realizados;
- Observação participativa: dado que efetuei questões a cada um deles durante o seu trabalho de forma a compreender melhor os processos e a organização.

Quanto aos dados secundários, utilizaram-se *printscreens* do sistema utilizado pela empresa, e foram analisados documentos e relatórios internos.

## 4. Apresentação da Empresa

A empresa selecionada alvo de estudo foi a Quimera, SA<sup>2</sup>.

É uma empresa portuguesa com mais de 3000 empregados à data 31/12/2017, que conta atualmente com 4 fábricas e um escritório em Portugal, bem como vários escritórios espalhados por vários países do mundo.

A Quimera, SA é uma empresa fabril, cujos clientes são na sua maioria retalhistas.

A empresa dispõe de vários produtos, relativos a vários sectores de atividade diferentes. No entanto, toda a estrutura de pagamentos e recebimentos, independentemente, da área de negócio está centralizada na Direção de Contabilidade e Fiscalidade, que detém a responsabilidade pelo pagamento a todos os fornecedores, e que trata da contabilização dos recebimentos de todos os clientes.

Os produtos que produz são maioritariamente, exportados para a Europa, contudo denota-se o crescente aumento para os outros mercados em especial, fora da Europa.

---

<sup>2</sup> A designação atribuída não corresponde àquela que é na realidade, por motivos de confidencialidade.

A Quimera, SA não tem um manual de procedimentos para os recebimentos escrito, pelo que identificando esta lacuna decidi elaborar o presente manual, transcrevendo as práticas adotadas pela empresa em termos de descrição de tarefas, responsabilidades, principais interações, emissão de documentos, fluxograma, entre outros.

## **5. Manual de Recebimentos**

### **5.1. Objetivo e âmbito**

O objetivo da área de recebimentos é contabilizar diariamente todos os recebimentos, tendo em vista a regularização das contas dos clientes de forma a evitar bloqueios nas mesmas e à libertação de *plafond* para disponibilidade de inserção de novas encomendas.

Este documento deverá ser acedido pela área de recebimentos da Direção de Contabilidade e Fiscalidade, Direção Financeira e Direção de Auditoria.

O controlo e monitorização deste documento caberão à coordenadora da área de recebimentos, bem como à Direção de Auditoria.

### **5.2. Descrição**

O processo da área de recebimentos tem por base as vendas efetuadas pelo grupo. A venda dá-se por terminada quando o recebimento é efetivo, e como tal, procede-se à atualização da conta corrente do cliente.

Seguidamente serão definidas as responsabilidades inerentes à área de recebimentos, descreve-se as principais interações em termos comunicativos com o meio ambiente interno e externo.

Importa definir também quais as coberturas de risco de crédito.

Apresenta-se também as condições e formas de pagamento disponíveis na empresa, a emissão de documentos e o fluxograma de atividades.

Informando e descrevendo todos os pontos acima, estamos assim em condições de descrever em termos práticos todo o processo da área de recebimentos, que se pode constatar primeiramente pelo acesso aos bancos, a descrição do lançamento a efetuar, culminando com a visualização da conta corrente do cliente.

Por fim, adiciona-se a informação sobre os giros.

Termina-se assim o manual com a descrição de outros procedimentos a realizar de análise e controlo da área de recebimentos.

### 5.3. Responsabilidades

À área de recebimentos é da Direção de Contabilidade e Fiscalidade, a qual compete:

- Processar os recebimentos da empresa, pela identificação e contabilização dos mesmos atempadamente, evitando o bloqueio de encomendas dos clientes;
- Analisar itens pendentes de conciliação/compensação;
- Prestar apoio no acompanhamento de Auditorias;
- Efetuar o controlo e análise de contas de clientes.

### 5.4. Principais Interações

A Direção de Contabilidade e Fiscalidade interage com várias entidades no seu meio ambiente interno e externo à organização e que irá ser descrito de seguida:

Internas:

- Direção Financeira – Dado que esta direção efetua as reconciliações bancárias e gere os créditos e remessas documentários, tem implicações finais nos recebimentos.
- Direção Comercial (Administração de Vendas, Front-Office, Back-Office) e escritórios no estrangeiro – De forma a informar sobre os recebimentos, pagamentos antecipados, e troca de informação de detalhes de pagamento e resolução de problemas com as contas correntes de clientes.

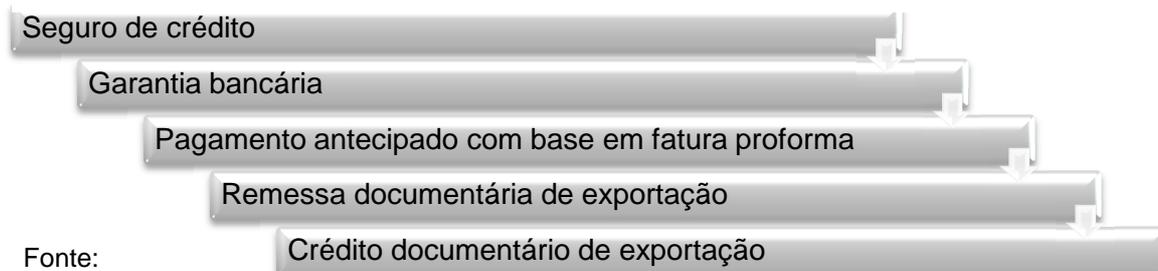
Externas:

- Clientes – Alguns clientes contactam, diretamente, a área de recebimentos com vista à obtenção de extratos de contas correntes para fins de auditoria, ou para envio de detalhes de pagamento.
- Auditores – Na receção de pedidos de circularização de saldos, ou na ajuda aos auditores que estão a auditar a empresa.

### 5.5. Coberturas de risco de crédito

Tendo em consideração a gestão de risco da empresa, está definido que as vendas de clientes devem estar cobertas por uma das formas existentes, conforme figura 5:

**Figura 5 - Coberturas de risco de crédito**



Fonte:

Elaboração própria

A descrição de cada uma destas coberturas de risco de crédito encontra-se no anexo I.

## 5.6. Condições e formas de Pagamento

Atualmente as condições existente na empresa são as mencionadas na tabela 3:

Tabela 3 – Condições de pagamento

Com desconto	Sem desconto
Pagamento imediato c/ desc. financeiro 0,40%	Pagamento Imediato
Pagamento imediato c/desconto financeiro 1%	Pagamento Adiantado
15 dias 1% desconto ou 60 dias net data da fatura	10 Dias net data da fatura
30 dias 1% desconto ou 60 dias net data da fatura	15 Dias net data da fatura
15 dias 1,5% ou 30 dias 1% ou 60 dias net(fatura)	30 Dias net data da fatura
30 dias 1,5% desconto ou 60 dias net data fatura	45 Dias net data da fatura
15 dias 2% ou 30 dias 1,5% ou 60 dias net (fatura)	60 Dias net data da fatura
30 dias 2% desconto ou 60 dias net data fatura	75 Dias net data fatura
15 dias 2,5% ou 30 dias 2% ou 60 dias net (fatura)	90 Dias net data fatura
	120 Dias net data fatura
Condições Especiais	
Condições Especiais c/ Garantia Bancária	

Fonte: Elaboração própria

As formas de pagamento que os clientes têm ao seu dispor são:

- o Cheque;
- o Transferência bancária;
- o Banco/depósito.

## 5.7. Emissão de documentos

Na área dos recebimentos a interação com a Direção Comercial é considerável, dado que as duas direções estão intimamente interligados. Sem as vendas e correspondente emissão de faturas não haverá recebimentos, e sem a contabilização de recebimentos as contas correntes dos clientes não são atualizadas o que implica o bloqueio de inserção de novas encomendas.

Explicando um pouco melhor esta última temática, caso um cliente já tenha atingido o limite de crédito disponível, e efetue mais encomendas, a Direção Comercial irá avaliar a sua situação.

O problema surge quando o cliente já efetuou o pagamento de faturas e a sua conta corrente não espelha a sua situação verídica. A empresa está a bloquear encomendas por falta de *plafond* de crédito disponível, o que na verdade é incorreto. Consequentemente, a empresa perderá a oportunidade de aumentar as suas vendas, colocará em risco receber penalizações

contratuais com o cliente implicando perda de valor, bem como, pode causar atrito na relação com o cliente.

**Figura 6 - Relacional com foco no cliente**



Fonte: Elaboração própria

A faturação de cada uma das áreas de negócio é emitida em sistemas diferentes. Para o efeito, a empresa adota dois sistemas, o SAP e o MMM.

No SAP, o sistema oficial da empresa, efetua-se a gestão comercial e a emissão de faturas do produto Y. No entanto, a empresa utiliza um outro sistema designado por MMM, onde é feita a gestão de clientes e emissão de faturas de outros produtos da empresa, o produto X e Z.

Dado que o SAP é o sistema contabilístico onde se processam os recebimentos, diariamente, é feita uma passagem de todos os documentos emitidos em MMM para SAP, sendo assim, a gestão de recebimentos é efetuada neste último.

Por outro lado, e dado que o MMM faz a gestão comercial destes dois produtos, terá de haver uma passagem de informação entre os sistemas em sentido inverso. Assim, quando se lança os recebimentos em SAP, os mesmos não são imediatamente espelhados em MMM: há rotinas ("jobs") que correm de hora a hora, e que atualizam as contas correntes dos clientes no lado do MMM. Esta transferência e partilha de informação fazem com que haja uma visão integrada dos dois sistemas, o que ajuda no culminar final dos trabalhos: informação atualizada, disponível e fidedigna, com uma visão sempre no cliente.

A emissão de documentos diverge, assim, consoante a área e tipo. Apresenta-se seguidamente um quadro de relação relativo à emissão de documentos relacionados com a área de recebimentos:

**Figura 7- Responsabilidade de emissão de documentos**

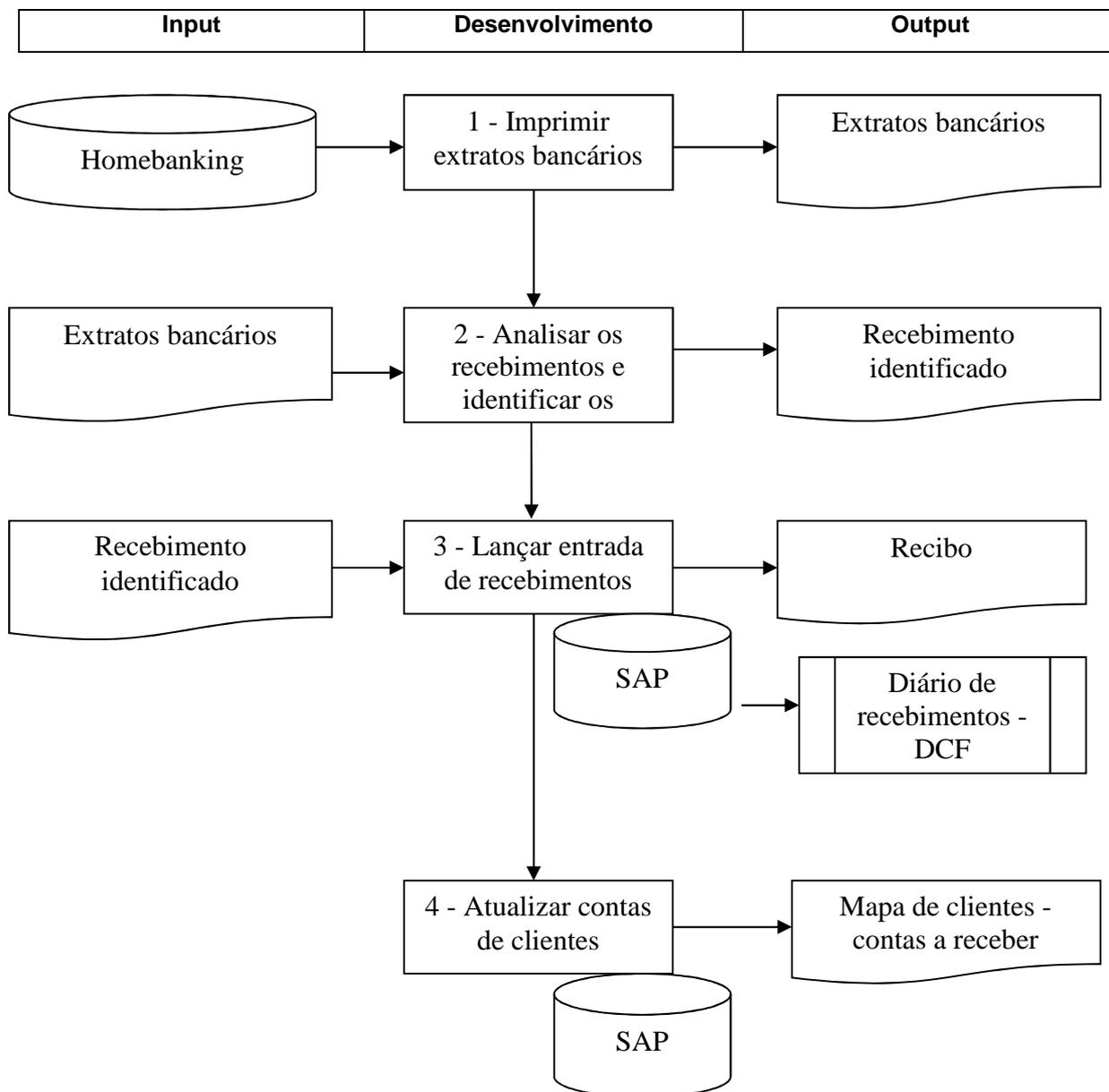


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à área de recebimentos, o único documento que é emitido, quando solicitado, é o recibo. A descrição de como emitir um recibo é transcrita no Anexo III.

## 5.8. Fluxograma

A equipa da área de recebimentos procede de acordo com o seguinte fluxograma:



Fonte: Elaboração própria

No âmbito do desenvolvimento, as principais tarefas são:

- 1 – Diariamente é analisado e impresso os extratos bancários de todos os bancos;
- 2 – Análise dos extratos manualmente de forma a identificar todos os recebimentos. Caso algum recebimento não seja identificado, contactam o banco para obter mais informações. O objetivo será de sempre identificar a proveniência desse recebimento;

- 3 – Após a identificação do cliente, acede-se ao SAP e procede-se ao registo contabilístico desse recebimento, conforme é explicado nos próximos capítulos. Finaliza-se este processo com a possibilidade de gerar um recibo para o cliente, que comprovará o recebimento efetivo do dinheiro;
- 4 – Semanalmente efetuam uma análise dos pagamentos antecipados registados com vista à regularização das contas correntes de clientes.

## 5.9. Bancos

O início do trabalho começa com a análise e impressão dos extratos bancários, tendo em vista a justificação de todos os créditos que entram em cada conta e banco da empresa. Esta visualização é diferente dependendo da entidade bancária, mas é facilmente, visualizada pela opção “Saldos e Movimentos”.

Para tal, é impresso por cada crédito em banco, um justificativo dessa entrada de forma a comprovar efetivamente que o dinheiro entrou. Procedimento imprescindível para efeitos de Auditoria.

Para cada crédito efetua-se um lançamento no SAP juntando sempre ao mesmo, a máxima informação que lhe diz respeito, tal como o detalhe do pagamento enviado pelo cliente, ou da forma como foi alocado esse recebimento. Pode-se porém fazer um lançamento juntando mais do que um recebimento, caso se trate do mesmo cliente, do mesmo dia, no mesmo banco e na mesma conta bancária.

O acesso a cada um dos *sites*<sup>3</sup> das entidades bancárias com quem a empresa trabalha é solicitado pela Direção Financeira.

De momento a empresa trabalha, principalmente, com as seguintes entidades bancárias (e que anexa-se para referência):

- BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
- BPI – Banco Português de Investimento
- BST – Banco Santander Totta
- Novo Banco
- Millennium BCP
- Deutsche Bank
- Citibank

---

<sup>3</sup> Sites – sítio de internet

## 5.10. Lançamento de um recebimento

Para fazer um lançamento de um recebimento, a transação que se utiliza é a F-28 – Entrada de Pagamentos, e será preenchida com os dados do processo no menu respectivo, conforme figura 8:

Figura 8 - Lançar recebimento

**Lançar entrada de pagamentos: Dados do cabeçalho**

Processar PA

Data document	1	2017/04/21	Tp.doc.	4	MD	Empresa	PI10	6
Data lançament	2	2017/04/21	Período	5	4	Moeda/taxa câm.	EUR	7
Nº documento	3					Data conversão		
Referência	3	Transf.				Nº interempr.		
Txt.cab.doc.						Div.parceiro		
Txt.compens.								

**Dados bancários**

Conta	8	121110100	Divisão	
Montante	9	19.732,68	Montante em MI	
Despesas			Despesas MI	
Data efetiv	10	2017/04/21	Centro de lucro	
Texto			Atribuição	

**Seleção das Partidas em Aberto**

Seleção das	11	em aberto	Outra seleção
Conta	12	1518115	<input type="radio"/> nenhum
Tipo de cor	13	D <input type="checkbox"/> Outras contas	<input type="radio"/> Atribuição
Código RZE		4 <input checked="" type="checkbox"/> PA normais	<input type="radio"/> Chave referência 1
NºAvisPgto			<input type="radio"/> Dt.base prazo pgto.
<input type="checkbox"/> Distribuir por idade			<input type="radio"/> Montante
<input type="checkbox"/> Pesquisa automática			<input type="radio"/> outra

Identificação

Dados Bancários

Seleção das Partidas em Aberto

Fonte: SAP da empresa

Seguidamente explicita-se cada um dos campos, seguindo as três naturezas indicadas:

### Identificação:

1 – No campo “Data documento” é colocada a data-valor que vem indicada no extrato bancário.

2 – No campo “Data lançamento” é colocada a data de movimento indicada no extrato bancário.

3 – No campo “Referência” coloca-se uma breve designação do que se refere o lançamento a efetuar. No caso específico do lançamento de recebimentos, identifica-se com “Transf.” proveniente de transferência.

4 – No campo “Tipo de documento” é referenciado o diário na contabilidade a que diz respeito este lançamento.

Em SAP, pode-se (sempre que disponível), utilizar o campo de pesquisa selecionado por uma lupa, conforme figura 9, de forma a pesquisar nas opções apresentadas, qual se enquadra nessa situação.

**Figura 9 - Pesquisa em SAP**



Fonte: SAP da empresa

No entanto, e relativamente ao caso específico dos recebimentos, o tipo de documento a utilizar será sempre de acordo com a figura 10:

**Figura 10 - Documento de recebimentos**

Tipo	Denominação
MD	Recebimentos

Fonte: SAP da empresa

5 – O campo “Período”, é tal como o nome indica, o campo onde menciona-se o período (mês) a que diz respeito o nosso lançamento. Este campo terá sempre de coincidir com o mês do campo “data lançamento”.

6 – No campo “Empresa” é identificada a empresa do grupo onde se verifica o recebimento. Mais uma vez, o campo de pesquisa pode auxiliar nesta identificação, já que o valor preenchido traduz-se num código de identificação adstrito a cada empresa.

7 – No campo “Moeda/Taxa de Câmbio” é colocada em código a moeda da transação referente ao montante que entrou em banco, atendendo à seguinte combinação caso seja uma moeda estrangeira. Por exemplo,

- Se entrar USD na conta de EUR, colocar USD.
- Se entrar EUR na conta de USD, colocar USD.

#### **Dados bancários:**

8 – No campo “Conta”, do grupo dos dados bancários, selecionar/preencher com a conta contabilística em SAP relativa ao banco onde se verifica o recebimento.

9 – No campo “Montante” preencher com o valor creditado no extrato bancário.

10 – No campo “Data Efetiva” é colocada a data-valor no extrato bancário.

### Seleção das Partidas em Aberto:

11 – No campo “Conta” do grupo da seleção das partidas em aberto, coloca-se o número da conta de cliente em SAP. Neste campo, o botão de pesquisa é bastante útil.

12 – No campo “Tipo de Conta”, é identificado através de codificação, a que diz respeito a conta mencionada acima.

Figura 11 - Tipo de conta

TpCta	Descrição breve
A	Anexos
D	Cliente
K	Fornecedores
M	Material
S	Contas do Razão

Fonte: SAP da empresa

Facilmente, no caso dos recebimentos, o tipo de conta a selecionar será o D, que diz respeito a uma conta de cliente.

13 – No campo “Código de razão especial” pode-se adicionar à seleção das partidas em aberto, uma outra conta complementar necessária ao lançamento, nomeadamente, os descontos de pronto pagamento. Assim, através de uma pesquisa no campo, encontraremos o código 4 que corresponde ao que pretendemos.

Por fim, depois de preenchidas todas as informações necessárias e obrigatórias clicamos em **enter** ou **Processar PA**, onde nos irá ser apresentado a figura 12:

Figura 12 - Seleção de documentos

The screenshot shows the SAP interface for processing open items. The title bar reads "Lançar entrada de pagamentos Processar partidas em aberto". Below the title bar, there are several icons and options: "Distribuir diferença", "Dar baixa à difer.", "Opção de processamento", and "Vencimto.do desconto". The main area contains a table with columns: "Nº docum...", "Chave referê...", "T. C.", "Moe...", "Co...", "Data do d...", "Vencimen...", "Dias ...", "Atribuição", and "EUR Bruto". The table lists several entries with document numbers, keys, and dates. At the bottom, there is a "Status de processamento" section with fields for "Nº partidas" (61), "Exib.a partir item" (1), "Motivo de diferença", and "Exibição na moeda de compensaç.". To the right of this section, there are summary fields: "Montante entrado" (19.732,68), "Atribuído" (0,00), "Lançtos.de diferença", and "Não atribuído" (19.732,68).

Fonte: SAP da empresa

Selecionar o/os documentos que o cliente está a liquidar através de duplo clique sobre o campo “atribuição”. À medida que se for selecionando os documentos que o cliente está a liquidar, vamos atribuindo o valor recebido às faturas respetivas, o que conduz a que o valor não atribuído no quadro acima tenderá para zero, obedecendo à regra primordial da contabilidade na qual o crédito é igual ao débito.

Não obstante, no lançamento poderemos deparar-nos com diferenças, as quais, após analisadas procederemos da seguinte forma:

**Tabela 4 - Diferenças no lançamento**

<b>Descrição da Diferença</b>	<b>Lançamento</b>	<b>Descrição a colocar no campo “Atribuição”</b>	<b>Ação</b>
Pagamento em excesso na totalidade do pagamento (p.ex.: pagou 10.000 e a fatura era de 9.500)	18 – Crédito Cliente	Overpayment.99/99/9999	Enviar e-mail ao escritório de vendas
Pagamento antecipado	18 – Crédito Cliente	Número da MO <sup>4</sup> ou da fatura proforma	Enviar e-mail ao escritório de vendas
Pagamento insuficiente na totalidade do pagamento ou nalguma fatura (p.ex.: pagou 10.000 e a fatura era de 10.500)	Separador “Pagamento parcial” e colocar apenas o montante pago	Depois do lançamento, visualizar a conta do cliente e acrescentar no campo “texto” na linha do valor parcial, a justificação	Enviar e-mail ao escritório de vendas
Valor das despesas bancárias mencionadas no borderô bancário ou aviso bancário	40 – Débito a uma conta de gastos com recebimentos	Não aplicável	Não aplicável
Acertos de diferenças não representativas (inferior a 1 euro)	50 – Contas de Outros proveitos	Não aplicável	Não aplicável

Fonte: Elaboração própria

Os movimentos acima descritos são feitos depois de clicar no botão:

**Dar baixa à difer.**

<sup>4</sup> MO = Mill Order (Nº encomenda)

Figura 13- Lançamento manual

**Lançar entrada de pagamentos Exibir Síntese**

Processar PA   Selecionar PA   Moeda de exibição   Modelo de classificação contábil   Impos

Data documento [redacted]   Tp.doc. MD   Empresa [redacted]  
Data lançamento [redacted]   Período 4   Moeda EUR  
Nº documento INTERNO   Exercício [redacted]   Data conversão [redacted]  
Referência TRANSF.   Nº interempr. [redacted]  
Txt.cab.doc. [redacted]   Div.parceiro [redacted]

Itens na moeda do doc.

CL	Div.	Conta	EUR	Montante	Montante de
001	40	[redacted]		19.732,68	

D 19.732,68   C 0,00   19.732,68 \*   1 Itens

**Outro item do documento**

ChvLnçt 18   Conta 1518115   Cód.RzE [redacted]   TMv [redacted]   Nova empr. [redacted]

Fonte: SAP da empresa

No retângulo sublinhado a vermelho na figura 13, colocar o movimento que se pretende fazer.

Quando o nosso lançamento estiver equilibrado, vamos ao Documento/Simular, e confirmamos se o lançamento está correto. Se se verificar alguma incorreção, pode-se usar o campo reinicializar e corrigir-se. Quando o lançamento está conforme, gravamos.

Quando se lança, o seguinte painel será visualizado e apontamos o número do lançamento, conforme indicado no final do print. Este número de lançamento escreve-se no extrato justificativo do recebimento no canto superior direito.

Figura 14 - Lançamento e número do documento contabilístico

Documento 1317005752 registrado na empresa

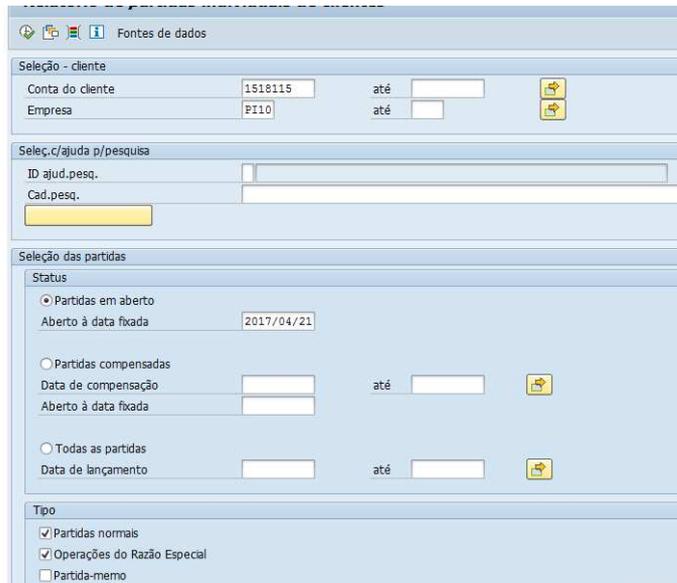
Fonte: SAP da empresa

Por fim, procede-se ao arquivo do documento. O arquivo dos documentos é ordenado do mais antigo para o mais recente, sendo feito separadamente por empresa.

## 5.11. Visualização de conta corrente

Para visualização das contas dos clientes acede-se à transação FBL5N – Partidas Individuais de Clientes e preenche-se os campos abaixo e faz-se executar , conforme figura 15.

**Figura 15 - Relatório de partidas de cliente – vista inicial**



Fonte: SAP da empresa

Esta visualização pode ser feita de acordo com o que se pretende visualizar, como por exemplo: as partidas em aberto, as partidas compensadas ou todas as partidas. Existem ainda várias opções de filtros ou limitação de pesquisa, nomeadamente por divisão, datas, etc.

De seguida apresenta-se um ecrã de uma visualização de uma conta corrente de partidas em aberto como exemplo:

**Figura 16 - Relatório de clientes - vista final**

**Relatório de partidas individuais de clientes**

Cliente: [Redatado] Empresa: [Redatado] Nome: [Redatado] Local: [Redatado] 2018/05/15

St	Atribuição	Chv.	Data doc.	Div.	Vt	VencLiquida	C	D	Mont.moeda doc.	Moeda	B1B	Texto	Referência	Usuário
<input type="checkbox"/>		[Redatado]	NF	2018/05/02	PAPL	2018/05/22	7-		[Redatado]	EUR		[Redatado]	[Redatado]	[Redatado]
<input type="checkbox"/>		[Redatado]	NF	2018/05/02	PAPL	2018/05/15	0		[Redatado]	EUR		[Redatado]	[Redatado]	[Redatado]
<input type="checkbox"/>		[Redatado]	NF	2018/05/02	PAPL	2018/05/15	0		[Redatado]	EUR		[Redatado]	[Redatado]	[Redatado]
<input type="checkbox"/>		[Redatado]	NF	2018/05/02	PAPL	2018/05/22	7-		[Redatado]	EUR		[Redatado]	[Redatado]	[Redatado]
									85.239,00	EUR				
** Conta [Redatado]									85.239,00	EUR				

Fonte: SAP da empresa

## 5.12. Giros

É uma forma de débito direto SEPA (*Single Euro Payments Area* – Área Única de Pagamentos em Euros) que é utilizado atualmente para os clientes do mercado Espanhol.

Mensalmente a Direção Comercial envia um ficheiro à Direção de Contabilidade e Fiscalidade – Área de Recebimentos, com a indicação dos valores a enviar para o banco e com as datas dos respetivos débitos em conta para esse mês.

Atualmente este processo é feito no BBVA, banco com o qual a empresa tem os giros negociados. O processo atualmente existente é o B2B (*business to business*).

O B2B é uma forma de transação entre empresas, ou seja, refere-se a negócios realizados entre empresas, e não entre uma empresa e um consumidor individual (B2C – *business to consumer*, ou entre uma empresa e o governo (B2G – *business to govern*).

Um exemplo muito comum, será o de uma empresa comprar matérias-primas para uso nos processos de fabricação (B2B). Os produtos acabados podem então ser vendidos para pessoas físicas por meio de transações B2C.

Assim, o que caracteriza o tipo de comércio que uma empresa pratica não é o produto, mas o fim a que é destinado a mercadoria.

Para introduzir estes débitos diretos, acedemos ao BBVA net Cash, e depois a Cobranças/SEPA Débitos diretos conforme imagens em anexo.

Procedemos ao preenchimento dos campos necessários e clicamos em “Aceitar Ordem”. Quando acabarmos de inserir todos os pedidos de débito que pretendemos, fazemos “concluir ficheiro”, imprimimos e gravamos em formato pdf.

Este pdf é enviado à Direção Financeira para autorização via e-mail. Quando a autorização for efetuada, o processo fica tratado e o débito direto será efetuado na data indicada.

Quanto à impressão em papel, arquivo na pasta dos giros para fazer o controlo da sua entrada nas respetivas datas de pagamento, bem como para ter o detalhe do valor que foi creditado.

Quando o pagamento for concretizado, aguardamos 3 dias úteis para o contabilizar, pois esse é o tempo que o banco tem para proceder à devolução do giro caso a conta destino não tenha provisão ou ocorra outro tipo de situação.

## 5.13. Procedimentos de Análise e Controlo

Além do trabalho normal e descrito anteriormente, existem outras funções da responsabilidade da área de recebimentos e que nomearei de seguida:

o **Análise das contas correntes de clientes**

Através da análise das contas correntes dos clientes, conseguimos facilmente detetar aquelas que carecem de alguma regularização com vista à correta da posição contabilística. Temos o exemplo dos pagamentos antecipados.

Quando a fatura definitiva for emitida e a encomenda estiver integralmente satisfeita, a área comercial enviará à área de Recebimentos a informação dos números dos documentos por forma a efetuar a compensação com o respetivo pagamento antecipado, regularizando assim a conta do cliente. Caso essa informação, por algum motivo não é transmitida, a análise das contas correntes resolve essa questão.

Se desta regularização originar uma diferença paga em excesso ou insuficiente, deveremos proceder de acordo com a figura 17:

Figura 17 – Atribuição de diferenças



Fonte: Elaboração própria

Em qualquer dos casos em que hajam diferenças, é sempre enviado um e-mail à Direção Comercial respetiva.

o **Outras funções**

Para além da análise das contas correntes de clientes, descreve-se na figura 18, pequenas funções que deverão ser elaboradas periodicamente com vista ao cumprimento dos objetivos e inerência da função.

- Verificar a capa dos giros para controlar que os débitos são efetuados nas datas indicadas nos ficheiros dos débitos diretos SEPA.
- Analisar situações pendentes e efetuar as diligências para os resolver.
- Tratar de toda a correspondência eletrónica e responder às diversas solicitações (px: Auditorias).

A Quimera, SA não tem um manual de procedimentos para os pagamentos escrito, pelo que identificando esta lacuna decidi elaborar o presente manual, transcrevendo as práticas adotadas pela empresa em termos de descrição de tarefas, fluxograma, processamentos de pagamentos, entre outros.

## **6. Manual de Pagamentos**

### **6.1. Introdução**

Quando existe a confirmação de que um bem ou serviço, tivesse sido recebido ou executado, seja por nota de encomenda ou outro meio, significa o início de um processo de conferência com fim no pagamento. O pagamento significa, assim, a liquidação da despesa e o término deste processo.

De seguida será apresentado o fluxograma das principais atividades da área de pagamentos, a explicação da entrada no sistema SAP, o processamento automático de pagamento, como se bloqueiam partidas nos processamentos, os avisos de pagamento e por fim outras análises e aspetos gerais sobre as funções da área de pagamentos.

### **6.2. Fluxograma**

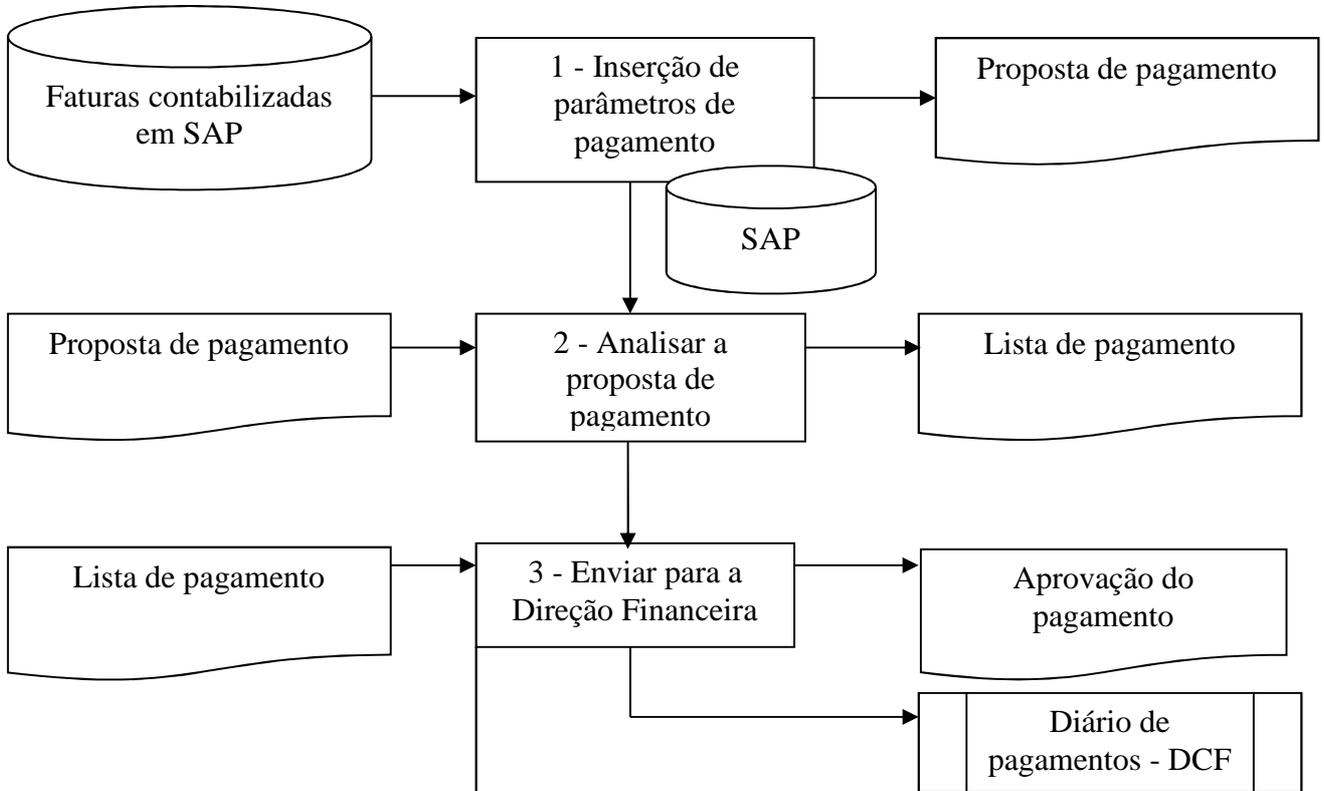
No âmbito do desenvolvimento, as principais tarefas são:

- 1 – Efetuar o processamento de pagamento de acordo com os parâmetros definidos para a empresa, bem como tendo em conta a calendarização do dias de pagamento definidos.
- 2 - De acordo com os critérios atrás inseridos, é listada uma proposta de pagamento, que depois de analisada tornar-se-á numa lista de pagamento.
- 3 – A lista de pagamento é a lista definitiva de faturas a liquidar aos fornecedores, que carecerá de uma autorização por parte da Direção Financeira, onde será aprovada pelas pessoas competentes para o efeito.
- 4 – Existem determinados países, com os quais, com as indicações das coordenadas bancárias não nos permite efetuar o pagamento de forma automática (processamento de pagamento). Nestes casos, o pagamento será efetuado manualmente, o que significa que acederemos ao *homebanking* e inserimos essas coordenadas bancárias do fornecedor destinatário do pagamento.
- 5 – A impressão do comprovativo de pedido de pagamento é enviado junto com todo o processo para a Direção Financeira, onde será aprovada pelas pessoas competentes para o efeito.
- 6 – Aquando da elaboração da proposta, e conseqüente processamento de pagamento (automático ou manual), as contas correntes são atualizadas e analisados os bloqueios de pagamento, de forma a espelhar a correta posição, e evitar pagamentos duplicados ou faltas de pagamento.

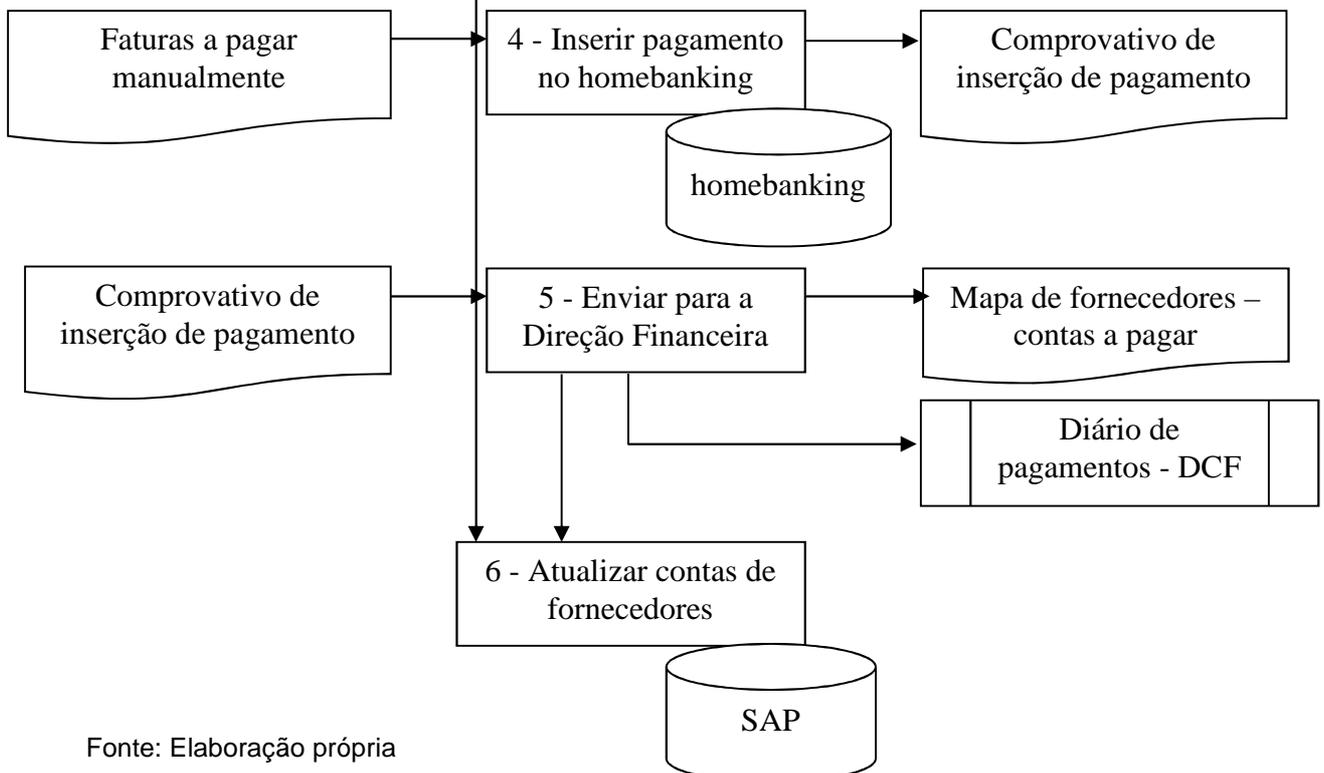
A equipa da área de pagamentos procede de acordo com o seguinte fluxograma:



### Pagamentos automáticos



### Pagamentos manuais

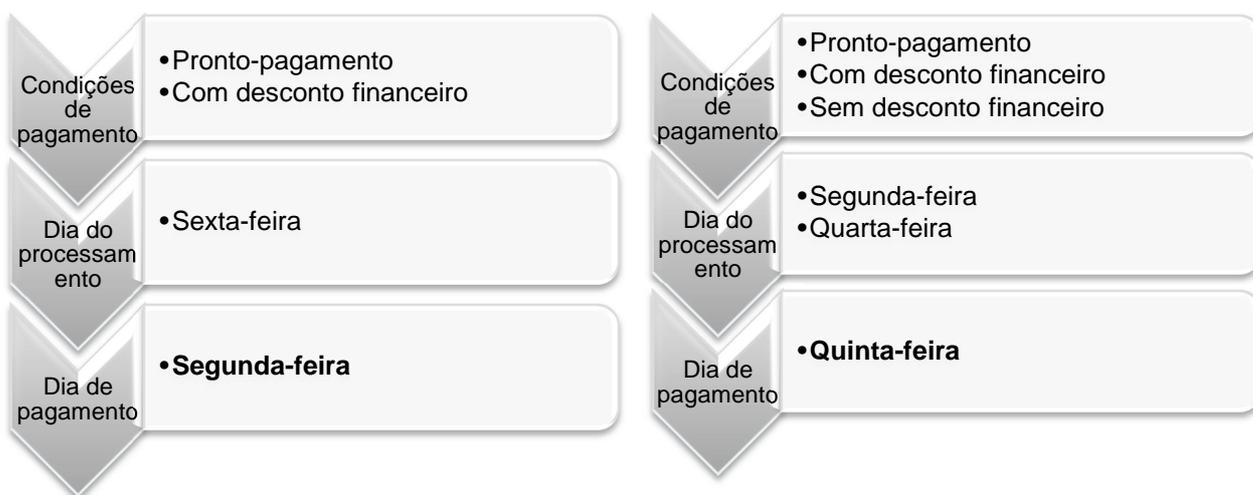


Fonte: Elaboração própria

### 6.3. Processamento automático de pagamento

Os processamentos de pagamento automáticos traduzem-se numa forma fácil e rápida de pagar a um lote de fornecedores num só processamento. Os pagamentos são efetuados conforme figura 18:

Figura 18 - Dias de pagamento



Fonte: Elaboração própria

Como se pode denotar, os pagamentos são efetuados às segundas e às quintas-feiras, todas as semanas, por motivos de gestão.

Para fazer um processamento de pagamentos, a transação que se utiliza é a F110 – Parâmetros para pagamento automático, e será preenchida inicialmente com o dia de execução e a identificação, conforme figura 19:

Figura 19 - Pagamento automático - Ecrã inicial



Fonte: SAP da empresa

No campo “dia de execução” é colocada a data para a qual estamos a fazer o processamento de pagamento, conforme figura 18.

No campo identificação é colocada uma referência com 5 dígitos, que terá obrigatoriamente de começar por FM, FN ou FR, como por exemplo, FMTES.

Tendo colocado os dados nesta primeira fase, passamos então ao preenchimento dos parâmetros que servirão de base para o sistema processar e selecionar as faturas para pagamento, de acordo com os parâmetros pretendidos. Isto é, se quiser efetuar um pagamento para determinados fornecedores, ou para determinada condição de pagamento, por exemplo, este é o momento para definir e dar as instruções ao sistema.

Posto isto, passamos ao campo seguinte “Parâmetro”, e que será preenchido conforme figura seguinte:

**Figura 20 - Parâmetro**

Fonte: SAP da empresa

Neste separador é preenchido o campo empresas, com o código da empresa correspondente em SAP.

De seguida, no campo forma de pagamento, é colocada, tal como o nome indica, o código da forma de pagamento, conforme tabela 5:

**Tabela 5 - Formas de pagamento**

Forma pagamento	Objetivo
<b>1</b> Cheque Fornecedores B	Transferências normais - EUR
<b>3</b> Transferência Forn. B	
<b>4</b> Cheque Fornecedores Madeira	Madeireiros - EUR
<b>5</b> Transferência Forn. Madeira	
<b>7</b> Transferência Forn. A	Sindicatos - EUR
<b>8</b> Transferências Internacionais	P943/P907/P936 - com dados bancários - Pagadora PI10 - Divisas
<b>C</b> Check	Utilizada nos EUA - P936/P942 - Divisas
<b>D</b> Débito Direto	Campo informativo para fornecedores que estão/utilizam débito direto
<b>H</b> Bank Transfer	Processamento salarial

J	Bank Transfer A LA CARD	
Q	Transf. Rend./Propr.-BPI-Forn.	Rendas - EUR
R	Cheque Rend./Propr.-BPI-Forn.	
T	Transferência - Ficheiro SEPA	P902/P903 - Empresas do grupo fora de Portugal - EUR
U	Transferências SEPA Urgentes	Tesouraria - Movimentação diária de fundos
X	Estrangeiro (Forn) - EUR	Pagamento manual/fax
Y	Estrangeiro (Forn) -Divisa	

Fonte: Elaboração própria

No campo “Próxima data de lançamento”, é colocado o dia útil seguinte à próxima data de pagamento.

Por fim, no campo “contas” e especificamente no “fornecedor”, indica-se o/os códigos de fornecedores especificamente que queremos fazer o processamento, ou colocamos o intervalo de códigos, que segue do 1 – 799999.

Com este separador completo, passaremos ao de “seleção livre”, onde iremos indicar quais as condições de pagamento que queremos ter em conta no processamento de pagamento. Assim, passemos à explicação do preenchimento deste separador:

**Figura 21 - Seleção Livre**

Fonte: SAP da empresa

No campo “valores” é colocada a condição de pagamento que pretendemos seleccionar. Caso pretendamos colocar mais do que uma condição, a separação de cada uma delas far-se-á através de uma vírgula.

Assim, estas são as condições de pagamento em vigor na empresa:

**Tabela 6 - Condições de pagamento**

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
1005	Pagamento imediato c/ desc. fin. 0,40%
1006	Pagamento imediato c/desconto fin. 1%
1010	15 dias 1% desconto ou 60 dias net data da fatura
1020	30 dias 1% desconto ou 60 dias net data da fatura
1030	15 dias 1,5% ou 30 dias 1% ou 60 dias net(fatura)
1040	30 dias 1,5% desconto ou 60 dias net data fatura
1050	15 dias 2% ou 30 dias 1,5% ou 60 dias net (fatura)
1060	30 dias 2% desconto ou 60 dias net data fatura
1070	15 dias 2,5% ou 30 dias 2% ou 60 dias net (fatura)
2000	Pagamento Imediato
2010	Pagamento Adiantado
2020	Condições Especiais
2021	Condições Especiais c/ Garantia Bancária
2025	10 Dias net data da fatura
2030	15 Dias net data da fatura
2040	30 Dias net data da fatura
2045	45 Dias net data da fatura
2050	60 Dias net data da fatura
2060	75 Dias net data fatura
2070	90 Dias net data fatura
2080	90 Dias net data fatura
2090	120 Dias net data fatura

Fonte: Elaboração Própria

No nome do campo, colocar sempre LFB1-ZTERM, que se pode encontrar pela pesquisa:

**Figura 22 - Denominação do campo**

Denominação do campo	NomeCpo.
Condições pgto.	LFB1-ZTERM
Condições pgto.	BSEG-ZTERM

Fonte: SAP da empresa

Por fim, passamos ao preenchimento do separador "Log adicional", onde vamos selecionar os campos, conforme figura 23:

**Figura 23 - Log adicional**

Dia de execução 2018/09/01  
Identificação FMTES

Status Parâmetro Seleção livre Log adicional

Protocolo pretendido

- Verificação do vencimento
- Sel.forma pgto.em todos casos
- Seleç.de meio-pagamento em caso de erro
- Itens dos documentos de pagamento

Fonte: SAP da empresa

Estas definições derivam de parametrizações informáticas obrigatórias para a elaboração do processamento de pagamento.

Tendo todos os dados de parametrização colocados, procedemos ao passo de Processar / Gravar parâmetros. E carregar no botão “voltar”.

Estamos assim em condições de elaborar a nossa proposta de pagamento. A proposta de pagamento é a lista de faturas/fornecedores que são selecionados de acordo com os parâmetros indicados. Para tal, iremos ao menu Processar / Proposta / Planejar, onde surgirá a figura seguinte:

**Figura 24 - Planejar proposta**

Planejar proposta

Data de início 2018/09/15  Exec.imediatamente

Hora de início 00:00:00

Host de destino

Criar meio de pagamento

Fonte: SAP da empresa

Nesta figura, clicamos no campo “Exec.imediatamente”, e depois no avançar.

A função seguinte é clicar continuamente na tecla “enter”, até aparecer a informação de que a proposta de pagamento foi criada, conforme figura seguinte:

**Figura 25 - Proposta de pagamento criada**



Fonte: SAP da empresa

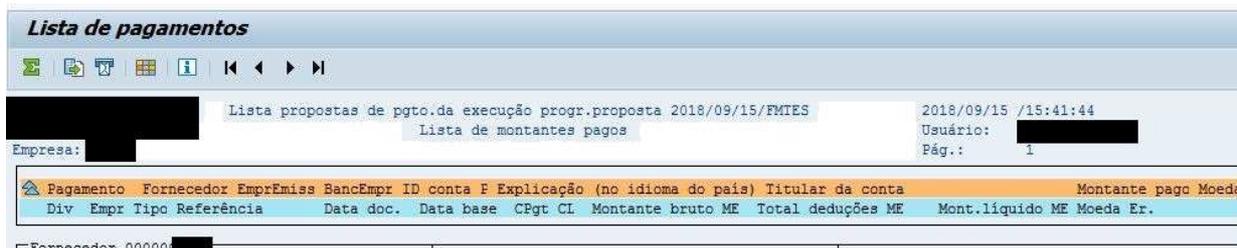
Estamos na fase em que a transação efetuou o processamento de acordo com os parâmetros indicados. Assim, procedemos à conferência dos documentos e fornecedores que foram selecionados para pagamento. Para tal, siga o Processar / Proposta / Lista de propostas e insiro a variante programada para os processamentos de pagamento e clico em ok:

**Figura 26 - Variante da lista de proposta**



Fonte: SAP da empresa

**Figura 27 - Lista de propostas**



Fonte: SAP da empresa

Nesta lista de pagamentos, verificamos se há alguma anomalia, ou algum fornecedor que não deva sair no processamento.

Por outro lado, no final da listagem, temos de verificar se há algum pagamento que mencione por “cheque”. Se isso acontecer, bloquear o pagamento desse fornecedor conforme

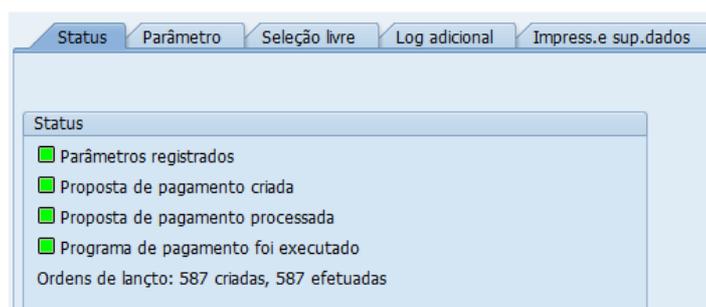
instruções a seguir. Isso significa que esse fornecedor não tem nos seus dados mestres, informação sobre as suas coordenadas bancárias. Dado que a empresa não efetua os seus pagamentos por cheque, o procedimento a seguir será verificar na fatura do fornecedor se tem os dados bancários e inserir no sistema. Caso essa informação não esteja disponível na fatura, contatar o fornecedor a solicitar os mesmos.

Nesta fase, e caso se verifique que este processamento não é para avançar, podemos eliminar pelo campo Processar / Proposta / Eliminar, e depois Processar / Parâmetro / Eliminar.

Denota-se que este é o único ponto de retorno, dado que quando se fizer o passo seguinte, o processamento torna-se efetivo e é irreversível.

Quando a lista de pagamento estiver conforme, voltamos para trás, e fazemos "Processar / Pagamento / Planejar / Avançar, e clicar continuamente na tecla "enter" até aparecer a seguinte mensagem, confirmando que todos os sinais estão a verde, e que as ordens de lançamento criadas são iguais às ordens de lançamento efetuadas:

**Figura 28 - Programa de pagamento executado**



Fonte: SAP da empresa

Este lançamento significa a compensação, por pagamento, das faturas nas contas dos fornecedores, que verão assim a sua situação liquidada, e a empresa, o efetivar do seu compromisso de pagamento.

Este processamento fica assim concluído com a impressão da Lista final de pagamentos, impressa através do Processar / Pagamento / Lista de pagamentos que se arquivará junto com a impressão dos avisos de pagamento.

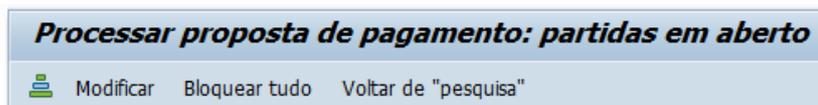
A informação do dia da execução e da identificação são enviados para a Direção Financeira, que procede à sua autorização de pagamento, o que despoletará o envio para o banco das ordens de pagamento mencionadas na lista de pagamento.

## 6.4. Bloquear pagamentos nos processamentos

Conforme referido anteriormente, caso se verifique que uma partida ou um fornecedor seja para bloquear, na fase da proposta, seguiremos os seguintes passos Processar / Proposta / Processar:

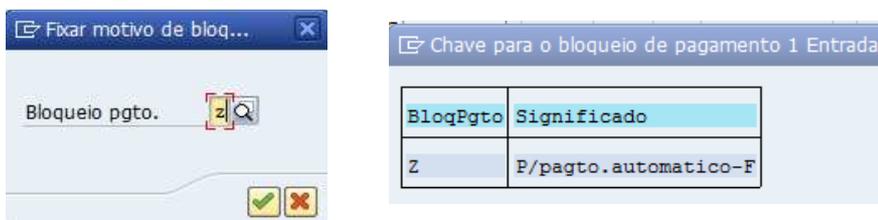
- Se pretendermos bloquear o fornecedor, clicamos em cima da linha do mesmo e fazemos "bloquear tudo" conforme figura seguinte:

Figura 29 - Indicação de "bloquear tudo"



Fonte: SAP da empresa

Figura 30 - Motivo de bloqueio

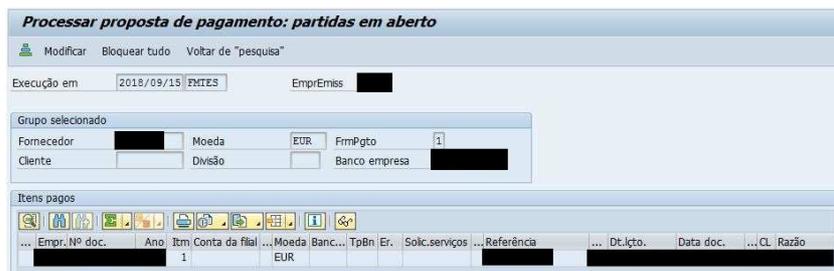


Fonte: SAP da empresa

Conforme figura 30, o motivo de bloqueio aplicável ao caso de bloqueios nos processamentos de pagamento é o código Z. Isto significa que apenas o bloqueio irá ocorrer neste processamento, não ficando o fornecedor ou a partida bloqueado/a para processamentos futuros.

- Se pretendermos bloquear cada partida individual do fornecedor, fazemos duplo clique sobre a linha do fornecedor, conforme figura 31, e novamente duplo clique sobre a partida que queremos bloquear conforme figura 32. Na figura 33, mencionamos o código de bloqueio conforme figura 30.

Figura 31 - Seleção do fornecedor a bloquear



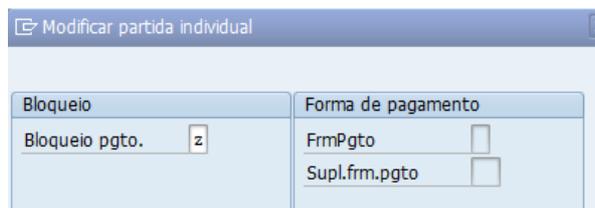
Fonte: SAP da empresa

Figura 32 – Seleção da partida a bloquear



Fonte: SAP da empresa

Figura 33 - Bloqueio da partida individual



Fonte: SAP da empresa

Efetuada as alterações à proposta, gravamos.

## 6.5. Avisos de pagamento

A impressão e envio por correio eletrónico dos avisos de pagamento, apenas, ocorre quando são autorizados os processamentos de pagamento.

Assim, para procedermos à impressão, clicamos no menu principal / Sistema / Ordens spool próprias. Aqui, aparecerá uma listagem, onde vamos filtrar apenas pela descrição “avisos de pagamento”, onde depois clicamos no quadro que tem mais do que uma página e imprimimos.

## 6.6. Outros

- o Factoring

Existem fornecedores, que por motivos de gestão de tesouraria, dificuldades financeiras, ou outros motivos, optam por efetuar um acordo com uma entidade bancária para fazer um factoring. A empresa aceita que o fornecedor tenha esta modalidade de pagamento, no entanto há procedimentos a cumprir nestes casos.

Assim, e para que a empresa efetue o pagamento à entidade de factoring, em substituição do fornecedor, é necessário que ambas as entidades (entidade de factoring e fornecedor), façam chegar à empresa uma carta a informar o efeito e suas condições. Na posse destes documentos, a Direção Jurídica dará o seu aval, tornando-se efetivo a substituição da entidade recebedora.

Esta documentação e informação são enviadas para a Direção de Contabilidade e Fiscalidade que alterará nos dados mestres, a parametrização necessária.

- Garantia bancária

Determinados contratos/negociações requerem que o pagamento só seja realizado mediante a emissão de uma garantia bancária. Assim, a conferência de faturas bloqueia a fatura para pagamento por faltar a respetiva garantia bancária.

A informação da garantia bancária e seu lançamento contabilístico, é da responsabilidade da Direção Financeira que informará a área de pagamento sempre que sofrer alguma alteração, emissão ou caducidade.

Com esta informação, os pagamentos desbloquearão as faturas que estarão até então bloqueadas para pagamento.

- Formulários RFI

A empresa tem fornecedores de prestação de serviços estrangeiros. Isto implica que aquando do pagamento das faturas, o mesmo só possa ser executado mediante a apresentação do formulário RFI, que o fornecedor tratará de obter junto da Autoridade Tributária e Aduaneira. Sem este formulário, o pagamento é bloqueado.

O desbloqueio para pagamento ocorre pela receção do formulário. Informação, que será enviada periodicamente pela Fiscalista da empresa às áreas de pagamento e conferência de faturas.

- Atendimento a fornecedores

O atendimento a fornecedores é uma das vias de comunicação que o fornecedor tem com a empresa.

Assim, a área de pagamentos oferece duas vias de comunicação:

- Correio eletrónico;

- Atendimento telefónico, às terças-feiras e sextas-feiras, das 9 horas às 12 horas e 30 minutos.

## 7. Avaliação do Sistema de controlo interno (SCI) e propostas de melhorias do SCI

Como se pode denotar pela revisão de literatura apresentada, o controlo interno está definido e é encarado como um dos pontos-chave em variados e reconhecidos organismos. No entanto, tal facto não é sinónimo que as empresas deem a devida importância a esta temática.

O capítulo 5 e 6 é a institucionalização do manual, isto é, colocar a escrito as práticas adotadas nos recebimentos e pagamentos. No presente capítulo, efetua-se a avaliação do SCI e propõem-se melhorias ao mesmo.

De acordo com as figuras 34 e 35, simplifica-se o processo que tem impacto nos meios financeiros líquidos (pagamentos e recebimentos). No entanto, dado que estas duas áreas estão intimamente relacionadas com as contas a pagar e as contas a receber, decidiu-se englobá-las nesta análise.

**Figura 34 - Fluxo de processo de compras**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 35 - Fluxo de processo de vendas**



Fonte: Elaboração própria

Terminado o levantamento de todos os procedimentos relacionados com as áreas supra-mencionadas, e após a análise dos manuais respetivos (capítulos 5 e 6), denota-se que estes são processos dinâmicos. O investimento em novas tecnologias (*robotics* – robô que executa tarefas

rotineiras em substituição de um recurso humano) e um coordenador atento a novas melhorias no processo, faz com que este tenha uma capacidade de evolução e melhor controlo. Deverá ser assim, também, a evolução do controlo interno.

A elaboração desta análise e consequentes recomendações de melhorias teve como intuito proporcionar e permitir conhecer, tanto aos utilizadores como aos responsáveis por esta área (coordenador, responsável e diretor), quais os principais processos e riscos inerentes a esta área, no âmbito do controlo interno, detetando quais as medidas e procedimentos que se devem adotar de forma a mitigar o risco.

A opção pela utilização de figuras esquematizadas proporciona ao recetor destes documentos uma maior perceção dos processos e procedimentos realizados, bem como uma visão geral, ou específica em alguns casos, com vista a detetar os objetos de controlo existentes ou em falta.

Definem-se de seguida os processos/áreas que devem ser objeto de controlo interno, no âmbito de uma gestão de tesouraria, de acordo com a figura 36:

**Figura 36 - Gestão na Tesouraria**

Gestão de recebimentos
Gestão dos fluxos financeiros - pagamentos a fornecedores
Gestão de risco financeiro
Gestão dos fluxos financeiros - pagamentos a pessoal
Gestão do financiamento bancário
Gestão de investimentos a médio e longo prazo
Gestão de excedentes de tesouraria
Gestão do crédito obtido

Fonte: Elaboração própria

Estes processos segregados por áreas permitem perceber o risco associado a cada um deles e a definir o controlo necessário que daí decorre.

De seguida, e após a análise cuidada dos manuais desenvolvidos para documentar os processos existentes e da informação recolhida identificam-se, para cada uma das áreas, os pontos negativos existentes ou a omissão de temas relevantes e apresentam-se propostas de melhoria tendo em conta a estrutura da empresa.

Assim, na tabela 7 apresenta-se de forma esquemática o relatório de avaliação do SCI para a área dos recebimentos:

Tabela 7 - Relatório de Avaliação do SCI dos recebimentos

Nº de ordem	Descrição do procedimento contabilístico ou da medida de controlo interno considerado fraco	Influência negativa na Empresa	Sugestão proposta para a melhoria SCI
<b>Pontos do Manual de Recebimentos</b>			
7.1.1.	Objetivo e âmbito	Incapacidade de saber/controlar qual é a ultima versão do manual	O Manual deve indicar sempre qual a revisão e respetiva data
7.1.2.	Descrição	Nada a comentar	
7.1.3.	Responsabilidades	A indefinição de quem é responsável pelo processo ou tarefa demonstra a falta de controlo, implicando que não haja controlo ou imputação de responsabilidades	Elaboração de uma matriz de responsabilidades claramente definidas conforme tabela elaborada sugerida
7.1.4.	Principais Interações	Nada a comentar	
7.1.5.	Coberturas de risco de crédito	Nada a comentar	
7.1.6.	Condições e formas de pagamento	Nada a comentar	
7.1.7.	Emissão de documentos	Pedidos indevidos de pagamento a clientes, bloqueios de encomendas, reclamações e insatisfação do cliente	Sugere-se o desenvolvimento informático necessário para que a partilha de informação entre sistemas seja instantânea
7.1.8.	Fluxograma	Nada a comentar	
7.1.9.	Bancos	Falta de controlo de procedimentos de acesso aos <i>sites</i> bancários	Implementação de uma segregação de funções para diferentes níveis de acessos, conforme as funções que o colaborador desempenha
7.1.10.	Lançamento de um recebimento	Nada a comentar	
7.1.11.	Visualização de conta corrente	A empresa não efetua nenhuma circularização de saldos internamente, evidenciando uma falta de controlo em	Sugere-se a circularização de saldos de clientes anualmente a efetuar pela auditoria interna

		confirmar se os saldos existentes nas contas correntes estão de acordo com o real	
7.1.12.	Giros		Nada a comentar
7.1.13.	Procedimentos de análise e controle		Nada a comentar

#### Pontos não mencionados no Manual de Recebimentos

7.1.14.	Características/definição da função	Não estão definidas as características da função	Análise das características e sugestão de efetuar uma descrição de responsabilidades claramente definidas
7.1.15.	Segregação de funções		A empresa adota as medidas necessárias
7.1.16.	Controlo das operações		A empresa adota as medidas necessárias
7.1.17.	Definição, implementação e manutenção de dados mestres	Ausência de um gestor de dados mestres, causando instabilidade e incoerência nos mesmos	Definição de um gestor dos dados mestres e manutenção de tabelas, e atribuição de acessos
7.1.18.	Cheques	Ausência de qualquer tipo de procedimento ou controlo, o que poderá ter implicações nas contas correntes de clientes, extravio de cheques ou o não depósito do mesmo	Criação de um procedimento claramente definido no circuito de receção do cheque, considerando a segregação de funções como peça chave. Definição do procedimento e controlo a ter em conta com os cheques pré-datados. Descrição do processo com a devolução de um cheque com pontos de controlo
7.1.19.	Garantias de crédito		A empresa adota as medidas necessárias
7.1.20.	Reconciliação bancária	Não é visada por nenhum responsável, o funcionário que tem esta função tem acesso às contas bancárias, e denota-se a ausência de procedimento relacionada com os itens pendentes de reconciliação	Reconciliação bancária visada mensalmente pelo Responsável de Tesouraria, Diretor Financeiro ou Responsável de Contabilidade, redefinição de acessos atribuídos de acordo com a função e definição de um procedimento de acompanhamentos dos itens pendentes de reconciliação

7.1.21.	Competência	A empresa adota as medidas necessárias	
7.1.22.	Registo dos factos	A empresa adota as medidas necessárias	
7.1.23.	Imparidade	Ausência de análise de imparidade, o que implica a incorreta posição nas demonstrações financeiras e a não divulgação atempada ou prudência dos possíveis incobráveis	Criação de um procedimento claramente definido, onde está evidenciado o processo e timings para a aferição de uma imparidade. Neste processo é adicionada a atribuição de responsabilidades em cada fase do processo, cumprindo com a segregação de funções
7.1.24.	Recuperação de crédito	Ausência de procedimento de controlo com a recuperação de crédito, que pode levar a empresa a não controlar e/ou recuperar dívidas de clientes	Criação de um procedimento claramente definido, desenhando para o efeito o processo geral de recuperação de crédito, bem como o respetivo fluxo dentro da organização, demonstrando a segregação de funções e o controlo interdepartamental.

Fonte: Elaboração própria e adaptado de COSTA, Carlos Baptista da, (2017), Auditoria Financeira teoria & prática, 11ª Edição, Editora Rei dos Livros

Seguidamente, na tabela 8 apresenta-se de forma esquemática o relatório de avaliação do SCI para a área dos pagamentos:

**Tabela 8 - Relatório de Avaliação do SCI dos pagamentos**

Nº de ordem	Descrição do procedimento contabilístico ou da medida de controlo interno considerado fraco	Influência negativa na Empresa	Sugestão proposta para a melhoria SCI
<b>Pontos do Manual de Pagamentos</b>			
7.2.1.	Introdução	Nada a comentar	
7.2.2.	Fluxograma	Nada a comentar	

7.2.3.	Processamento automático de pagamento	Nada a comentar
7.2.4.	Bloquear pagamentos nos processamentos	Nada a comentar
7.2.5.	Avisos de pagamento	Nada a comentar
7.2.6.	Outros	Nada a comentar

#### Pontos não mencionados no Manual de Pagamentos

7.2.7.	Características/ definição da função	Não estão definidas as características da função	Análise das características e sugestão de efetuar uma descrição de responsabilidades claramente definidas
7.2.8.	Responsabilidade	A indefinição de quem é responsável pelo processo ou tarefa demonstra a falta de controlo, implicando que não haja controlo ou imputação de responsabilidades	Elaboração de uma matriz de responsabilidades claramente definidas conforme tabela elaborada sugerida
7.2.9.	Segregação de funções	A empresa adota as medidas necessárias	
7.2.10.	Controlo das operações	A empresa adota as medidas necessárias	
7.2.11.	Definição, implementação e manutenção de dados mestres	Ausência de um gestor de dados mestres, causando instabilidade e incoerência nos mesmos	Definição de um gestor dos dados mestres e manutenção de tabelas, e atribuição de acessos
7.2.12.	Cheques	Ausência de qualquer tipo de procedimento ou controlo, tais como a guarda, emissão e autorização dos cheques, bem como a falta de procedimento e acompanhamento dos cheques emitidos, não espelhando assim a correta posição em termos de reconciliação bancária e de contas correntes de fornecedores	Criação de um procedimento claramente definido caso o cheque não seja depositado. Definição e descrição do procedimento, imputando responsabilidades e tarefas a quem os guarda, emite (como e o que deve fazer), e quem tem a autoridade para os autorizar (de acordo com a política definida de autorização de pagamentos)
7.2.13.	Acessos bancários	Falta de controlo de procedimentos de acesso aos sites bancários, bem como na abertura de novas contas e na definição de limites de autorização de pagamentos	Implementação de uma segregação de funções para diferentes níveis de acessos, conforme as funções que o colaborador desempenha. Definição de

			procedimento para a abertura de novas contas, e análise das contas já abertas, detetando propostas de fecho de contas inutilizadas. É de extrema relevância a definição de limites de autorização de pagamentos de acordo com o valor versus a responsabilidade do autorizador na empresa
7.2.14.	Reconciliação bancária	Não é visada por nenhum responsável, o funcionário que tem esta função tem acesso às contas bancárias, e denota-se a ausência de procedimento relacionada com os itens pendentes de reconciliação	Reconciliação bancária visada mensalmente pelo Responsável de Tesouraria, Diretor Financeiro ou Responsável de Contabilidade, redefinição de acessos atribuídos de acordo com a função e definição de um procedimento de acompanhamentos dos itens pendentes de reconciliação
7.2.15.	Competência	A empresa adota as medidas necessárias	
7.2.16.	Registo dos factos	A empresa adota as medidas necessárias	
7.2.17.	Contas correntes	A empresa não efetua nenhuma circularização de saldos internamente, evidenciando uma falta de controlo em confirmar que os saldos existentes nas contas correntes estão de acordo com o real. Adicionalmente, não existe uma análise dos descontos de pronto pagamento concedidos pelos fornecedores, o que implica que a empresa perca a oportunidade de usufruir dos mesmos.	Sugere-se a circularização de saldos de fornecedores anualmente a efetuar pela Auditoria Interna, bem como a criação de uma equipa de trabalho envolvendo a conferência de faturas, os pagamentos e a Direção Financeira de forma a verificar quais as causas para a impossibilidade de usufruir de determinado desconto financeiro.
7.2.18.	Débito direto	Ausência de controlo sobre os débitos diretos contratados, limites autorizados e responsabilidade de criação/manutenção.	Recomenda-se a inclusão de um procedimento de revisão periódica dos débitos diretos contratados, bem como dos limites autorizados e responsabilidade de

			aprovar a revisão ou abertura de novos.
<b>7.2.19.</b>	Caixa	Ausência de procedimento sobre o caixa e fundo de maneio, implicando a falta de controlo no manuseamento de numerário, aumentando significativamente o risco de roubo, fraude ou pagamentos indevidos. Não está definida a responsabilidade do tesoureiro, bem como a forma de conferência do caixa.	Criação um Regulamento de Fundos de Maneio e de Caixa, onde estão descritos todos os processos e controlos a efetuar que incluirá a forma de conferência do caixa. A responsabilidade do tesoureiro deverá ser claramente definida.
<b>7.2.20.</b>	Conferência de faturas	A empresa adota as medidas necessárias	
<b>7.2.21.</b>	Reclamação de pagamento	Ausência de procedimento de controlo com os pedidos de pagamento rececionados, que pode levar a empresa a ter custos com processos em tribunal por incumprimento das suas obrigações	Criação de um procedimento claramente definido, desenhando para o efeito o processo geral de resposta a pedidos de pagamento, bem como o respetivo fluxo dentro da organização, demonstrando a segregação de funções e o controlo interdepartamental.

Fonte: Elaboração própria e adaptado de COSTA, Carlos Baptista da, (2017), Auditoria Financeira teoria & prática, 11ª Edição, Editora Rei dos Livros

## 7.1. Recebimentos e contas a receber

De seguida procede-se à descrição de cada um dos pontos identificados no Relatório do Sistema de Controlo Interno, identificando as falhas e recomendações.

### 7.1.1. Objetivo e âmbito

Refere-se ao ponto 5.1. do Manual de Recebimentos. Neste ponto, deve ser mencionada a data da última revisão do respetivo manual, bem como qual a versão a que diz respeito.

### 7.1.3. Responsabilidades

As responsabilidades gerais estão definidas no ponto mencionado 5.3 do Manual de Recebimentos, no entanto importa definir um conjunto de responsabilidades específicas e detalhadas na área dos recebimentos.

Assim, na tabela 9 é definida para cada tipo de movimento, a quem compete a responsabilidade de atuar.

**Tabela 9 - Matriz de responsabilidades nos recebimentos**

Tipo de movimento	Responsabilidade		Processo	
	Área de recebimentos	Tesouraria	Input	Output
Créditos em conta	✓		Transferências recebidas	Conta corrente atualizada
Créditos em conta de reembolsos de IMI e IS		✓	Transferências recebidas	Conta corrente atualizada
Créditos em conta relativos a funcionários		✓	Transferências recebidas	Conta corrente atualizada
Depósito de cheques		✓	Cheques recebidos	Talão de depósito
Contabilização de cheques depositados	✓		Talão de depósito	Conta corrente atualizada
Reconciliação bancária		✓	Integração dos extratos e lançamento dos recebimentos	Conferência dos créditos lançados em SAP
Relatório de análise de clientes - Cobranças	✓		Relatório extraído do SAP	Cobranças, justificação de saldos, Report
Relatório de análise de clientes - Overdue		✓	Relatório extraído do WCM <sup>5</sup>	Report

Fonte: Elaboração própria

<sup>5</sup> WCM – Working Capita Management – Programa de análise de contas correntes

A reconciliação bancária periódica (uma vez por mês) e atempada, elaborada e revista pela Tesouraria confirma que todos os créditos em conta/recebimentos estão efetivamente lançados. A análise do relatório referido na última da tabela anterior, realizado pela Área de recebimento e discutida mensalmente com o respetivo responsável completa o controlo do *completeness* dos lançamentos.

#### 7.1.7. Emissão de documentos

Refere-se ao ponto 5.7. do Manual de Recebimentos.

A partilha de informação entre o SAP e o MMM deverá ser instantânea e não de hora a hora, de forma a promover a correta gestão das contas correntes pelos comerciais, que atualmente é limitada por a informação de que dispõem não estar atualizada ao momento. Esta situação, pode levar a pedidos de pagamento a clientes desnecessários, bem como à não libertação de encomendas (pela contabilização e libertação de disponibilidade de crédito), o que pode originar reclamações e insatisfação por parte dos clientes.

#### 7.1.9. Bancos

Refere-se ao ponto 5.9. do Manual de Recebimentos.

O acesso ao homebanking deverá ser restringido de acordo com as funções a desempenhar e o nível de autorização. As palavras passe são da responsabilidade de quem as possui. Quem tem o controlo sobre os acessos é a Direção Financeira, sendo que a alteração de *user's* deve ser controlado por esta Direção, e submetido à Administração para aprovação.

Não está descrita uma norma sobre a definição de acessos ao homebanking, e não foi possível confirmar se existem processos ou controlos informais. Recomenda-se assim a inclusão em procedimento de níveis de acesso a definir de acordo com a figura 37, conforme a função que desempenha:

Figura 37 - Níveis de acesso



Nível 3	<ul style="list-style-type: none"><li>•Consulta</li><li>•Autorização de ordens de pagamento</li></ul>
Nível 2	<ul style="list-style-type: none"><li>•Consulta</li><li>•Inserção de ordens de pagamento</li></ul>
Nível 1	<ul style="list-style-type: none"><li>•Consulta</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

#### **7.1.11. Visualização de conta corrente**

Refere-se ao ponto 5.11. do Manual de Recebimentos.

Quanto à conferência e controlo das contas correntes, está identificada a elaboração de um relatório periódico (uma vez por mês) por uma pessoa exterior ao processo de recebimentos e subsequente revisão.

Está definida a política relativa a vendas a crédito, no que concerne a mitigação de risco, limites de crédito e condições de venda, a qual pressupõe bloqueios de fornecimento como limitação de risco.

As contas correntes de clientes são controladas pela equipa da área de recebimentos, área comercial e pelo coordenador da área de recebimentos, através da elaboração de relatório mensal. Há controlo contabilístico sobre os adiantamentos dos clientes.

Os recibos só são emitidos depois de contabilizado o respetivo recebimento, pelo que não importa acrescentar nenhuma medida de controlo de emissão dos mesmos.

A empresa não circulariza clientes por iniciativa própria, pelo que tal apenas é efetuado anualmente por uma auditora externa. Esta prova consiste em verificar a existência dos saldos a uma determinada data, mediante o envio de cartas aos clientes com as quais a empresa trabalha. Estas cartas são assinadas pelos responsáveis da empresa, e remetidas pelo auditor. A resposta a esta carta deverá ser enviada diretamente ao auditor. Quando o auditor recebe a resposta, confronta o saldo respondido com o saldo mencionado contabilisticamente. Em caso de divergência, deverá a empresa efetuar a reconciliação e justificar as diferenças detetadas. Na ausência de resposta, deverá o auditor utilizar os meios de que dispõem na empresa, como por exemplo, os pagamentos entretanto efetuados, de forma a averiguar se os registos contabilísticos refletem a real situação. Sugere-se assim, além da circularização de saldos efetuada pela auditoria externa, uma feita por auditores internos, ou seja, por alguém que não exerça funções relacionadas com cobranças, tesouraria e contas correntes.

Verifica-se uma prontidão de resposta aos pedidos de confirmação de saldos enviados pelos clientes.

Elabora-se mensalmente um balancete por antiguidade de saldos e procede-se à sua análise.

Não está evidenciado um processo sobre os atrasos de pagamento dos clientes, pelo que se tornou evidente a criação de um ponto sobre este tema, que se analisará seguidamente.

#### **7.1.14. Características/definição da função**

Para a área dos Recebimentos e Contas a receber, foram identificadas as características da função:

Figura 38 – Características da função – Recebimentos

Características ineficientes	Características eficientes
<input type="checkbox"/> Relatórios financeiros produzidos tardiamente e sem periodicidade – Report para a Administração	<input checked="" type="checkbox"/> Relatórios financeiros produzidos com oportunidade e periodicidade - Report à Administração
<input type="checkbox"/> Diferimento nos recebimentos e aumento dos incobráveis.	<input checked="" type="checkbox"/> Controlo adequado do crédito dos incobráveis
<input type="checkbox"/> Controlo de cobranças inadequado	<input type="checkbox"/> Responsabilidades claramente definidas
<input type="checkbox"/> Ausência do princípio de segregação de funções em operações essenciais	<input checked="" type="checkbox"/> Manuais de procedimentos atualizados periodicamente das principais funções
<input type="checkbox"/> Inexistência de manual de procedimentos	<input checked="" type="checkbox"/> Política de crédito adequada
	<input checked="" type="checkbox"/> - Controlo adequado da informação produzida

Legenda:  Característica verificada

Fonte: Elaboração própria

Das características identificadas para a função da área de recebimentos, denota-se que as características eficientes estão a ser cumpridas à exceção da clara definição de responsabilidades, e que serão comentadas no ponto seguinte.

#### 7.1.15. Segregação de funções

A inclusão da alocação de responsabilidade referida no ponto anterior aporta a necessária evidência da definição de responsabilidades, salientando-se que quem contabiliza, analisa e efetua a reconciliação bancária/relatórios periódicos são sempre pessoas diferentes.

#### 7.1.16. Controlo das operações

O princípio do controlo das operações, por obediência ao princípio da segregação de funções está verificado, dados os intervenientes no processos serem diferentes. Assim, à intervenção de diferentes pessoas no lançamento do recebimento, culmina com o controlo da operação feito em termos finais pela terceira pessoa da reconciliação bancária.

#### 7.1.17. Definição, implementação e manutenção de dados mestres

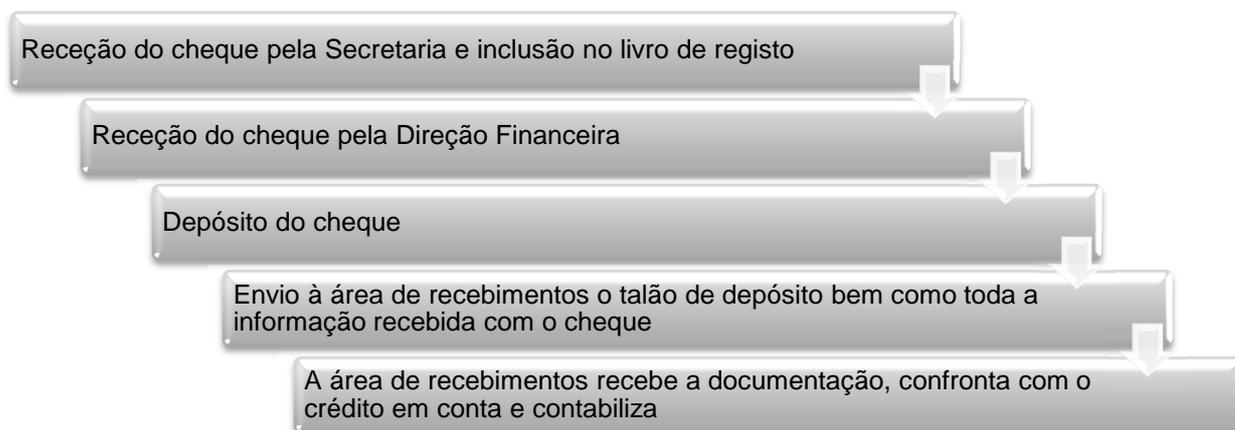
Relativamente aos dados mestres de clientes, denota-se a ausência de definição de um gestor, o que causa instabilidade e incoerência nos mesmos, impactando em termos finais nas contas a receber e nos relatórios que são produzidos. Recomenda-se assim a definição de um gestor responsável pelos dados e manutenção de tabelas dos dados mestres e atribuição de

acessos. O limite de crédito está registado na ficha do cliente, e é utilizado para controlo de crédito.

#### 7.1.18. Cheques

Pese embora o cheque representar uma minoria dos recebimentos, importa reconhecer a necessidade de controlo de cheques recebidos, que se verte no processo seguinte:

**Figura 39 - Processo receção de cheque**



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que a responsabilidade do processo dos cheques recebidos não está atualmente definida, não estando descritos os procedimentos respetivos, e agora propostos na figura 39. Salienta-se o fator da segregação de funções como peça fundamental no controlo dos cheques recebidos, o que se verifica nesta proposta. Os cheques devem ser depositados pela Direção Financeira no dia de receção.

Não está definido nenhum controlo específico sobre os cheques “pré-datados”. Recomenda-se que sejam registados numa folha de registo criada para o efeito. Diariamente, aquando da preparação dos depósitos de tesouraria, deverá ser consultada esta folha para consultar se algum cheque já está apto para depósito. Serve também para controlo interno e conferência, dos cheques em posse da empresa.

Não está definido nenhum controlo específico sobre os cheques de clientes devolvidos pelos bancos. Quando se deteta a devolução de um cheque, a Direção Financeira informará a Contabilidade, que efetuará o registo contabilístico necessário e informará a Direção Comercial.

Não se verificam recebimentos em numerário na Tesouraria, nem existem vendas a dinheiro/balcão.

#### **7.1.19. Garantias de crédito**

As garantias de crédito estão claramente definidas e são acompanhadas pelas direções comerciais, financeira e de contabilidade. O controlo é efetuado pela direção comercial.

#### **7.1.20. Reconciliação bancária**

Salienta-se a reconciliação bancária como um dos instrumentos importantes no controlo da tesouraria da empresa, dado que garante que todos os recebimentos e pagamentos estão contabilizados, e portanto transmite maior fiabilidade, veracidade e acompanhamento daquele que é um dos meios mais importantes de controlo: o banco.

Este trabalho deverá ser feito mensalmente, dado que a empresa dispõe de um mecanismo automático diário de reconciliação bancária, e deverá estar concluído antes do fecho do mês. Deve ser também visado pelo Responsável de Tesouraria, Diretor Financeiro ou Responsável de Contabilidade. Esta operação deverá ficar a cargo de um funcionário que não tenha acesso às contas correntes das instituições bancárias, o que atualmente não se verifica.

Caso não seja possível justificar determinado movimento financeiro, o mesmo deverá manter-se em aberto na reconciliação, assegurando o acompanhamento e promovendo-se a resolução.

#### **7.1.21. Competência**

Quanto ao princípio da competência do pessoal, apurou-se que os recursos humanos disponíveis têm as habilitações literárias e técnicas necessárias, bem como a experiência profissional adequadas ao exercício das suas funções.

Os empregados que contabilizam nas contas correntes de clientes não têm acesso aos valores recebidos ou à secção de Tesouraria. Os empregados de Tesouraria têm acesso às contas correntes de clientes.

Não há informação de que os empregados estejam seguros contra o risco de roubo, especialmente, os que se deslocam aos bancos.

#### **7.1.22. Registo dos factos**

Relativamente ao princípio do registo dos factos, não se observa nenhum incumprimento das regras contabilísticas, os comprovativos ou documentos justificativos são numerados e arquivados numérica e sequencialmente, o que demonstra um bom controlo.

#### **7.1.23. Imparidade**

Não se encontra definido o procedimento de aferição de imparidade, o qual se propõe como segue:

- “*Cobrança Duvidosa*” - Para haver a passagem de clientes conta corrente para clientes *cobrança duvidosa*, tem que haver um comunicado da área comercial ou da direção

responsável pelo seguimento desse cliente, que já terá efetuado todas as diligências iniciais para efetuar a cobrança e/ou o aviso de sinistro entregue na seguradora de crédito.

- Imparidade - A imparidade é registada pelo seguinte montante:
  - Totalidade, no caso de não estar coberto por nenhuma garantia ou seguro de crédito;
  - Pelo valor da franquia, caso esteja coberto por algum seguro de crédito.

A imparidade é calculada pela Direção de Contabilidade e Fiscalidade com a informação transmitida pelas direções referidas no ponto anterior.

- Dívidas incobráveis - Quando é determinada pelo Gabinete Jurídico ou através de outro tipo de comunicação, a dívida tem de ser regularizada em termos contabilísticos, ou seja, é efetuada a regularização da conta corrente com conta de perdas por imparidade, e reconhecimento da incobrabilidade.

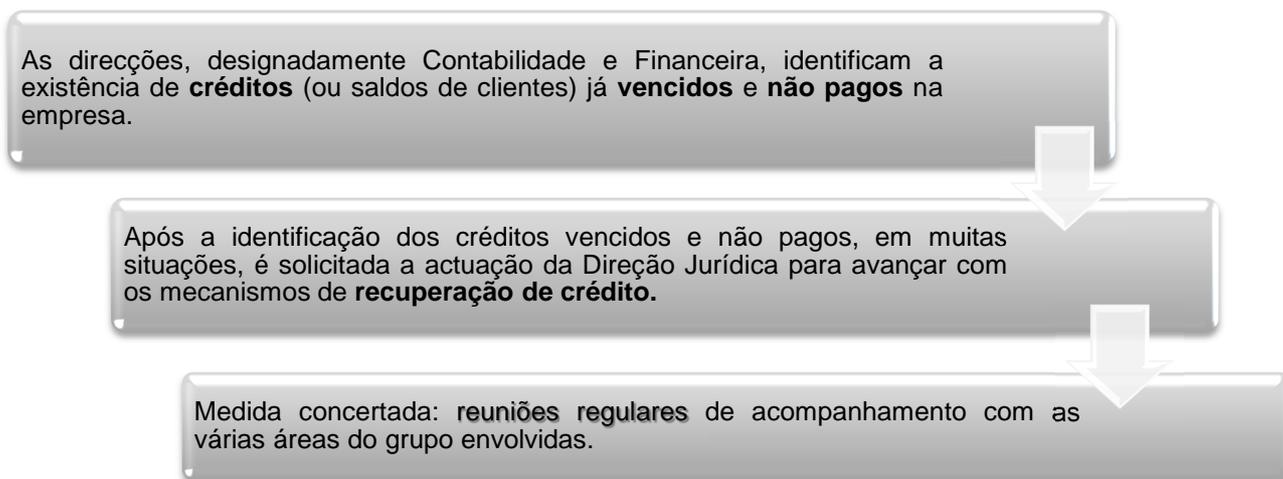
#### 7.1.24. Recuperação de crédito

Ainda que as coberturas de risco de crédito mencionadas no manual sejam consideradas na grande maioria das transações da empresa, existe uma pequena parte de vendas que são concedidas a crédito sem qualquer cobertura. Neste caso, fala-se especificamente das vendas do produto A e B, que são de transações de valor muito inferior em relação às vendas dos restantes produtos.

Assim, e dado que a exposição ao risco é muito superior, podem-se verificar alguns casos de incumprimento de pagamento.

Não se contra definido mas propõe-se que o subprocesso de recuperação de créditos seja desenhado de acordo com a figura 40, interligando a comunicação interdepartamental necessária para o efeito:

**Figura 40 - Processo geral recuperação de crédito**



Fonte: Elaboração Própria

Por se tratar de uma relevante temática, foi descrito e esquematizado o procedimento a cumprir quando se verifica o atraso de pagamento, conforme figura 41:

**Figura 41 - Descrição do processo de recuperação de crédito**



Fonte: Elaboração própria

A análise de contas correntes de clientes é o primeiro passo de controlo de crédito. Nesta fase, é analisado o *ageing* de clientes, de forma a detetar eventuais atrasos de pagamento por parte do cliente, observando pelo “*overdue*” (atraso) a mais de 15 dias (número de dias posterior à data de vencimento do respetivo documento: fatura ou nota de débito).

Caso o cliente se encontre nessas condições, a sua conta corrente é bloqueada. Isto significa que o cliente terá de liquidar a sua dívida perante a empresa, caso efetue nova encomenda.

Por outro lado, começa aqui o processo de cobrança, efetuado por contato telefónico, e-mail ou carta.

Se esta cobrança simples for bem-sucedida, e isso só acontece quando efetivamente se recebe o pagamento (seja em numerário, cheque ou transferência bancária), o processo fica concluído. Caso o pagamento não ocorra, é comunicada à Direção Jurídica, juntamente com todo o processo e informação de cobrança, que efetuará as diligências necessárias para o efeito.

Num primeiro passo, os advogados entram em contacto com o cliente de forma a efetuar uma cobrança amigável. Caso obtenha sucesso, o processo termina.

Em segunda instância, e quando não se consegue a obtenção do pagamento, o advogado optará por uma das duas vias: via judicial ou via extrajudicial. O processo seguirá os termos jurídicos que lhes for incumbido, resultando nas seguintes hipóteses:

- Recuperação total do crédito;
- Recuperação parcial do crédito e parcial como incobrável;
- Incobrável.

No entanto, a opção de seguimento pela via judicial, terá de ter em conta o valor de crédito a recuperar, bem como o custo envolvido com esse mesmo processo.

Existe uma Direção Jurídica que apoia e analisa os processos antes de efetuarem diligências como advogados.

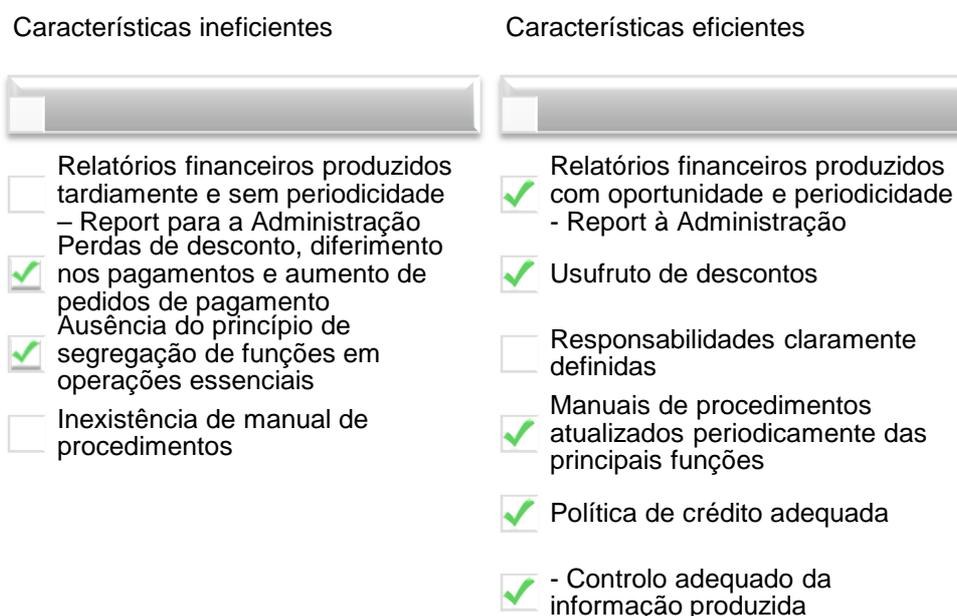
## 7.2. Pagamentos e contas a pagar

De seguida procede-se à descrição de cada um dos pontos identificados no Relatório do Sistema de Controlo Interno, identificando as falhas e recomendações.

### 7.2.7. Características/definição da função

Para a área dos Pagamentos e Contas a Pagar, foram identificadas as características da função:

Figura 42 – Características da função – Pagamentos



Legenda:  Característica verificada

Fonte: Elaboração própria

Das características identificadas para a função da área de pagamentos, denota-se que as características eficientes estão a ser cumpridas à exceção da clara atribuição de responsabilidades, e que será comentada no ponto seguinte. Nas ineficientes observam-se perdas de desconto, diferimento nos pagamentos e por conseguinte um aumento dos pedidos de pagamento, derivado da não conferência a tempo das faturas. A ausência do princípio de segregação de funções também é um ponto importante detetado, que será descrito num dos pontos seguintes.

### 7.2.8. Responsabilidades

Importa estabelecer as atribuições de responsabilidade associadas ao processo; na tabela 10 é atribuída, por tipo de movimento, a quem compete a responsabilidade de atuar.

**Tabela 10 - Matriz de responsabilidades nos pagamentos**

Tipo de movimento	Responsabilidade			Processo	
	Área de pagamentos	Tesouraria	Aprovador	Input	Output
Processamento de pagamento	✓			Faturas contabilizadas	Proposta de pagamento
Autorização de processamento de pagamento		✓	✓	Proposta de pagamento	Pagamento efetuado
Avisos de pagamento	✓			Pagamento autorizado	Envio aos fornecedores dos avisos de pagamento
Pagamentos manuais de faturas	✓			Faturas contabilizadas	Comprovativo de pedido de transferência
Autorização de pagamento		✓	✓	Comprovativo de pedido de transferência	Pagamento efetuado
Pagamentos antecipados	✓			Pedido autorizado pela Administração	Comprovativo de pedido de transferência
Autorização de pagamento		✓	✓	Comprovativo de pedido de transferência	Pagamento efetuado
Processamento de cheques de rendas		✓		Faturas contabilizadas	Proposta de pagamento
Autorização de pagamento de cheques de rendas		✓	✓	Proposta de pagamento	Pagamento efetuado
Avisos de pagamento de rendas		✓		Pagamento autorizado	Envio aos fornecedores dos avisos de pagamento
Reconciliação bancária		✓		Integração dos extratos e lançamento dos pagamentos	Verificação de todos os débitos em conta lançados em SAP
Relatório de análise de fornecedores	✓			Relatório extraído do SAP	Report

Fonte: Elaboração própria

A reconciliação bancária confirma que todos os débitos em conta/pagamentos estão efetivamente lançados. A elaboração e análise do relatório mencionado na última linha da tabela 10 asseguram a revisão dos saldos em aberto.

#### **7.2.9. Segregação de funções**

Relativamente à segregação de funções, e após a inclusão do ponto anterior, denota-se uma clara evidência da definição de responsabilidades, salientando-se que quem contabiliza, autoriza, analisa, e efetua (e revê) a reconciliação bancária são sempre pessoas diferentes.

Refira-se a elevada importância dos meios financeiros líquidos entre os ativos da empresa, e destes os meios monetários, pois são os mais vulneráveis, e susceptíveis de utilização ou apropriação indevida. A empresa deve assim ter um sistema de segregação de funções, e procedimentos de forma a colmatar qualquer tipo de risco associado a esta área. Assim, deve-se preferir o pagamento por via de transferências bancárias ao numerário. Estes últimos deverão ser efetuados excecionalmente ou pontualmente, caso a outra via não seja possível, e apenas por reduzidos montantes.

#### **7.2.10. Controlo das operações**

O princípio do controlo das operações, por obediência ao princípio da segregação de funções supra referido está verificado, dado os intervenientes no processos serem diferentes. Assim, verificam-se diferentes pessoas para a inserção e autorização do pagamento, culminando com o controlo da operação feito em termos finais pela terceira pessoa da elaboração e análise da reconciliação bancária e relatórios de análise.

#### **7.2.11. Definição, implementação e manutenção de dados mestres**

Relativamente aos dados mestre de fornecedores, denota-se a ausência de definição de um gestor, o que causa instabilidade e incoerência nos mesmos, impactando em termos finais nas contas a pagar e nos relatórios que são produzidos.

Um exemplo muito prático será o da condição de pagamento. Se a informação em termos de dados mestre relativamente à condição de pagamento estiver incorreta, significa que podemos estar a pagar no prazo errado a um fornecedor. Tal poderá levar a uma reclamação de falta de pagamento se tivermos a considerar um pagamento ao fornecedor a 90 dias, e na realidade serem 30 dias, e no limite a um processo em tribunal por falta de pagamento, além de eventual perda de descontos.

Outro exemplo, crítico, é o do acesso à alteração de dados bancários, que poderá resultar no pagamento a entidade indevida, inclusive, resultar na apropriação indevida de ativos.

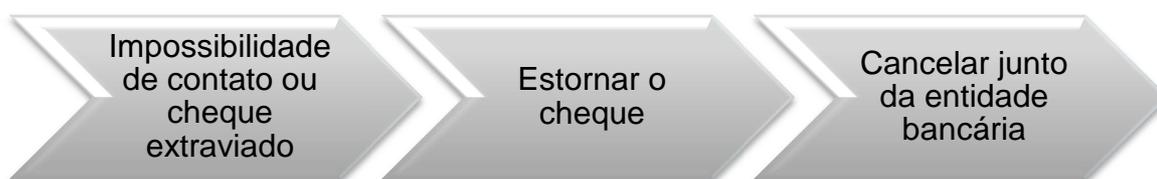
#### **7.2.12. Cheques**

A utilização de cheques pela empresa é residual, apenas quando impossibilitada de utilizar outra via. Como fatores que desincentivam o uso, refiram-se o custo elevado, a carga

administrativa, e a deslocação a instituições bancárias. Em detrimento, como é óbvio, à transferência bancária que tem custos bastante atrativos, é fácil, rápida e com uma carga administrativa bastante reduzida.

No que diz respeito aos cheques emitidos, é necessário controlar o prazo legal de validade para que o fornecedor proceda ao depósito do mesmo, bem como acompanhar os que assim estão pendentes de levantamento. Neste caso, torna-se necessário contactar o fornecedor para perceber o motivo do não depósito, e em caso disso não ser possível, importa definir o mecanismo necessário de acordo com a figura 43:

**Figura 43 - Mecanismo verificação do não depósito do cheque**



Fonte: Elaboração própria

Denota-se a indefinição de um procedimento relativamente aos cheques emitidos, e na prática não foi identificado nenhum processo periódico nesta matéria, pelo que importa definir procedimentos de controlo.

Verificou-se que não existe segregação de funções, uma vez que quem emite o cheque é quem contabiliza o mesmo. Desta forma, o correto procedimento a tomar em consideração é que os cheques só serão emitidos pela Direção Financeira, e deverão ser contabilizados por uma pessoa diferente de quem os emitiu. Excetuam-se do procedimento anterior, os cheques emitidos por processamento automática de pagamento, caso em que a emissão/impressão do cheque ocorre simultaneamente à contabilização, não havendo apenas neste caso a segregação de funções.

Os cheques não preenchidos deverão ser guardados no cofre da empresa, que será de acesso limitado. A atribuição de poderes de emissão de cheques deve obedecer ao referido na figura 44 em 7.2.13.

Caso, o beneficiário reclame de eventual extravio, procede-se à emissão de novo cheque de forma a cumprir com a obrigação que lhe deu origem, e a dar ordens ao banco para cancelar o cheque anterior. Deve-se ainda guardar os duplicados ou cópia dos cheques emitidos junto do lançamento de pagamento para referência futura.

Os cheques devem ser sempre cruzados, como forma de controlar o destino, bem como deverão ser emitidos não à ordem, o que implica que não podem ser endossados a terceiros, e apenas levantados ou depositados pelo destinatário original.

Cada cheque deverá ser assinado por duas pessoas, de acordo com os critérios definidos na figura 44. Os cheques anulados devem ser devidamente inutilizados e arquivados para controlo e futura referência.

Os cheques devem ser, sempre, devida e inteiramente preenchidos, antes do envio à autorização e devem ser acompanhados pelo comprovativo da obrigação a que lhe deu respeito.

### 7.2.13. Acessos bancários

Sobre este ponto, veja-se o comentado em 7.1.9. Adicionalmente:

Quanto à abertura de contas, não existe um procedimento escrito, pelo que importa definir que a abertura de novas contas bancárias terá que ser aprovada pelo órgão de gestão da empresa.

Compete à Direção Financeira manter, permanentemente, atualizadas as contas correntes de todas as instituições bancárias. No entanto, verificou-se a existência sem devida justificação, de contas abertas sem movimentação.

Está definido no manual a competência do processamento de pagamento a fornecedores, bem como, quais as datas de pagamento e respetivas condições.

O controlo das contas, as autorizações de movimentação (quem? e valor?) deve estar, escrupulosamente, definido em procedimento de controlo, nomeadamente no manual de controlo interno, conforme figura 44:

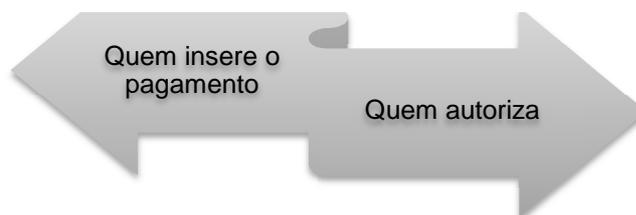
Figura 44 - Definição de limites de autorização de pagamento



Fonte: Elaboração própria

Para a movimentação das contas bancárias são necessárias sempre duas assinaturas. Salienta-se a segregação de funções como fator fundamental. Neste caso, teremos pessoas diferentes de acordo com a figura 45:

**Figura 45 - Segregação de funções**



Fonte: Elaboração própria

#### **7.2.14. Reconciliação bancária**

Remete-se para o já detalhado em 7.1.20.

#### **7.2.15. Competência**

Quanto ao princípio da competência do pessoal, apurou-se que os recursos humanos disponíveis têm as habilitações literárias e técnicas necessárias, bem como a experiência profissional adequadas ao exercício das suas funções.

#### **7.2.16. Registo dos factos**

Relativamente ao princípio do registo dos factos, não se observa nenhum incumprimento das regras contabilísticas, os comprovativos ou documentos justificativos são numerados e arquivados numericamente, o que demonstra um bom controlo.

#### **7.2.17. Contas correntes**

Quanto à conferência e controlo das contas correntes, está identificado a elaboração de um relatório periódico (mensalmente) por uma quarta pessoa exterior ao processo. Há controlo contabilístico sobre os pagamentos antecipados.

As contas correntes de fornecedores são controladas pela equipa da área de pagamentos e pelo coordenador da área de pagamentos, através da elaboração de relatório mensal.

Não existe uma circularização de saldos interna, pelo que é apenas efetuada anualmente por uma Auditora Externa. Sobre o tema, veja-se o descrito em 7.1.11.

Não existe uma análise dos descontos de pronto pagamento concedidos pelos fornecedores não usufruídos pela empresa. Verifica-se contudo que os descontos não aproveitados são causados pelo atraso na conferência das faturas, o que implica o pagamento após a data para usufruto do respetivo desconto. Propõem-se assim, a realização de reuniões regulares entre as diversas áreas (conferência de faturas, pagamentos e Direção Financeira), de forma a detetar as causas e implementar medidas de correção necessárias para que o processo seja eficiente.

Os saldos das contas de fornecedores de países terceiros são controlados nas respetivas divisas, com a devida atenção às oscilações de valor nas respetivas taxas de câmbio.

Verifica-se algum atraso nas respostas aos pedidos de confirmação de saldos enviados pelos fornecedores.

#### **7.2.18. Débito direto**

A empresa trabalha, também, em sistema de pagamentos por débito direto mas apenas, para parte de fornecedores, denotando-se a principal incidência em pagamentos de eletricidade, água, via verde o que parece ser uma boa estratégia, dado que são as áreas onde se verificam uma maior imputação de juros de mora quando há atrasos de pagamento.

Recomenda-se ainda a inclusão de um procedimento de revisão periódica dos débitos diretos contratados bem como dos respetivos limites autorizados, assim como a definição da responsabilidade de aprovar revisão ou abertura de novos contratos.

#### **7.2.19. Caixa**

O caixa inclui os meios de pagamento, tais como notas, moedas e cheques para depositar.

Denota-se a inexistência de procedimentos de caixa, implicando que não estejam definidos limites de numerário em caixa, nem as regras para movimentação da mesma, nomeadamente, o limite de montante acima do qual o pagamento é obrigatoriamente feito por transferência bancária ou cheque.

Os documentos a pagamento por caixa devem ser verificados, pelo que o procedimento deve definir, claramente, que verificações mínimas são necessárias. Estes pagamentos a dinheiro são aqueles que se referem a despesas “miúdas”, tais como, selos e registos de correio, transportes públicos, táxis, etc.

A falta de controlo e contagens constantes com supervisão superior expõe a empresa a risco de fraude e pagamentos indevidos. A empresa dispõe de um caixa principal na Direção Financeira, no entanto verifica-se que existem outros fundos de caixa distribuídos pelas outras localizações.

Este fundo de maneiio não está estipulado em procedimento, nem há uma uniformização. Aconselha-se assim a elaboração de um Regulamento de Fundos de Maneio e de Caixa, que estipule uma quantia fixa de caixa, de acordo com as necessidades da empresa. No ato do pagamento de determinada despesa, o documento conferido será assinado por ambas as partes (pagador e recebedor), colocando a respetiva data, e apostando o carimbo de “Pago”.

À parte, o detentor do caixa deverá registar esta despesa numa folha de caixa, que ao ser consultada, indique/justifique a posição no caixa a todo o momento, ou seja, qual é o valor em numerário, e o valor em documentos justificativos da despesa e sua discriminação. Em qualquer altura de conferência do caixa, o dinheiro em caixa somado a todos os documentos justificativos das despesas corresponderá ao valor total do fundo fixo.

Efetuem-se pagamentos de “vales” através do fundo fixo, que depois são convertíveis em faturas efetivas, quando o colaborador que o pediu acerta as contas com o caixa. A reposição do

fundo fixo, ou seja, a “troca” destes documentos por dinheiro, realizar-se-á periodicamente, de acordo com as necessidades do caixa.

Se não forem resgatados até ao final do mês, deve proceder-se à sua transferência para a correspondente conta de terceiros. Nesta fase, efetua-se a contabilização dos documentos justificativos das despesas. O cheque para reposição do fundo fixo é emitido à ordem do responsável pelo mesmo. A conta de terceiros referida acima deve ser monitorizada mensalmente.

Conclui-se, assim, que não há um controlo efetivo sobre este tema. Não está definida a responsabilidade do tesoureiro, bem como a forma de conferência do caixa e documentos sob a sua responsabilidade. Esta conferência deve ser efetuada por um seu superior hierárquico, nas seguintes situações:

- Mensalmente e sem aviso prévio;
- No encerramento das contas de cada exercício económico;
- Quando o tesoureiro for substituído (contagem na saída e na entrada de substituto);
- Nas férias do tesoureiro (contagem antes de ir de férias, e quando regressa).

Para controlo, a contagem acima referida deve ser acompanhada de uma folha de contagens que deverá ser assinada por todos os intervenientes no processo.

A contagem de caixa sem aviso prévio (ou seja, de surpresa) deve ser sempre efetuada na presença dos respetivos responsáveis. Dado que a empresa possui mais do que um fundo fixo de caixa, esta contagem deverá ser efetuada a todos eles. É importante também efetuar a reposição de todos os fundos no final de cada mês, para que os documentos de despesa sejam contabilizados no mês a que respeitam.

A segregação de funções é uma vez mais de grande importância, de modo a dificultar a ocorrência de fraudes pelos empregados. Assim, a empresa deverá segregar as funções de caixa das restantes operações operacionais e das operações contabilísticas. Denota-se contudo que não devemos olhar apenas para a segregação de funções como o único ou principal meio de prevenção à fraude, uma vez que existe o risco do não funcionamento de uma forma eficiente. A empresa deverá observar os seus funcionários, e perceber se existe alguma possibilidade de conluio entre eles.

Dado que este é um assunto de alguma sensibilidade, exige ainda que se adotem medidas de segurança relacionada com a custódia física dos fundos de caixa. Desta forma, os fundos disponíveis fisicamente deverão ser sempre reduzidos ao mínimo indispensável, e guardados em local seguro, protegido e com acesso restrito.

#### **7.2.20. Conferência de faturas**

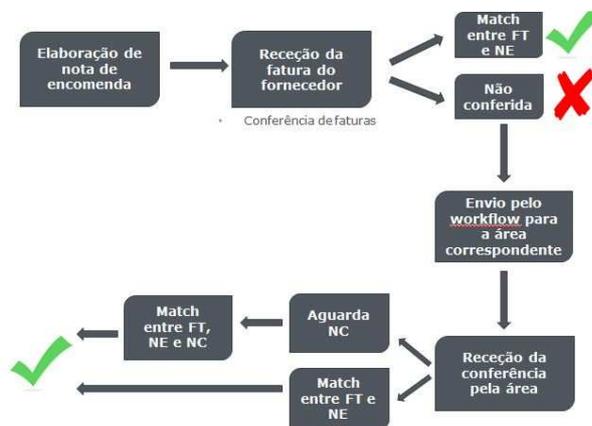
A fatura deve ser rececionada pela Direção de Contabilidade para a área de conferência de faturas.

Por sua vez, esta área conferirá a fatura contra uma nota de encomenda previamente criada pela Direção que adquiriu/contratou o bem/serviço, ou via e-mail ou *workflow* (sistema de envio de mensagens via SAP).

A conferência realizada origina a contabilização da fatura na conta corrente do fornecedor, que será liquidada no seu vencimento.

Podemos assim esquematizar o processo de conferência de faturas:

**Figura 46 - Descrição do processo de conferência de faturas**



Fonte: Elaboração própria

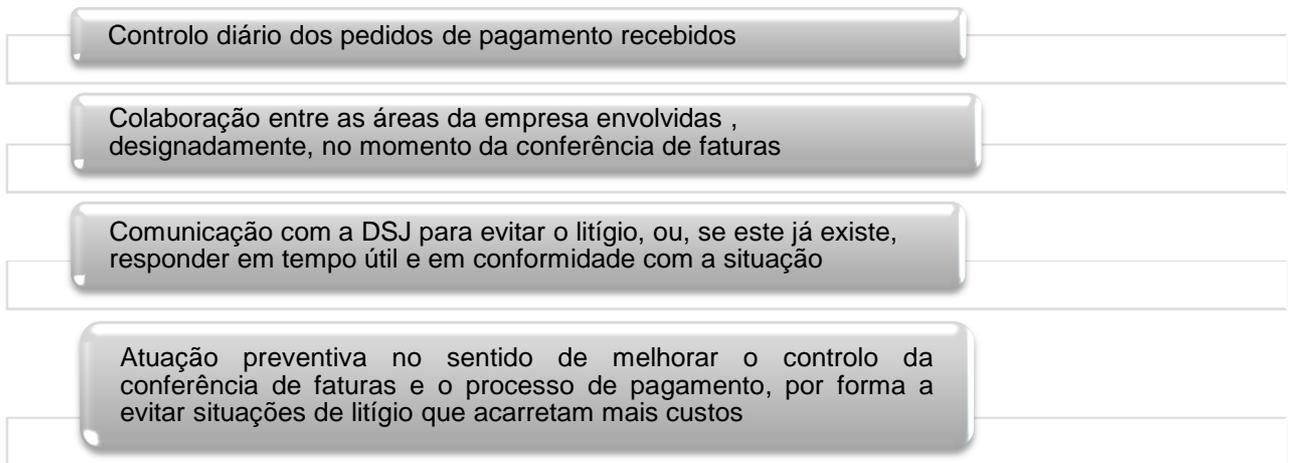
Relativamente à conferência de faturas, denota-se uma definição de procedimentos e segregação de funções, dado que os intervenientes no processo são sempre diferentes: quem emite nota de encomenda, quem confere, contabiliza e quem paga.

### 7.2.21. Reclamação de pagamento

Quando o processo de conferência de faturas não decorre na normalidade, e passando a data de vencimento da fatura, o fornecedor procede à reclamação de pagamento, recebida muitas vezes por e-mail ou por carta, e por vezes através de carta endereçada pelo advogado ou empresa de recuperação de crédito.

Assim, foi descrito um processo com vista a interligar os vários departamentos com vista à resolução do caso apresentado, conforme figura 47:

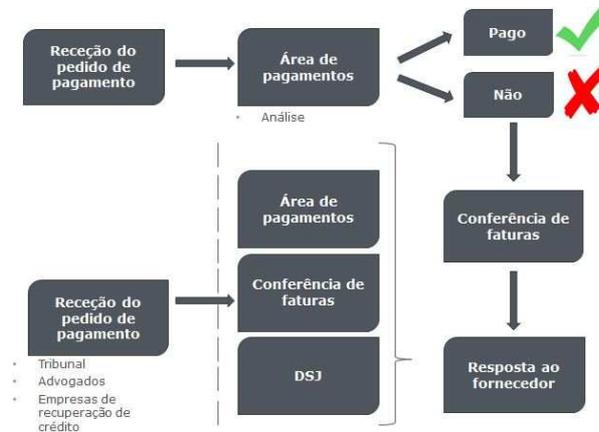
**Figura 47 - Processo geral de resposta a pedidos de pagamento**



Fonte: Elaboração própria

Pela relevância desta temática, foi descrito e esquematizado o procedimento a cumprir quando se recebe o pedido de pagamento, conforme figura 48:

**Figura 48 - Descrição do processo de pedido de pagamento**



Fonte: Elaboração própria

## 8. Conclusão

O controlo interno é uma área que, ao contrário do que geralmente se associa, dá relevo a todos os aspetos das operações de uma empresa, e não só à área de contabilidade e finanças. O controlo interno é um processo deveras abrangente que tem como participantes na sua execução, todos os funcionários, desde executantes, administrativos, diretores até administração.

É assim, que um sistema de controlo interno bem implementado e que seja reconhecido por todos os seus utilizadores como importante e que os mesmos estejam motivados a aplicá-lo, é para a empresa um dos fatores de sucesso.

Em relação ao estudo do controlo interno da Quimera, S.A., pode-se identificar como uma das limitações o facto de inexistirem manuais e vários mecanismos de sistemas de controlo interno. Por outra via, ainda que se verifique o cumprimento de procedimentos e controlos robustos, a empresa nunca poderá dizer que está imune a erros e fraudes, entre outros.

Foram assim, elaborados os manuais de procedimentos para a área de pagamentos e de recebimentos, e procedeu-se à respetiva avaliação do sistema de controlo interno.

Verificou-se com este trabalho a necessidade e importância da implementação de um sistema de controlo interno, uma vez que com a falta de procedimentos de controlo, a empresa está sujeita a um nível superior de erros e fraudes. Alguns bons procedimentos são efetuados, mas carecem por falta de outros complementares. A comunicação interna dos processos na prática desenvolvidos é diminuta, pelo que a materialização de todos os procedimentos e divulgação a todas as partes são pontos positivos a ter em consideração.

A empresa precisa, ainda, de analisar a descrição de funções de cada um dos seus colaboradores das Direções Financeira e Contabilidade e Fiscalidade, dado que existem alguns problemas relacionados com a segregação de funções.

O caixa é referido como uma área problemática pela falta de procedimento, organização e controlo, bem como o manuseamento dos cheques emitidos. Não existe uma circularização de saldos interna, pelo que denota-se a fraca colaboração da Direção de Auditoria nesta área.

Em termos gerais, sente-se que a empresa prossegue os seus objetivos, porém tem um nível elevado de risco de fraude e erro nas atividades avaliadas.

Denota-se com este trabalho que a empresa necessita de implementar um sistema de controlo interno, olhar para os processos, rever funções e procedimentos, sugerindo-se para tal a elaboração de um manual de controlo interno que agregara a área financeira no seu todo, de modo a haver uma visão holística da empresa, pelo que devem ser desenvolvidos manuais de:

- o Manual de procedimentos e definição de responsabilidades;
- o Manual de controlo interno, indicando a periodicidade mínima de documentação e revisão;
- o Regulamento para fundo de maneio;
- o Procedimento de movimentação de caixa.

Salienta-se a importância da área de recebimentos, dado que se não forem contabilizados, a conta corrente do cliente não é regularizada, o que pode originar bloqueios nas contas correntes dos clientes, e conseqüentemente, o bloqueio de novas encomendas e portanto de vendas.

Se não houver pagamentos, os fornecedores podem bloquear novas encomendas, e a empresa fica privada de bens e/ou serviços necessários à prossecução da atividade. As fábricas podem parar, o que implica prejuízos avultados para a empresa.

Os MFL são de grande importância numa empresa, pois eles compreendem a caixa, os depósitos bancários, outros depósitos e outros instrumentos financeiros. O número de transações que estas contas sofrem ao longo ano, com enfoque na caixa e nos depósitos à ordem, faz com que esta área tenha um risco bastante elevado. Os MFL são importantes para a sobrevivência de uma empresa, dado que a existência de problemas de liquidez podem acarretar incumprimento das suas obrigações, podendo levar à insolvência da mesma.

Importa, por isso, a realização de auditorias internas periódicas, de forma a confirmar se os processos estão a ser executados tal como definidos, e efetuar ajustes casos se verifique necessário.

O controlo interno não pode por um lado, garantir o sucesso ou a sobrevivência das empresas, mas ajuda as empresas a atingir os objetivos traçados e, por outro lado, não pode transformar uma gestão deficiente numa boa gestão.

## 9. Limitações e linhas de investigação futuras

Uma das limitações relativamente à elaboração da dissertação é estar associada ao estudo de caso.

O estudo de caso pode ter subjacentes três problemas (Ryan et al, 2002:159), que justificam esta limitação:

- Problema do enviesamento do Investigador (observador dependente);
- Problema da subjetividade (interpretação do investigador);
- Problema da ética da relação do investigador com os seus sujeitos (confidencialidade).

Posteriormente, este tipo de manual deverá ser alargado a toda a área financeira da empresa e não só à áreas de recebimentos, contas a receber, pagamentos e contas a pagar, de modo a ter uma visão holística da área.

## Referências Bibliográficas

- A banca, Guia de Comércio Exterior, <http://www.abanca.pt/pt/article-permalink/guia-de-comercio-exterior/>, acesso em 23/09/2018
- AICPA, <https://www.aicpa.org/>, acesso em 30/07/2018
- ALMEIDA, BRUNO JOSÉ MACHADO DE, Manual de Auditoria Financeira – Uma análise integrada baseada no risco, 2ª Edição, Escolar Editora, 2017
- ANAND, S. 2007. Essentials of Sarbanes-Oxley. Hoboken, New Jersey: Wiley. Câmara, P. 2003. A atividade de auditoria e fiscalização de sociedades cotadas - definição de um modelo de supervisão. Apresentação em Microsoft Powerpoint. CMVM.
- BARDIN (2004). Análise de Conteúdo. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70.
- BPI, Créditos Documentários de Exportação, <https://www.bancobpi.pt/empresas/internacional/solucoes-trade-finance/creditos-documentarios-de-exportacao>, acesso em 23/09/2018
- BPI, Garantia bancária, <https://www.bancobpi.pt/empresas/financiamento/garantias/garantia-bancaria>, acesso em 23/09/2018
- CANAES, Carlos, Garantias bancárias, <http://www.carloscanaes.pt/2010/09/08/garantias-bancarias/>, acesso em 23/09/2018
- CAPO Software, COSO ERM, <http://www.caposoftware.com/sgir-gestao-de-riscos-corporativos/coso-erm-enterprise-risk-management-framework/>, acesso em 29/10/2018
- CONTROLO INTERNO, [http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo\\_interno](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno)" acesso em 30/07/2018
- COSEC, seguro de crédito, <https://www.cosec.pt/pt/solucoes/seguro-de-credito/>, acesso em 22/09/2018
- COSO – Definition of Internal Control, [www.coso.org/key.htm](http://www.coso.org/key.htm), acesso em 04/08/2018
- COSTA, CARLOS BAPTISTA DA, Auditoria Financeira – Teoria & Prática, 11ª Edição, Rei dos Livros, 2017
- Dicionário Financeiro, Business to Business, <https://www.dicionariofinanceiro.com/b2b/>, acesso em 23/09/2018
- DUARTE, Pedro, A importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria, <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/14722>, acesso em 04/08/2018
- E-Commerce News, Qual é a diferença entre B2B e B2C, <https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/qual-e-a-diferenca-entre-b2b-e-b2c/>, acesso em 23/09/2018
- E-Konomista, Garantia bancária, <https://www.e-konomista.pt/artigo/garantia-bancaria/>, acesso em 23/09/2018
- E-Konomista, O que é o crédito documentário e para que serve?, <https://www.e-konomista.pt/artigo/credito-documentario/>, acesso em 23/09/2018

- Economias, Crédito Documentário de Importação e de Exportação, <https://www.economias.pt/credito-documentario-de-importacao-e-de-exportacao/>, acesso em 23/09/2018
- Economias, Seguro de crédito para empresas, <https://www.economias.pt/seguero-de-credito-para-empresas/>, acesso em 22/09/2018
- FINANÇAS, Garantia bancária, <https://www.financas.pt/noticia/o-que-e-uma-garantia-bancaria>, acesso em 23/09/2018
- FLICK, UWE, Métodos Qualitativos na Investigação Científica, Monitor, 2005
- FREIXO, M. (2010), Metodologia Científica, Fundamentos, Métodos e Técnicas, Instituto Piaget, Lisboa
- GODOY, José Antônio de, Controle interno nas empresas, 10º Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, São Paulo: Atlas, 1998.
- GOMES, Emília, A Importância do Controlo Interno, <http://www.jmmsroc.pt/downloads/10anos/11.pdf>, acesso em 30/09/2012
- IFAC, International Federation of Accountants, <http://www.ifac.org/about-ifac>, acesso em 10/08/2018
- IIA - Institute of Internal Auditors, <https://na.theiia.org/Pages/iiahome.aspx>, acesso em 10/08/2018
- Investopedia, Business to Business, <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>, acesso em 23/09/2018
- LinkedIn, Existe alternativa à garantia bancária, <https://pt.linkedin.com/pulse/existe-alternativa-%C3%A0-garantia-banc%C3%A1ria-jos%C3%A9-rodrigues>, acesso em 23/09/2018
- MORAIS, Georgina. Martins, Isabel (Novembro 2013) - Auditoria Interna Função e Processo, 4ª Edição. Lisboa Áreas Editora.
- MARÇAL, NELSON e MARQUES, FERNANDO LUÍS, Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público, 2011, Edições Sílabo
- Millennium BCP, Créditos Documentários de Importação e Exportação – Vantagens, [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/cred\\_doc\\_importexport.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/cred_doc_importexport.aspx), acesso em 23/09/2108
- Millennium BCP, Garantia bancária, [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/garant\\_banc.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/garant_banc.aspx), acesso em 23/09/2018
- Millennium BCP, Remessas Documentárias de Exportação e de Importação, [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas\\_docum.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas_docum.aspx), acesso em 23/09/2018
- MONTEPIO, Garantias bancárias, <https://www.montepio.pt/garantias-bancarias-internacionais>, acesso em 23/09/2018
- Montepio, Remessas de Exportação, <https://www.montepio.pt/remessas-exportacao>, acesso em 23/09/2018

- NEVES, João, Sistemas de Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro, <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2009001223>, acesso em 10/08/2018
- Normas URC 522, <http://documentos-comercioexterior.es/operaciones-trianguulares.es/privados/URC522.pdf>, acesso em 23/09/2018
- OLIVEIRA, ELIZABETH REAL DE e FERREIRA, PEDRO (2014), Métodos de Investigação – Da Interrogação à Descoberta Científica, Porto, 2014
- OLIVEIRA, ZAPPALA, BISPO, SOARES, O papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes: um estudo de caso em cooperativa de crédito de Minas Gerais, <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/470.pdf>, acesso em 10/08/2018
- ORDEM DOS REVISORES OFICIAIS DE CONTAS (2007), DRA 410 – Controlo Interno
- PINHEIRO, JOAQUIM LEITE, Auditoria Interna, 3ª Edição, Rei dos Livros, 2014
- RUSSO, João, O controlo interno nas empresas, <http://joaorusso.com.sapo.pt/ControloInternoEmpresas19122004.pdf>, acesso em 30/09/2012
- RYAN, B., SCAPENS, R. e THEOBALD, M. (2002), Research Method & Methodology in Finance & Accounting, South Western Cengage Learning, 2<sup>nd</sup> edition, Croatia
- Santander, Crédito Documentário de Exportação, Como funciona, [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Credito-Documentario-de-Exportacao.html#/?\\_state=\\_eYlyNjM3NzI4NF8xMzcyODQxNDk3NjQ5Ijpw7InNIY2Npb24iOilzIn19](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Credito-Documentario-de-Exportacao.html#/?_state=_eYlyNjM3NzI4NF8xMzcyODQxNDk3NjQ5Ijpw7InNIY2Npb24iOilzIn19), acesso em 23/09/2018
- Santander, Remessas Documentárias – Como funciona, [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Remessas-Documentarias.html#/?\\_state=\\_eYlxMTgxODYyNDE5XzEzNzI4NDE2MjA1ODYiOnsic2VjY2IvbiI6IjIifX0=](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Remessas-Documentarias.html#/?_state=_eYlxMTgxODYyNDE5XzEzNzI4NDE2MjA1ODYiOnsic2VjY2IvbiI6IjIifX0=), acesso em 23/09/2018
- Santander, Remessas Documentárias de Exportação – Vantagens, [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Remessas-Documentarias-de-Exportacao.html#/?\\_state=\\_eYlxOTU0NjQyNzQ2XzEzNzI4NDE0OTc2NDkiOnsic2VjY2IvbiI6IjIifX0=](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Trade-Services/Remessas-Documentarias-de-Exportacao.html#/?_state=_eYlxOTU0NjQyNzQ2XzEzNzI4NDE0OTc2NDkiOnsic2VjY2IvbiI6IjIifX0=), acesso em 23/09/2018
- SEGURAMOS, seguro de crédito, <http://www.seguramos.pt/Solu%C3%A7%C3%B5es/Empresas/SegurosdeCr%C3%A9dito.aspx>, acesso em 22/09/2018
- Seguro de crédito, <http://www.segurodecredito.com.pt/c/que-seguro-credito>, acesso em 16/09/2018
- Sox-Online, The new Coso Cube, <http://www.sox-online.com/coso-cobit-center/the-new-coso-cube/>, acesso em 28/10/2018
- STAKE, ROBERT E., A Arte da Investigação com Estudos de Caso, 3ª Edição, Fundação Caloute Gulbenkian

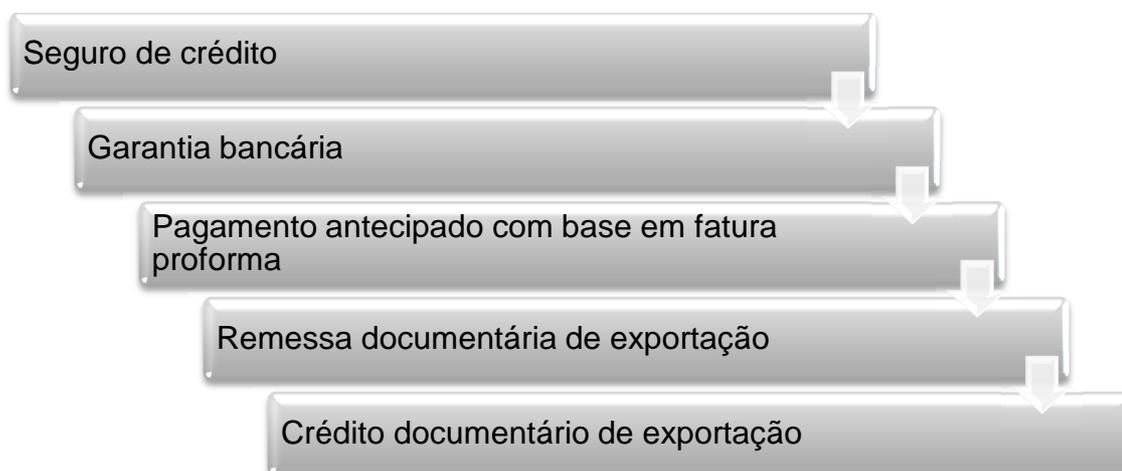
- Trabalhos gratuitos, A classificação das auditorias, <https://www.trabalhosgratuitos.com/Exatas/Quimica/AS-CLASSIFICA%C3%87%C3%83O-DAS-AUDITORIAS-1107733.html>, acesso em 28/10/2018
- Verde Ghaia, Auditorias: Princípios e Classificação, <https://www.verdeghaia.com.br/blog/auditorias-principios-e-classificacao/>, acesso em 28/10/2018
- Wikipedia, Carta de crédito, [https://pt.wikipedia.org/wiki/Carta de cr%C3%A9dito](https://pt.wikipedia.org/wiki/Carta_de_cr%C3%A9dito), acesso em 23/09/2018
- Wikipedia, COSO, <https://pt.wikipedia.org/wiki/COSO>, acesso em 28/10/2018

# Anexos

**Anexo I - Coberturas de risco de crédito**

Tendo em consideração a gestão de risco da empresa, está definido que as vendas de clientes devem estar cobertas por uma das formas existentes, conforme figura 49:

Figura 49- Coberturas de risco de crédito



Fonte: Elaboração própria

#### - Seguro de crédito

O seguro de crédito é um instrumento disponível às empresas para cobrir o risco de incumprimento de pagamento por parte do cliente, seja em Portugal ou no estrangeiro. Caso ocorra um sinistro, a empresa seguradora indemniza a empresa segurada.

Este tipo de seguro destina-se a empresas, funcionando assim em B2B (Business to Business), prestando um serviço de apoio de forma a minimizar as situações de incumprimento, e como uma solução à gestão de risco da empresa. Este tipo de seguro aplica-se às vendas a clientes a crédito, de serviços e bens, e desta forma, um seguro de crédito previne perdas e protege a tesouraria da empresa, caso o incumprimento de pagamento se verifique.

A empresa seguradora de crédito avalia o cliente, e após análise cuidada, disponibiliza o *plafond* que está disposta a segurar de acordo com as informações que dispõe do mesmo. O processo é acompanhado continuamente, detetando e comunicando à empresa eventuais alterações no montante do *plafond* de crédito sempre que verificarem necessário. Verifica-se assim uma contínua vigilância constante de clientes de risco.

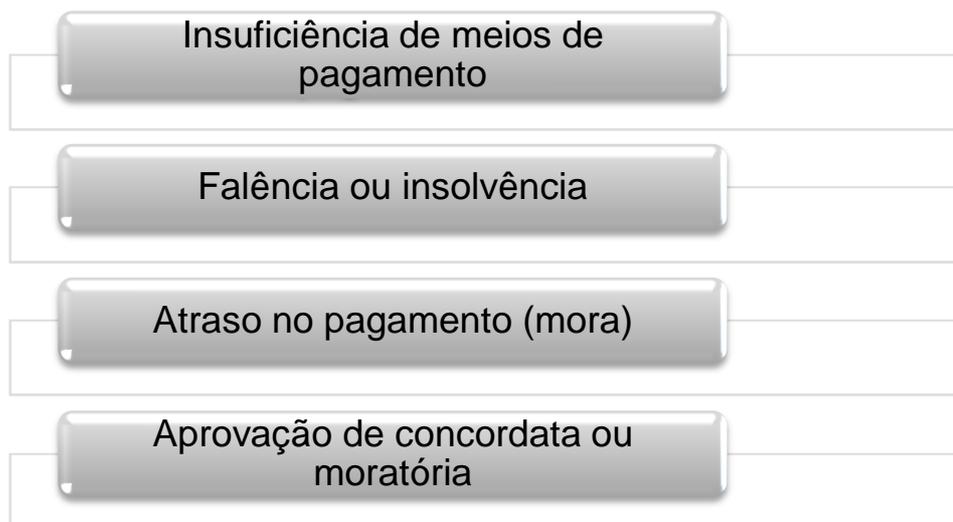
Em termos contabilísticos, este trabalho tem também influência em termos de balanço, de forma a diminuir o valor alocado à prevenção de imparidades.

Para os *stakeholders*, as vendas a crédito cobertas por um seguro de crédito trazem também uma maior confiança, pela diminuição do risco associado com o recebimento, que se traduz numa maior confiança em converter as contas correntes em ativos realizáveis, bem como na proteção da carteira de clientes.

Para a gestão de vendas, é uma ferramenta que ajuda na análise de um novo, atual ou potencial cliente, garantido a permanente avaliação e monitorização de risco.

Em caso de incumprimento por parte do cliente (por algum dos motivos enumerados na figura 50), a empresa aciona o seguro junto da entidade seguradora de crédito, e dá-se início ao procedimento seguinte:

**Figura 50 - Motivo de sinistros**



Fonte: Elaboração própria

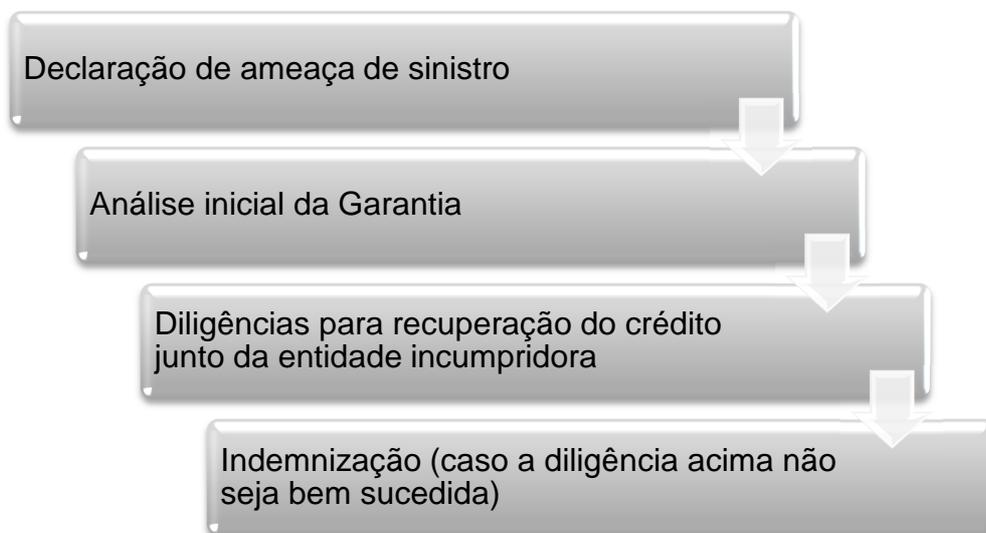
A seguradora recebe do seu segurado toda a informação necessária ao processo, e tenta junto da empresa incumpridora receber de forma solícita, ou acordar o pagamento em prestações. Caso chegue a acordo junto desta entidade, e verificado o recebimento do valor em dívida, o processo dá-se por concluído.

Caso a tentativa anterior não tenha sucesso, a seguradora responsabilizar-se-á por indemnizar o lesado do montante sinistrado deduzindo o valor de uma franquia previamente acordada aquando da elaboração do contrato de seguro de crédito.

Esta franquia será, no final do processo, e quando a seguradora liquidar à empresa a indemnização, a perda efetiva (que poderá rondar os 10% para o mercado internacional e os 15% para o mercado nacional). O valor da franquia é aplicado sobre o valor do sinistro declarado, desde que este não exceda o limite da garantia de crédito atribuída a esse cliente.

Podemos esquematizar este processo, de acordo com a figura seguinte:

Figura 51 - Gestão do sinistro



Fonte: Elaboração própria

#### - Garantia bancária

A garantia bancária é um documento emitido por uma instituição bancária disponível tanto para empresas como para pessoas a título individual. Habitualmente é um documento pedido por senhorios para contratos de arrendamento, em fornecimentos de bens e serviços, ou em realização de obras.

Ter uma garantia bancária é uma forma de transmitir credibilidade ao negócio e uma maior confiança aos fornecedores, uma vez que os valores serão cobertos em caso de dificuldade.

A garantia bancária é assim, em termos práticos, um contrato estabelecido entre o banco e o cliente, em que o banco assume o cumprimento de determinada obrigação do seu cliente perante um terceiro.

O montante desta garantia será definido após análise de risco do cliente, estipulando um teto máximo de assunção de responsabilidade.

A garantia bancária, poderá ou não ter um prazo de validade. Caso a mesma tenha estipulado um prazo de validade, poderá o mesmo ser renovado por períodos idênticos, caso não haja denúncia.

A garantia bancária é assim um bom instrumento que se pode utilizar na venda a crédito, permitindo assim uma forma de caução e segurança sobre as vendas, com o benefício para o comprador de não ver a retenção de capital à priori, evitando assim a imobilização de fundos. No entanto, a garantia bancária como operação de crédito que é, terá um custo associado para o cliente que variará de banco para banco.

Em caso de acionamento da garantia bancária, o banco pagará ao lesado, o montante da mesma, recuperando por outro lado ao seu cliente através dos meios previstos no contrato da garantia bancária.

Existem dois tipos de garantias bancárias, conforme figura 52:

**Figura 52 - Tipos de garantia bancária**

#### Garantia bancária financeira

- Tem o objetivo de assegurar o cumprimento da dívida de empréstimo concedido por outra entidade ou de emissões de títulos de dívida (como por exemplo para reembolsar capital e juros no âmbito de uma operação de crédito).

#### Garantia bancária não financeira

- Destina-se a substituir uma obrigação monetária ou pagamento em falta, substituir depósitos provisórios, depósitos definitivos, abonos ou pagamentos antecipados, obrigações fiscais e judiciais e outras importâncias que devam ser legalmente retidas.

Fonte: Elaboração própria a partir de <https://www.e-konomista.pt/artigo/garantia-bancaria/>

A garantia bancária constitui assim, pelas razões acima mencionadas, uma solução de apoio à atividade económica, de acesso a melhores condições financeiras e de garantia das obrigações contratuais.

#### **- Pagamento antecipado com base em fatura proforma**

Tal como o nome indica, trata-se de um simples pagamento antecipado, verificado pela transferência monetária ao fornecedor dos bens ou serviços adjudicados. Normalmente, a base ou justificação deste pagamento será uma fatura proforma. A fatura proforma não tem qualquer validade fiscal servindo, apenas, como documento informativo dos bens ou serviços a transacionar.

Apesar de não haver custos associados com esta forma, é de salientar dois aspetos:

- Confiança adicional em como transfere o dinheiro e o seu fornecedor envia posteriormente o bem ou serviço;
- Tem um impacto em termos de fundo de maneo, dado que há uma mobilização de fundos mais cedo que qualquer outra alternativa comercial.

### **- Remessa documentária de exportação**

A remessa documentária é um serviço bancário utilizado nas transações internacionais, que tem por base a cobrança de documentos comerciais (que normalmente transmitem a propriedade da mercadoria) e/ou financeiros, que são executados de acordo com as instruções recebidas do exportador.

Assim, a remessa tem em vista a obtenção do pagamento e/ou o aceite, entregar os documentos contra pagamento e/ou contra aceite, ou entregar documentos ao abrigo de outros termos e condições.

O banco funciona neste caso como um mero prestador de serviço, atuando assim como um simples mandatário, pelo que atua segundo instruções recebidas (mandato). A responsabilidade do banco é assim limitada ao incumprimento das instruções recebidas ou à sua incorreta interpretação. Desta forma, neste tipo de serviço, o banco nunca assume o pagamento caso a obrigação não seja cumprida.

Podemos assim dizer que as remessas documentárias são um meio de pagamento/recebimento alternativo ao crédito documentário, nas transações em que as partes envolvidas já tenham criado um grau de confiança mútua. Por outro lado, tem ainda a vantagem de ter um custo associado a este serviço bancário, que varia consoante a entidade bancária, inferior ao do crédito documentário.

Os custos mencionados poderão ser os seguintes:

- Comissão de desconto, adiantamento, abono ou abono em carteira;
- Comissão de cobrança;
- Alterações;
- Pedidos de situação;
- Correio;
- Impostos legalmente exigíveis sobre os custos anteriormente mencionados.
- Despesas cobradas por outros bancos que serão debitados ao exportador.

Podemos assim enumerar as vantagens no uso deste serviço:

**Figura 53 - Vantagens Remessa Documentária**

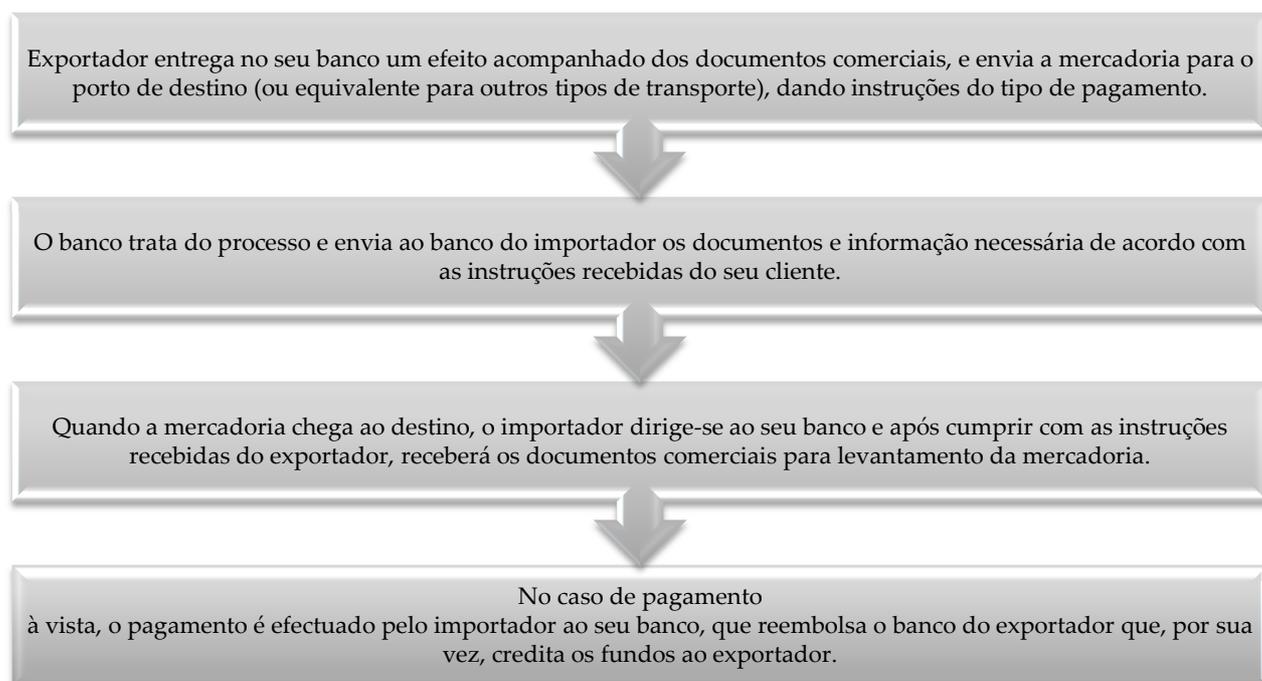
<b>Importador</b>	Poupança - As comissões e os gastos bancários são bastante competitivos quando comparados com outras formas de pagamento, como é o caso dos créditos documentários.
	Financiamento comercial - Quando o pagamento da remessa documentária é a prazo, o importador obtém por esta via financiamento do exportador.
	Minimizar o risco de incumprimento das obrigações contratualmente assumidas com o exportador.
<b>Exportador</b>	Segurança - Na medida em que no caso do importador recusar o pagamento ou o aceite, poderá proteger a mercadoria, mantendo a posse da mesma.
	Financiamento - Existe documentação que prova a venda, o que facilita assim o financiamento bancário.
	Poupança - As comissões e os gastos bancários são bastante competitivos quando comparados com outras formas de pagamento, como é o caso dos créditos documentários.

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, apesar de haver segurança para o exportador, também se pode salientar o risco de ficando na posse da mercadoria, perder-se o comprador. Esta perda implicará, caso a empresa não arranje um comprador alternativo, um acréscimo de custos com o retorno da mercadoria à fábrica, ou a um outro porto de destino de um outro cliente.

De seguida, é evidenciado a tramitação dos documentos:

**Figura 54 - Processo Remessa Documentária**



Fonte: Elaboração própria

Nas remessas documentárias de importação e de acordo com as instruções do exportador, o pagamento da remessa poderá ser feito de acordo com as seguintes modalidades:

- Documentos Contra Pagamento (Cash Against Documents - CAD) - o Banco encarregado da cobrança (Banco do Sacado) só deve entregar os documentos ao Importador contra pagamento do valor dos mesmos.
- Documentos Contra Aceite (Documents Against Acceptance - DAA) - o Banco encarregado da cobrança (Banco do Sacado) entrega os documentos ao Importador contra o aceite da letra que os acompanha, o que implica um pagamento diferido.
- Aceite e aval de uma letra ou pagamento parcial e aceite do restante;
- Contra um compromisso escrito de pagamento em determinada data futura.

Existem, ainda, um conjunto de modalidades de cobrança além das duas anteriores, como por exemplo: Documentos Contra Aceite e Pagamento, Documentos Contra Aceite e Aval Bancário, Documentos Contra Compromisso Escrito de Pagamento, Franco de Pagamento, etc.

As remessas documentárias encontram-se sujeitas às Regras e Usos Uniformes Relativas a Cobranças da Câmara de Comércio Internacional, e para as Regras Uniformes para Cobranças salienta-se a publicação 522 da Câmara de Comércio Internacional (URC522).

#### **- Crédito documentário de exportação**

O crédito documentário de exportação ou, vulgarmente, dito como carta de crédito, é um dos instrumentos básicos do comércio internacional, que providencia ao comprador e vendedor, um sistema para certificar a segurança de ambos, normalmente de países diferentes. É um mecanismo dirigido à atividade exportadora como veículo de garantia de crédito, dado que proporciona confiança entre as duas entidades (vendedora/compradora, exportadora/importadora) que previamente não existe sem este tipo de transação, dado que protege ambas as partes.

O crédito documentário é uma ordem dada pelo comprador ao seu banco, que assumirá o compromisso de pagar, aceitar ou negociar documentos com um determinado montante, ao exportador. Este compromisso, apenas, verifica-se desde que o exportador apresente toda a documentação exigida, de acordo com todos os termos definidos na carta de crédito.

Assim, as partes envolvidas neste processo são:

- O comprador, que faz o pedido de abertura da carta de crédito;
- O banco do comprador, que é quem emite a carta de crédito;
- O beneficiário, que será o vendedor do bem;
- O banco do beneficiário, que tem o papel de avisador e confirmador. No entanto, há a possibilidade de existirem 2 entidades bancárias neste processo: uma como a avisadora, outra como a confirmadora.

Existem dois tipos de cartas de crédito, conforme figura 55:

**Figura 55 - Tipos de cartas de crédito**

### Revogáveis

- Usadas habitualmente em situações onde o comprador tem grande poder de negociação.

### Irrevogáveis

- São as mais comuns e oferecem maior segurança ao vendedor. Constitui um compromisso firme para o banco emitente de pagar, aceitar ou negociar, desde que os termos e as condições do crédito sejam cumpridos, não podendo ser alterado sem o acordo de todas as partes interessadas.

### Irrevogáveis confirmadas

- As irrevogáveis confirmadas difere da anterior, na medida em que o banco confirmador se compromete, por conta do banco emitente, a pagar, aceitar ou negociar, independentemente da efetivação do pagamento pelo banco emitente. Salvaguarda sempre desde que todas as condições da carta de crédito tenham sido cumpridas.

Fonte: Elaboração própria, a partir de

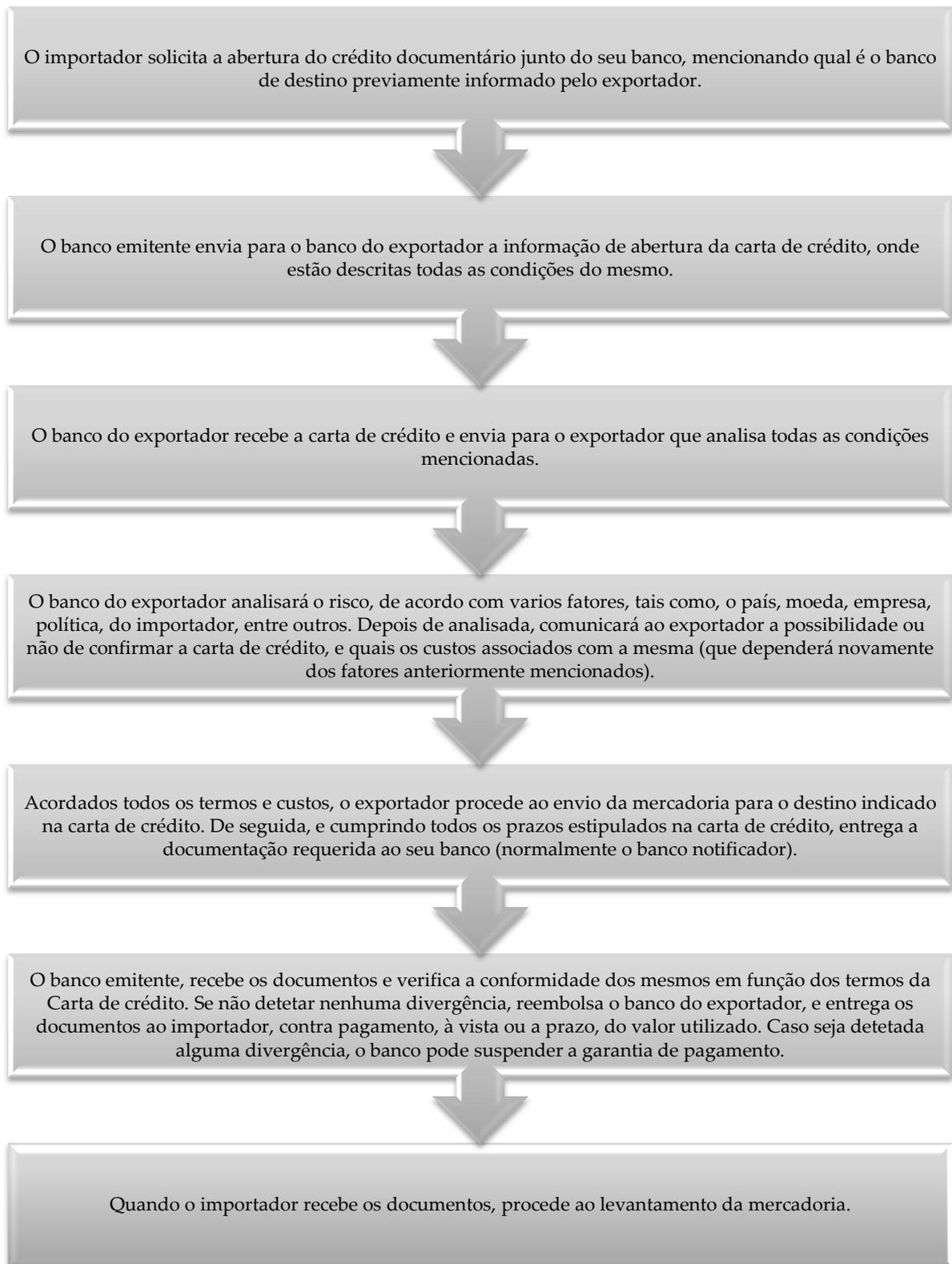
[https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/cred\\_doc\\_importexport.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/cred_doc_importexport.aspx)

Quanto ao prazo de pagamento, existem duas opções:

- Pagamento à vista – Trata-se de um pagamento contra a apresentação dos documentos.
- Pagamento a prazo – Neste caso o pagamento é substituído pelo aceite de um efeito e/ou diferimento do pagamento para o prazo acordado.

De seguida, é evidenciado a tramitação documental:

**Figura 56 - Processo no crédito documentário**



Fonte: Elaboração própria

Denota-se que o crédito documentário poderá ser notificado por um banco e confirmado por um outro. Aconselha-se contudo, para simplificação do processo, e a fim de evitar custos adicionais que se funcione apenas com um banco que terá a dupla função (notificador e confirmador).

Enumera-se de seguida, na figura 57, as vantagens na utilização de um crédito documentário:

**Figura 57 - Vantagens de um crédito documentário**

<b>Vantagens</b>	
	Financiamento - dado existir uma garantia de pagamento no vencimento.
	Várias moedas - Em euros ou em moeda estrangeira
	Determinação dos canais de pagamento
	Segurança, na medida em que assegura-se o recebimento na data fixada, não dependendo da vontade do importador, mas sim da apresentação dos documentos de acordo com as condições do crédito documentário.
	Existe uma garantia de pagamento por parte do banco, com a possibilidade desta garantia ser reforçada pela confirmação de um outro.
	Processamento e conferência dos documentos a cargo do banco
	Maior segurança ao exportador para abordar novos clientes ou mercados, especialmente quando estão sujeitos a instabilidade política, económica ou financeira.
	Mitiga o risco de cobrança na forma em que: - Transfere o risco comercial do importador para o banco emitente - Garante o pagamento da mercadoria ou serviço, desde que cumpra com os termos da carta de crédito.

Fonte: Elaboração própria

A utilização dos créditos documentários deverá ser moderada, dado que requer a elaboração e acompanhamento do processo um pouco complexo e moroso, o que implica um maior tempo despendido em termos de horas afetas ao processo (maior envolvimento de recursos humanos). Por outro lado, os créditos documentários, de todas as soluções apresentadas para cobertura do risco de crédito, é a mais cara pelo que deve ser devidamente ponderada.

Os custos mencionados poderão ser os seguintes:

- Pré-Aviso;
- Abertura;
- Alterações;
- Negociação/pagamento;

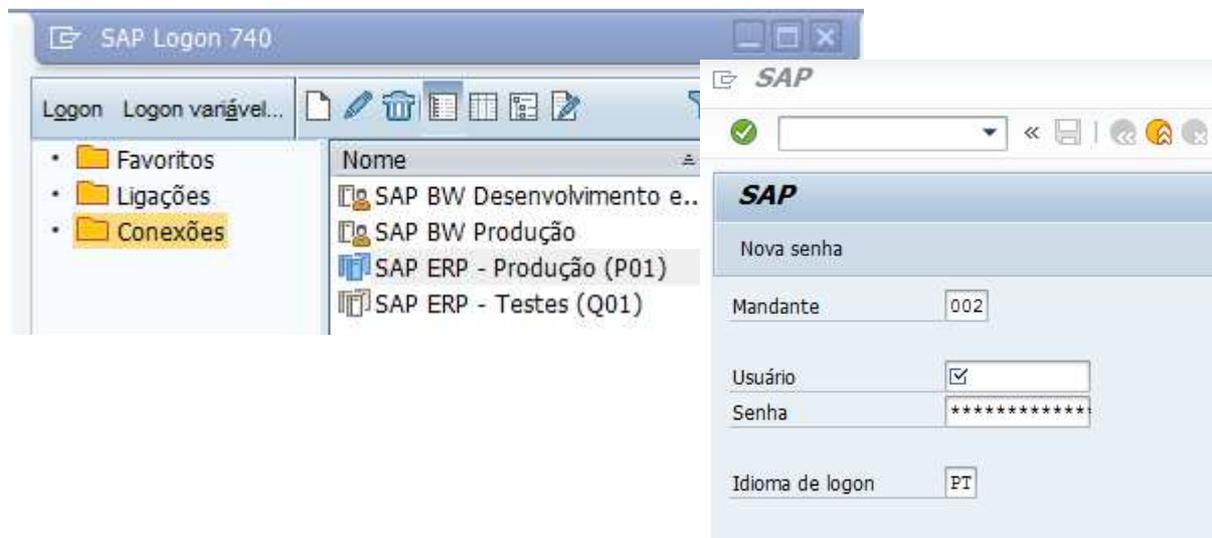
- Comissão de transferência do crédito;
- Comissão de cancelamento/caducidade;
- Telecomunicações;
- Correio;
- Impostos legalmente exigíveis sobre os custos anteriormente mencionados.
- Despesas cobradas por outros bancos que serão debitados ao exportador.

As normas aplicáveis estão reguladas nas Regras e Usos Uniformes para os Créditos Documentários – Publicação 600 da Câmara de Comércio Internacional (UPC600).

**Anexo II - Entrada no sistema SAP**

O sistema utilizado é o SAP R3, abaixo designado por SAP ERP – Produção (P01), conforme figura 28. O acesso será solicitado à Direção de Sistema de Informação após autorização do Diretor da Direção de Contabilidade e Fiscalidade.

Figura 58 - Logon SAP



Fonte: SAP da empresa

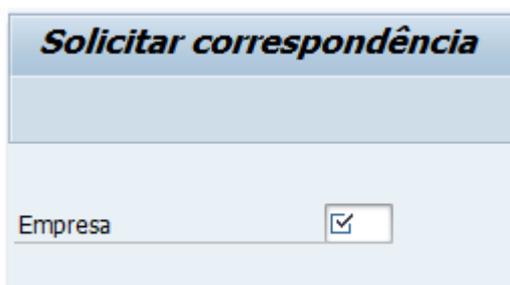
Depois de entrar tem-se acesso ao Menu SAP “Menu Principal”, o qual permite seleccionar a pasta “Contabilidade” que contém todas as transações inerentes à função.

**Anexo III – Emissão de um recibo**

Quando alguém solicita um recibo de pagamento, o primeiro passo será consultar o sistema para verificar o número de lançamento referente a esse mesmo recebimento.

Na posse desta informação, no sistema SAP, abrimos a transação FB12 – Solicitação de correspondência de acordo com a figura 59. É nesta figura inserido o código da empresa que pretendemos emitir o recibo, e clicamos no “enter”.

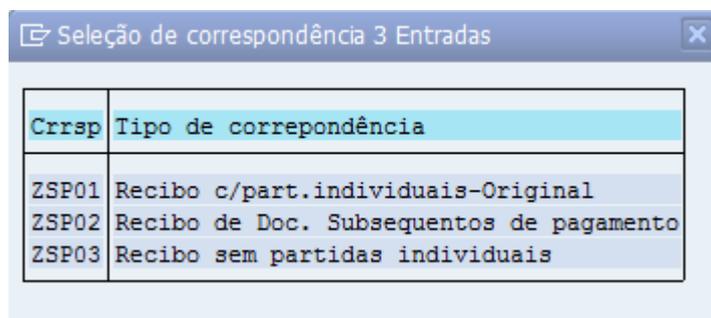
**Figura 59 - Solicitar correspondência**



Fonte: SAP da empresa

Na figura 60, o sistema solicita a indicação do tipo de correspondência que é pretendido:

**Figura 60 - Seleção do tipo de correspondência**



Crrsp	Tipo de correpondência
ZSP01	Recibo c/part.individuais-Original
ZSP02	Recibo de Doc. Subseguentos de pagamento
ZSP03	Recibo sem partidas individuais

Fonte: SAP da empresa

ZSP01 – É o recibo normal onde é discriminado o valor do recebimento, e quais as faturas e descontos que lhe corresponde.

ZSP02 – É um recibo caso haja uma compensação na conta do cliente, como é, por exemplo, o caso da compensação entre um pagamento antecipado registado em conta, e as respetivas faturas definitivas.

ZSP03 – É um recibo simples, que menciona apenas o recebimento de determinado valor, não discriminando o destino (que faturas compensa) do mesmo.

Selecionando o tipo de correspondência, de acordo com a figura 60, adicionamos a informação do número de documento (o documento do recebimento) e o respetivo exercício.

**Figura 61 - Dados detalhados sobre a correspondência**

Dados detalhados sobre correspondência

Recibo c/part.individuais-Original

Empresa [Redacted]

Nº documento

Exercício

Avançar Cancelar

Fonte: SAP da empresa

Avançando na opção, a correspondência foi solicitada, confirmando através do aviso mencionado na janela seguinte:

**Figura 62 - Indicação de recibo solicitado**

Recibo c/part.individuais-Original foi solicitado

Fonte: SAP da empresa

Efetuada todos os passos anteriores, entramos na transação F.61 – Correspondência: imprimir solicitações, e preenchemos os campos: empresa e número de documento, conforme figura 63:

**Figura 63 - Impressão da correspondência solicitada**

**Programa disparador da correspondência**

Delimitações gerais

Correspondência	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Empresa	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Tipo de conta	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Conta corrente	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Nº documento	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Exercício	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Usuário	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Data da solicitação	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Hora da solicitação	<input type="text" value="00:00:00"/>	até	<input type="text" value="00:00:00"/>	
Repetição na data de impressão	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="text"/>	até	<input type="text"/>	
Nº livro caixa	<input type="text"/>	até	<input type="text"/>	

Fonte: SAP da empresa

Executando esta transação, o recibo será emitido e impresso na impressora definida no sistema.

## Anexo IV – Login Sites

As figuras nº 64, 65, 66, 67, 68, 69 e 70, ilustram o acesso a cada um dos sites:

**Figura 64 - Login site BBVA**



**BBVA** net cash

**Acesso**

Código de empresa:

Utilizador:

Palavra-passe:

Lembre acesso a dados

**Entrar**

Fonte: <https://www.bbva.pt/empresas/index.jsp>

**Figura 65 - Login site BPI**



**BPI**

BPI Net E

**netempresas**

**Segurança Online**  
Reportar Situação Suspeita:  
Ligue **800 200 102** (24h)

**Linha BPI Net Empresas 24h**  
Território Nacional: 707 028 028  
Estrangeiros: +351 21 720 77 49

**Acesso ao BPI Net Empresas**  
Ademir / Reactivar Acesso

Introduza o seu Nome de Acesso, o seu Código Secreto e pressione o botão Acesso.

Nome de Acesso

Código Secreto

**Acesso**

Fonte: <https://www.bpinetempresas.pt/SIGNON/signon.asp#>

Figura 66 - Login site Santander



Fonte: [https://www.santandertotta.pt/pt\\_PT/Empresas.html](https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Empresas.html)

Figura 67 - Login site Novo Banco



Fonte: <https://www.novobanco.pt/site/>

Figura 68 - Login site BCP



Fonte: <https://emp.millenniumbcp.pt/pt/Pages/HomePage.aspx>

Figura 69 - Login site Deutsche Bank

Deutsche Bank Authentication Gateway

Deutsche Bank Group

Request Access

Autobahn

\* Username:

Lembrar meu ID de usuário neste computador

\* Code Seguro:

Modo Login: Digipass

Language: Português

Submeter Limpar Formulário

Login Modes

Security options offered by Deutsche Bank.

User

Password Or Smart Card Or Vireo Digipass Token

Fonte: [https://db-direct.db.com/u/eb/Login\\_Main.serv](https://db-direct.db.com/u/eb/Login_Main.serv)

Figura 70 - Login site Citibank

Treasury and Trade Solutions

citi

CitiDirect BE

English

Login Method

Select

Forgot Password?

Login Help

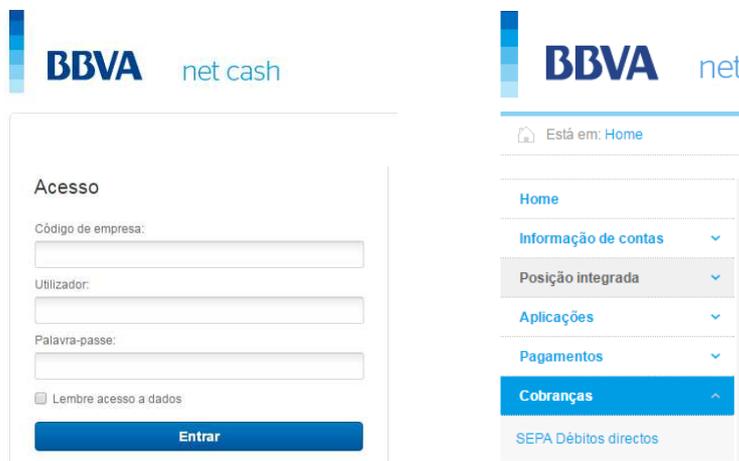
Video Overview of CitiDirect BE

Fonte: <https://portal.citidirect.com/portalservices/forms/login.pser>

## Anexo V - Login Giros

Este anexo, serve de suporte visual para ajudar na interação no BBVA com os giros.

**Figura 71 - Login e indicação do Débito direto**



Fonte: <https://www.bbva.pt/empresas/index.jsp>

Seguidamente é-nos apresentado um menu que pode ser explorado consoante o que pretendemos fazer:

**Figura 72 - Menu débitos directos**

### SEPA Débitos directos

-  **Instruções de cobrança**
  - ❑ Criar
  - ❑ Ficheiros em preparação
  - ❑ Consulta de cobranças
  - ❑ Dados fixos credor
-  **Consulta de devoluções e reembolsos**
  - ❑ Consulta de devoluções
  - ❑ Consulta de reembolsos
-  **Autorizações**
  - ❑ Pre-Registo-Criar
  - ❑ Consulta-Detalhe-Manutenção

Fonte: <https://www.bbva.pt/empresas/index.jsp>

Para a criação de um giro, procedemos de acordo com os passos indicados na figura seguinte:

Figura 73 - Passos para a criação de um giro

## SEPA Débitos Directos

Criar

Seleção do Modo de Criação

- Manual
- Incorporação
- Histórico

[Quer saber mais sobre a criação e o envio de ficheiros?](#)

Aceitar

Para inserir o pedido de débito direto, seguimos os seguintes passos:

## SEPA Débitos Directos

Criação Manual

Id. Credor:

IBAN:

Nome:

Data de Processamento:  /  /

Referência:

Sistema: B2B

Aceitar

## SEPA Débitos Directos

Criação Manual

Seleção do Ordenante

Id. Emissor:

Nome:

Sistema: B2B

Aceitar

Dados da Cobrança

Nº Autorização:  [Carregar código](#) [Carregar Nº Autorização](#)

NIB Devedor:     Data assinatura autorização:  /  /

IBAN:  Tipo cobrança: Recorrente (RCUR)

Nome do devedor:  BIC/SWIFT:

Descrição Autorização:

Referência credor:

Montante Moeda:  euros

Motivo Cobrança:

Código de Categoria: (Selecione um Código de Categoria)

Informação Adicional:

Aceitar Ordem

Ver Lista

Concluir Ficheiro

## SEPA Débitos Directos

### Criação Manual

Id. Credor	[REDACTED]
IBAN	[REDACTED]
Nome	[REDACTED]
Data de Processamento	04/11/2017
Sistema	B2B
Ordens	0
Montante	0

### Pesquisa de Autorização

Procurar:

por

por ordem

Fonte: <https://www.bbva.pt/empresas/index.jsp>

**Anexo VI - Emissão de Nota de Crédito do produto Y**

Conforme referido anteriormente, a faturação do produto Y é emitida em SAP, e como tal, todos os documentos inerentes são também emitidos neste sistema.

Quando um cliente deduz o desconto financeiro, existe um provisional no sistema que é criado aquando da emissão da fatura/nota de débito/nota de crédito. Este provisional é lançado com o indop de razão especial 4 – Descontos de Pronto pagamento.

Na figura x, na primeira linha a fatura, e na segunda linha o respetivo provisional:

**Figura 74 - Visualização de um provisional**

St	Atribuição	Chv.	Data doc.	Div	Vt	VencLiquid	C	Dátras	Mont.moeda doc.	Moeda	B1P	Texto	Referência	Usuário
<input type="checkbox"/>						2018/05/23		7-		EUR				
<input type="checkbox"/>		RV				2018/04/23	4	23		EUR				
<input checked="" type="checkbox"/>									270.223,60	EUR				

Fonte: SAP da empresa

Neste caso, temos de validar se esse desconto é devido tendo em conta as condições de pagamento desse documento.

Se for o seu direito, então utilizamos a transação ZDFREG, que fará o estorno desse provisional e implementará a nota de crédito definitiva no sistema.

Denotar que esta transação, apenas, pode ser usada para as faturas e notas de débito. No entanto, se houver uma nota de crédito podemos adicionar ao grupo dos documentos, desde que o valor destes últimos seja superior ao da nota de crédito. Se não o for, o documento a gerar do desconto total será uma nota de débito. Neste caso, a Direção Comercial de Y emitirá esse documento após um pedido da Direção de Contabilidade e Fiscalidade.

De seguida verificasse se os documentos foram sujeitos a IVA, dado que só podemos juntar na mesma nota de crédito documentos com a mesma situação de IVA.

No ecrã inicial preenchemos a informação pedida, como exemplo a seguir e executamos:

Figura 75 - Ecrã inicial para regularização das provisões pela emissão de nota de crédito

**Regularização das Provisões pela criação duma Nota de Crédito**

Parâmetros de Selecção

Empresa: [REDACTED]

Divisão: [REDACTED]

Tipo de Documento: RV

Cód Razão Especial: = [REDACTED]

Data Lançamento: 2017/09/01 até 2017/12/12

Cliente: [REDACTED]

NC com IVA (S/ ): S

Data de Processamento: 2017/10/30

Fonte: SAP da empresa

No ecrã seguinte vamos seleccionar o/os documentos que pretendemos incluir e que foi/foram alvo de desconto financeiro aceite:

Figura 76 - Seleção dos provisionais a estornar

**Regularização das Provisões pela criação duma Nota de Crédito**

Data/Hora: 2018/05/16 - 16:20:18  
 Cliente: [REDACTED]  
 País.....: [REDACTED]

Com IVA.....: S  
 Data Processamento: 2018/05/16

Atribuição	Tp Doc	Material	Centro	Dta Lançamento	Moeda	Valor	Valor MI	Cód IVA	Dias	% D...	Factura	N.Doc FI P	Valor Prov	Valor Prov MI
[REDACTED]	ZDI1	101	[REDACTED]	[REDACTED]	EUR	[REDACTED]	[REDACTED]	22	30	1,500	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	ZDI1	101	[REDACTED]	[REDACTED]	EUR	[REDACTED]	[REDACTED]	22	30	1,500	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Fonte: SAP da empresa

Seguidamente, clicamos em  Validação , depois em  Processar Documento(s) e é-nos então dado no ecrã inferior esquerdo o número de nota de crédito emitida.

Se visualizarmos a conta corrente do cliente em questão, temos a nota de crédito emitida, e o provisional com o indop de razão especial 4 já não existe nas partidas em aberto.