



João Pedro Serdeira Nunes

# Análise aos Procedimentos de Controlo Interno no Setor das Compras

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Janeiro de 2016





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Serdeira Nunes

# Análise dos Procedimentos de Controlo Interno no Setor das Compras

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

**Entidade de Acolhimento:** Bluepharma Indústria Farmacêutica, S.A.<sup>1</sup>

**Orientador Académico:** Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz

**Supervisor Profissional na Entidade de Acolhimento:** Dra. Cesaltina Antunes

Coimbra, 2016

---

<sup>1</sup>Foto de capa gentilmente cedida pelo gabinete de comunicação da Bluepharma.

# Agradecimentos

O presente relatório finaliza uma etapa muito importante da minha vida e não poderia deixar de manifestar o meu profundo agradecimento, a todos os que contribuíram para o meu crescimento ao longo deste período.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, especialmente aos meus pais Noémia e Libânio, e irmã Sofia, que contribuíram decisivamente para que esta caminhada fosse possível e que sempre revelaram um apoio incondicional, que permitiu a estabilidade necessária para o sucesso da mesma.

À Bluepharma (particularmente ao Departamento Financeiro) pela extraordinária oportunidade de aprendizagem que me proporcionou, na pessoa da Dra. Cesaltina Antunes como minha orientadora de estágio e à Andreia Lopes e ao André Figueiredo, pela paciência e disponibilidade que revelaram no meu acolhimento na empresa.

À Professora Doutora Isabel Cruz por ter aceitado orientar este trabalho e pelos conselhos e críticas construtivas na elaboração do presente relatório.

Aos meus amigos pelo companheirismo, partilha de experiências e amizade.

À Vânia agradeço o apoio, paciência, motivação e disponibilidade que sempre demonstrou.

Termino dedicando o presente relatório de estágio aos meus avós que contribuíram decisivamente para me tornar naquilo que hoje sou.

# Resumo

O presente relatório descreve o trabalho desenvolvido no departamento financeiro da empresa Bluepharma, Indústria Farmacêutica S.A. realizado ao longo de quatro meses, no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no 1º Semestre do ano letivo 2015/2016. Numa fase introdutória do estágio foram apresentadas diversas tarefas desempenhadas no departamento financeiro da Bluepharma, tendo-se o mesmo centrado essencialmente no setor das compras e programas de incentivos. Nesta área particularmente sensível é de grande importância a implementação de um sistema de controlo interno robusto e sólido que permita minimizar a ocorrência de erros e evitar a fraude. No enquadramento teórico, com recurso à literatura disponível, aprofundou-se o tema do controlo interno, com incidência, no setor das compras. O objetivo foi o de desenvolver o conhecimento sobre esta questão e um espírito crítico sobre o sistema de controlo interno no setor das compras adotado pela entidade onde se realizou o estágio. Neste sentido, realizou-se uma análise aos procedimentos implementados na entidade, fazendo o paralelismo com as boas práticas recomendadas. De forma adicional foram apresentadas sugestões de melhoria que possam ser implementadas ao longo das várias fases dos projetos ao abrigo dos programas de incentivos. Nesta análise, conclui-se que a Bluepharma apresenta um sistema de controlo interno perfeitamente implementado e assimilado pelos vários intervenientes. O sistema atual é fruto do trabalho desenvolvido desde a sua origem e por muitas melhorias que têm vindo a ser implementadas ao longo do tempo, quer por indicação da consultora, que assegura a certificação legal das contas quer por sugestão dos próprios colaboradores, tendo como foco a melhoria contínua da empresa. Ainda assim, com a análise efetuada, foi possível discutir e propor algumas alterações que foram prontamente aceites e implementadas nos processos da entidade.

Palavras-chave – Melhoria, Bluepharma, Compras, Programas de Incentivos, Controlo Interno

# Abstract

The report hereby presented reflects the developed work in the Finance Department of the company Bluepharma, Indústria Farmacêutica S.A., carried out over four months under a traineeship in Master's Degree in Management, at Faculty of Economics from the University of Coimbra, in the 1st semester of the 2015/2016 school year. At the beginning of the traineeship, various tasks were presented at the finance department of Bluepharma, being it primarily focused in the purchasing department and incentive programs. In this sensitive area in any organization, it is of great importance to implement a robust and solid internal control system in order to minimize the occurrence of errors and prevent fraud. In the theoretical framework, using the available literature, we expanded the theme of internal control, focusing in the purchasing department. The aim of this traineeship was to develop knowledge and critical spirit about internal control system in the purchasing department adopted by the company. For this purpose, there was an analysis of the procedures implemented in the organization, making a parallelism with recommended good practices. In addition to, suggestions for improvement were presented, so that they can be implemented throughout the various phases of the projects under the incentive programs. In this analysis, it is possible to conclude that the company has a fully implemented internal control system and assimilated by the various stakeholders. This system is the result of work done since its inception and many improvements that have been implemented over time, either by indication of the consultant who ensures the legal certification of accounts, or by process improvements that employees seek to implement, focusing on the continuous improvement of the company. Even so, by analyzing the implemented system, it was possible to discuss and propose some changes that were readily accepted and implemented in the entity's processes.

Keywords – Improvement, Bluepharma, Purchases, Incentive Programs, Internal Control

# Lista de siglas

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários  
DRA - Diretriz de Revisão/Auditoria  
EFPIA - Federação Europeia das Industrias Farmacêuticas  
EMA - *European Medicines Agency*  
EPI - Equipamentos de proteção individual  
FDA - *Food and Drug Administration*  
I&D - Investigação e Desenvolvimento  
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IBAN - *International Bank Account Number*  
ISA - *International Standard on Auditing*  
ISO - *International Organization for Standardization*  
IVA- Imposto Sobre o Valor Acrescentado  
NIF - Número de Identificação Fiscal  
OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Services*  
PAIB - *Professional Accountants in Business*  
PEP - Plano da estrutura do projeto  
PMEs - Pequenas e Médias Empresas  
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional  
ROC - Revisor Oficial de Contas  
SAP - *Systems, Applications and Products in Data Processing*  
SWIFT - *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*

# Lista de figuras

Figura 1 – Riscos associados à auditoria.....	8
Figura 2 – Cronologia histórica do grupo Bluepharma .....	14
Figura 3 – Organograma do grupo Bluepharma.....	17



# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Lista de siglas .....	iv
Lista de figuras .....	v
Índice .....	vi
1. Enquadramento e objetivos .....	1
2. Revisão teórica aos procedimentos de controlo interno no âmbito das compras .....	4
2.1 Controlo interno.....	4
2.2 Limitações do controlo interno.....	7
2.3 Auditoria interna.....	9
2.4 Procedimentos de controlo interno no setor das compras .....	11
2.5 Conclusões.....	12
3. O estágio.....	13
3.1 Descrição da entidade de acolhimento – Bluepharma Indústria Farmacêutica, S.A. ....	13
3.2 - Tarefas desempenhadas .....	18
4. O Controlo interno no setor das compras da Bluepharma.....	19
4.1 Procedimentos de compra .....	19
4.1.1. Requisição.....	20
4.1.2 Orçamentos .....	21
4.1.3. Elaboração da nota de encomenda.....	22
4.2 Entrada dos bens .....	25

4.2.1. Entrada de mercadorias.....	25
4.2.2. Encerramento de ordem .....	26
4.2.3. Registo de entrada de ativos fixos e outros bens .....	26
4.3 Compras Blueanalytics e Luzitin.....	26
4.4 Criação e alteração a dados-mestres de fornecedores.....	27
4.5 Controlo interno relativo aos programas de incentivos .....	28
5. Análise crítica .....	31
5.1 Introdução .....	31
5.2 Sugestões de melhoria no setor das compras.....	32
5.3 Sugestões de melhoria no âmbito dos programas de incentivos.....	35
6. Conclusões.....	37
Bibliografia.....	38
Anexos.....	40

# 1. Enquadramento e objetivos

O presente relatório de estágio visa a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, traduzindo o trabalho desenvolvido ao longo do estágio curricular que decorreu entre setembro de 2015 e janeiro de 2016, na empresa Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A..

A Bluepharma é uma empresa de referência no setor farmacêutico em Portugal, tendo atingido desde a sua fundação resultados positivos. Atualmente é a empresa mãe de um grupo económico composto por várias empresas ligadas ao setor do medicamento que operam em áreas diversas deste setor de atividade.

No decorrer do estágio, após uma apresentação genérica das várias tarefas desempenhadas pelo departamento financeiro, a principal atividade desenvolvida centrou-se no setor das compras e na aplicação de programas de incentivos.

Os procedimentos de controlo interno são um imperativo nas empresas de hoje, ainda mais para a empresa em estudo que opera num setor tão regulado e competitivo como o setor farmacêutico. O cumprimento destes procedimentos desde que bem elaborados é o garante para que a informação financeira traduza a realidade da organização, ferramenta fulcral para a tomada de decisão do órgão de gestão.

A definição de procedimentos de controlo interno rigorosos permitem a diminuição da discricionariedade de atuação de todos os intervenientes nos vários processos da empresa, o que obrigatoriamente diminuirá a variância de atuação e consequentemente o erro. Para além disso, irá permitir uma coerência de atuação de todos os intervenientes o que se traduzirá numa informação financeira mais fiável, coerente e comparável, algo indispensável para qualquer empresa, em qualquer setor de atividade. A hierarquia da empresa, com departamentos subdivididos em vários setores e cadeias de responsabilidade perfeitamente definidos é uma mais-valia considerável para a implementação de um sistema de controlo interno.

Apesar da Bluepharma possuir um sistema de controlo interno robusto e sólido, fruto das necessidades que uma organização desta dimensão obriga, a opção pela análise destes procedimentos de controlo interno vocacionada para o setor das compras justifica-se pelo local onde decorreu a maior parte do estágio curricular. Este setor é no departamento financeiro o que apresenta maior relacionamento interdepartamental. Os

restantes departamentos nem sempre estão sensibilizados para a importância do cumprimento dos procedimentos de controlo interno e isto poderá suscitar ações que coloquem em causa a correta cadeia de procedimentos.

A regulamentação estabelecida pelo sistema de controlo interno terá de acompanhar o crescimento da organização, visto que a “distância” entre a gestão de topo e os colaboradores irá inevitavelmente aumentar, o que leva a que as atividades que anteriormente eram supervisionadas pela gestão de topo o deixem de ser, e o controlo interno permite, como já foi referido, diminuir o erro e evitar a fraude, para além de definir o grau de atuação e autonomia de cada interveniente.

“No *paper* de Agosto de 2006, intitulado *Internal Controls – A Review of the Current Developments*), o PAIB (*Professional Accountants in Business*) também salienta, devido aos inúmeros escândalos financeiros nos últimos anos, a enorme importância do controlo interno, afirmando igualmente que é fulcral dar especial atenção a este aspeto, no sentido de prevenir a ocorrência de eventuais erros ou fraudes. O mesmo diploma frisa a importância dada ao controlo interno, por parte de algumas organizações mundiais, que atualmente exigem que com o relatório e contas das entidades seja elaborado um documento referente ao controlo interno, mencionando medidas tomadas, falhas de controlo ocorridas, fraquezas identificadas e avaliação e caracterização geral do sistema de controlo interno da entidade” (Neves, 2008, pp. 60-61).

A citação anterior aponta caminhos interessantes no sentido da busca da melhoria contínua do controlo interno por parte das organizações. No caso de serem mencionadas no relatório e contas das empresas as fraquezas identificadas e falhas ocorridas a cada ano, existirá tendencialmente uma pressão dos acionistas no sentido de se procurarem soluções para estas falhas e fraquezas. A cada ano, será então possível identificar e solucionar um conjunto de problemas, o que seguramente contribuirá para o fortalecimento da organização. Apesar do *paper* mencionado e do próprio artigo serem de data anterior a alguns dos mais marcantes escândalos financeiros em Portugal já realçam bem o carácter preventivo de situações irregulares e respetiva segurança para os acionistas e demais *stakeholders* que um bom sistema de controlo interno acrescenta.

O envolvimento de toda a empresa nestes procedimentos de controlo interno é a chave tanto para a sua correta execução como para melhorias qualitativas que eventualmente possam ser inseridas no sistema. Para além disso, o Revisor Oficial de

Contas (ROC) desempenha também um papel fundamental nesta matéria e certamente olhará para este sistema analiticamente dando contributos válidos para a sua correta implementação.

Para o ROC desenvolver o seu trabalho, a compreensão dos sistemas de informação e controlo interno assumem particular importância e não se resumem à mera informação financeira. O auditor terá de ter em atenção diversos aspetos, como o conhecimento do setor de atividade e o meio envolvente da organização (Costa, 2014, pp. 209-216). Para além desta questão serão referidos também alguns riscos associados ao controlo interno em auditoria, por forma a minimizá-los sempre que possível.

O desempenho das várias tarefas associadas ao setor das compras por um período relativamente alargado permitiu um conhecimento profundo das várias práticas e processos desempenhados por este setor, bem como da complexidade e multiplicidade de intervenientes neste processo, o que aumenta de forma considerável a importância do correto estabelecimento dos procedimentos e da sua aplicação e execução. Dada a dimensão da organização é natural que, na altura da certificação legal das contas, o ROC não possa dar uma atenção tão exaustiva a cada setor em específico, sendo também ambição do presente relatório funcionar como uma auditoria interna a este setor.

Depois deste capítulo introdutório, segue-se um capítulo de revisão da literatura sobre os vários procedimentos de controlo interno recomendados para o setor das compras. No terceiro capítulo descreve-se o estágio com uma apresentação breve da entidade de acolhimento, identificação dos objetivos do estágio e enumeração das tarefas executadas. No capítulo quatro faz-se uma análise do sistema de controlo interno do setor das compras e do controlo interno dos programas de incentivos da Bluepharma, tendo como suporte a revisão de literatura efetuada anteriormente. Nos dois últimos capítulos procede-se a uma análise crítica e apresentam-se conclusões desta etapa de formação académica.

## 2. Revisão teórica aos procedimentos de controlo interno no âmbito das compras

No presente capítulo, é apresentada uma abordagem teórica aos procedimentos recomendados quer na literatura da especialidade quer por organismos institucionais, de forma a identificar as boas práticas de controlo interno para o setor das compras.

### 2.1 Controlo interno

O conceito de controlo interno compreende todas as operações de uma organização e tal sistema será tanto mais complexo quando maior for a estrutura da empresa. Desta forma será natural que os sistemas de controlo interno evoluam do simples controlo dos meios financeiros, geralmente um dos aspetos mais sensíveis, para operações de compra e venda, como no caso em estudo (Costa, 2014, p. 235).

De acordo com Costa (2014, p. 235) a *International Standard on Auditing* (ISA) 315<sup>2</sup> refere que o controlo interno é,

“o processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis pela governação, pela gestão e outro pessoal, para proporcionar uma segurança razoável com o fim de se atingir os objetivos de uma entidade com vista à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno.”

Pode por isso perceber-se a importância que o controlo interno assume para a elaboração de informação financeira, ferramenta essencial no auxílio à tomada de decisão. A correta definição e execução dos procedimentos de controlo interno é, assim, um elemento chave na garantia da fiabilidade, visto que minimiza eventuais erros que possam surgir e é também um fator crítico para que se garanta a comparabilidade da informação financeira. No caso concreto da Bluepharma essa informação é preparada de forma mensal o que permite à administração ter um conhecimento regular da situação financeira

---

<sup>2</sup> ISA 315 - *Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment* - <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf> [28 de novembro de 2015].

da empresa e comparar quer com meses quer com anos transatos, sendo também uma ferramenta importante para a elaboração de orçamentos previsionais.

Pereira (2010, p. 83) divide o controlo interno em dois tipos: o administrativo e o contabilístico. O controlo administrativo define-se, para este autor, como o “plano de organização, procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e conduzem à autorização das transações da gestão, não incluindo as demonstrações financeiras”, dizendo sobretudo respeito à hierarquização e organização da empresa. Nos dias de hoje esta tarefa é bastante facilitada por *softwares* de gestão que permitem uma integração destes procedimentos em sistema e salvaguardando todos os intervenientes no processo. Por sua vez o controlo interno contabilístico é definido como “plano de organização procedimentos e registos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e a confiança que inspiram os registos contabilísticos, incluindo neste caso as demonstrações financeiras”. Sendo fundamental para garantir a coerência e a fiabilidade dos *inputs*, é uma ferramenta chave quer na análise de decisão quer na delineação da estratégia futura da empresa, condicionando sobremaneira os resultados destas análises e influenciando o rumo e sucesso da organização.

A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) no seu Regulamento n.º 3/2008 no seu ponto 1, acrescenta que o controlo interno deve ser:

“um processo contínuo e intrínseco aos objetivos estratégicos da gestão – não sendo um fim em si mesmo – as políticas, procedimentos, mecanismos de verificação e outros aspetos que o constituam devem concorrer para estabelecer uma cultura de cumprimento e de gestão de riscos envolvendo todos os colaboradores, áreas de negócio e produtos ou serviços prestados pelo intermediário financeiro”.

No caso concreto abordado pelo Regulamento n.º 3/2008, os destinatários são empresas do setor financeiro mas pode extrapolar-se também estes aspetos relevantes para os demais setores.

A norma supracitada refere que o controlo interno não deve ser um fim em si mesmo, visto que a formulação de um sistema de controlo irá trazer inevitavelmente mais-valias para a organização. Reforça também a ideia da importância da criação de uma cultura de melhoria contínua dos procedimentos no seio da empresa, que irá acrescentar valor não só à empresa como um todo mas também ao trabalho individual de cada

colaborador. A criação desta cultura e o envolvimento coletivo de todos os setores e colaboradores é que irá proporcionar um sistema de controlo interno mais robusto, sólido e eficiente.

De acordo com ISA 315<sup>3</sup>, Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410<sup>4</sup>, Pereira (2010, pp. 85-91) e Costa (2014, p. 235) existem 5 componentes de controlo interno interdependentes:

1. O ambiente de controlo – que significa a postura, consciencialização e o envolvimento da gestão de topo no processo de controlo interno, é um ponto crítico de sucesso e deverá replicar-se em todos os colaboradores da organização. Um bom ambiente de controlo é um ponto de partida importantíssimo para o sucesso da organização, garantindo a disciplina e a estrutura da mesma, que permitirá alcançar os restantes objetivos de controlo interno.
2. Avaliação do risco – é a identificação, análise e gestão dos riscos associados ao cumprimento dos objetivos da organização, permitindo desta forma mitigá-los no sentido de a organização ser o mais imune possível a eventuais ameaças quer externas quer internas.
3. Os procedimentos de controlo – são as políticas e procedimentos que visam garantir que as diretivas de gestão são executadas de acordo com o pré-estabelecido. Alguns dos procedimentos fazem parte do chamado ciclo de operações (Costa, 2014, p. 235).
4. Informação e comunicação – é composta por vários componentes, que permitem a identificação, recolha e troca de informação por forma à correta identificação das responsabilidades de cada interveniente da organização que permita um cumprimento das mesmas.

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf> [18 de dezembro de 2015].

<sup>4</sup> Fonte: <http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf> [18 de dezembro de 2015].



5. Monitorização – permite a avaliação da qualidade e desempenho do controlo interno ao longo tempo, verificando se todos os intervenientes estão a operar como se previa, permitindo eventuais ajustes que possam surgir, garantindo o objetivo de melhoria contínua que deverá ser o foco de todas as organizações.

## **2.2 Limitações do controlo interno**

A simples existência de um sistema de controlo interno não assegura que a organização seja imune, à ocorrência de erros, irregularidades e fraudes (Costa, 2014, pp. 242-243).

Pode, por isso, afirmar-se que existem diversas razões que limitam o controlo interno e a sua ação, como por exemplo a falta de envolvimento do órgão de gestão na manutenção do sistema e da busca de melhoria contínua para o mesmo (Costa, 2014, p. 242; Pereira, 2010, p. 92). No caso da relação custo/benefício, é natural que a implementação de um sistema de controlo interno traga custos para a empresa, presume-se, que os benefícios inerentes à implementação deste sistema compensem estes custos (Costa, 2014, pp. 242-243).

Também as transações pouco habituais são um risco na implementação de um sistema de controlo interno que não deverá ser menosprezado (Costa, 2014, p. 243; Pereira, 2010, p. 92). Dada a natureza geral por que é caracterizado um sistema de controlo interno, é natural que transações não contempladas neste sistema levem a procedimentos casuísticos que podem pôr em causa a comparabilidade e coerência dos restantes procedimentos levados a cabo pela organização, devendo, por isso, ser dinâmico e acompanhar o crescimento da empresa, minimizando o número de ações que não estão contempladas no sistema (Costa, 2014, p. 243).

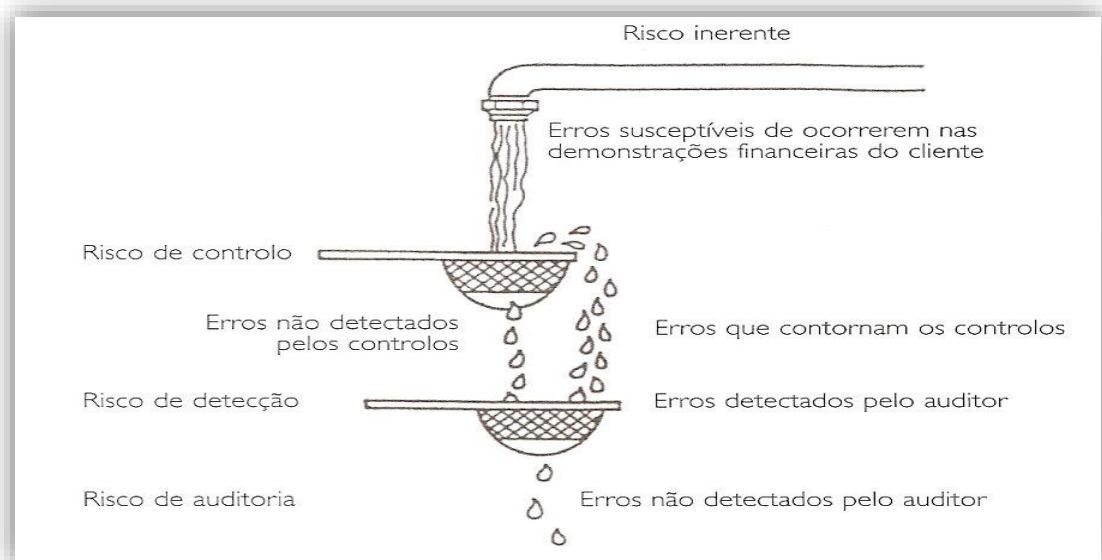
O papel desempenhado pelo ROC ocupa um espaço particularmente importante para as empresas e, para além da cooperação que deverá existir entre este e a empresa, devem ser procuradas soluções para remediar os pontos fracos que sejam identificados. Para isso e como já foi referido (capítulo 1), a compreensão dos sistemas de informação e controlo interno bem como o conhecimento do setor de atividade e meio envolvente são preponderantes para o desempenho do ROC (Costa, 2014, p. 215).

Sendo a generalidade do tecido empresarial português composto por pequenas e médias empresas (PMEs), poucas são as que têm um auditor interno que minimizaria

alguns dos riscos associados ao risco de auditoria que é definido pela ISA 320<sup>5</sup> como “o risco do auditor expressar uma opinião de auditoria inapropriada quando as demonstrações financeiras estão materialmente distorcidas” (Costa, 2014, p. 218). Dada esta quase inexistência de auditores internos no tecido empresarial português, a importância do trabalho desenvolvido pelos ROCs aumenta de forma substancial, bem como os riscos a que estão sujeitos.

Costa (2014, pp. 218-219) define risco de auditoria como o relacionamento proporcional entre três tipos de risco: o inerente, o de controlo e o de detecção. O autor define o risco inerente como risco de uma afirmação estar materialmente distorcida antes de passar por qualquer controlo, o risco de controlo será abordado em pormenor seguidamente e o risco de detecção é relativo a erros que não sejam detetados, nem pelos procedimentos de controlo interno nem pelos procedimentos de auditoria.

**Figura 1 – Riscos associados à auditoria**



Fonte: Hayes *et al.* (2005, *apud* Costa, 2014, p. 219)

Para os autores Costa (2014, p. 218) e Pereira (2010, pp. 75-77), dos riscos associados à auditoria, o que está relacionado diretamente com o controlo interno é o risco de controlo, sendo o primeiro filtro por que passam os erros susceptíveis de ocorrer nas demonstrações financeiras das empresas, antes de serem sujeitos a qualquer outra verificação. Por isso, Costa (2014, pp. 218-219) afirma que é desejável que logo nesta

<sup>5</sup> ISA 320 – *Materiality in Planning and Performing an Audit* (Materialidade no Planeamento e na Execução de uma Auditoria), <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a018-2010-iaasb-handbook-isa-320.pdf> [25 de janeiro de 2016].

fase sejam detetados a maioria dos erros possíveis, sendo que quanto mais eficaz for o sistema de controlo interno menor o risco de controlo por parte do auditor, o que evidencia uma necessidade de atenção redobrada, por forma a alargar o mais possível o seu espectro de atuação e minimizar quer os erros que contornam o sistema de controlo interno (situações pouco habituais) quer os que passam através dele (erros não detetados pelo sistema).

Apesar da existência de controlo interno e procedimentos de auditoria (os dois filtros representados na figura para detetar eventuais desvirtuações às demonstrações financeiras), existe sempre a possibilidade de que algum do designado risco inerente subsista até final, sendo aqui designado risco de deteção. Matematicamente, Costa (2014, pp. 219-220) define risco de auditoria como:

$$\text{risco de auditoria} = \text{risco inerente} \times \text{risco de controlo} \times \text{risco de deteção}$$

Dada a relação matemática apresentada, é possível concluir que os vários riscos dependem de ponderações igualmente importantes, o que salienta mais uma vez a atenção que deverá ser dada e o trabalho a ser desenvolvido no sentido de melhorar os procedimentos de controlo. Este é o campo em que as empresas podem dar maior contributo para a diminuição do risco de auditoria.

Como foi veiculado ao longo do relatório e pelas evidências expressas na literatura da especialidade por vários autores (por exemplo, Costa, 2014 e Pereira, 2010) é possível afirmar que o envolvimento de toda a organização na elaboração e monitorização dos procedimentos de controlo interno são o fator chave para o sucesso do mesmo.

### **2.3 Auditoria interna**

Com o crescimento das organizações é natural que surja a necessidade de um auditor interno que poderá proporcionar mais-valias inequívocas, quer na melhoria dos diversos processos da empresa quer na minimização dos riscos associados à auditoria externa (Pinheiro, 2005, pp. 4-6), já referidos anteriormente. Este autor define ainda que os auditores internos devem estar motivados, comprometidos com o sucesso da empresa e com autonomia suficiente para contribuírem para a melhoria e manutenção de um sistema de controlo interno equilibrado de acordo com os principais objetivos estratégicos. O autor realça ainda o carácter pedagógico que estes profissionais podem

desempenhar junto dos restantes intervenientes na melhoria dos processos de controlo interno.

Por sua vez Pereira (2010, pp. 8 e 79) define auditoria interna como “função de apreciação independente e objetiva, com uma abordagem sistemática e disciplinada, estabelecida dentro de uma organização, com a finalidade de avaliar a sua atividade e melhorar a eficácia dos processos de risco de gestão, controlo e governo.”

Este autor acrescenta que o teste aos vários procedimentos da empresa pode ser bastante útil para o auditor externo, permitindo uma redução substancial dos riscos associados à auditoria externa.

Outra das vantagens associadas ao processo de auditoria interna é o desenvolvimento de um trabalho contínuo, que permite um melhor conhecimento da organização sendo mais fácil identificar fraquezas, determinar as suas causas, avaliar os efeitos e identificar soluções que permitam sensibilizar os responsáveis para estas melhorias (Lajoso, 2005, pp. 10-12).

É também defendido por este autor a medição de recursos (humanos, financeiros, informáticos e materiais), no sentido do auxílio da gestão de topo na tomada de decisões estratégicas, e que a auditoria interna deverá procurar identificar a solução de controlo interno mais eficaz a custo razoável, tendo em conta os recursos da empresa (Lajoso, 2005, pp. 10-12). O estabelecimento de um sistema de controlo interno não deverá, por isso, ser um fim em si mesmo e a discussão da razoabilidade do custo de implementação de um sistema de controlo interno e da contratação de um auditor interno não é facilmente quantificável, dado que as melhorias expectáveis vão muito além do cariz puramente financeiro.

O auditor interno deverá efetuar testes de controlo para avaliar a eficiência e a eficácia operacional do sistema de controlo interno, que permitiram a identificação de pontos fracos, de forma a que sejam corrigidos evitando que ocorram durante a auditoria externa (Costa, 2014, pp. 113-115 e 295).

Os diversos autores (por exemplo Pinheiro, 2005, pp. 4-6; Costa, 2014, pp. 113-115; Pereira, 2010, pp. 8 e 79; Lajoso 2005, pp. 10-12) são unânimes em apontar a importância do processo de auditoria interna no seio das organizações, sendo identificado o reduzido número de empresas portuguesas que dispõe de auditores internos. Para além

deste aspeto, definem a importância da independência, autonomia e conhecimento da entidade como os aspetos críticos para o bom desempenho do processo de auditoria interna.

## **2.4 Procedimentos de controlo interno no setor das compras**

Segundo defende Costa (2014, p. 433) o processo relativo às compras tem a sua origem no setor da empresa encarregue da gestão de *stocks*, devendo ser produzida tendo por base previsões de vendas elaboradas pelo departamento comercial e fazendo chegar ao setor das compras uma requisição com todos os elementos necessários à formalização do pedido.

Chegada essa requisição ao setor das compras deverá ser feita uma pesquisa do fornecedor mais indicado para satisfazer essa necessidade. Costa (2014, p. 433) refere que para tal a secção de compras pode utilizar três vias:

- a) Consultar os seus próprios ficheiros de fornecedores aprovados,
- b) Efetuar consultas diretas a fornecedores ou
- c) Lançar um concurso público.

O ficheiro de fornecedores deverá ser regularmente atualizado e devem ser feitas consultas no mercado no sentido de diligenciar condições mais vantajosas de fornecimento. Isto permitirá à empresa ter um melhor conhecimento do estado atual do mercado nos diversos itens que compra, o que necessariamente se traduzirá numa melhor gestão de fornecedores por parte da empresa (Costa, 2014, p. 433). É importante que as alterações efetuadas aos dados-mestre de fornecedor sejam validadas e que seja possível a extração de um cadastro das últimas alterações feitas no sentido de validar se as mesmas foram autorizadas.

Após a escolha do fornecedor deverá proceder-se à elaboração da nota de encomenda, que deverá conter vários indicadores que passo a enumerar: preço unitário (geralmente sem IVA), descontos, prazo de pagamento e entrega, morada de receção e faturação, data e número da encomenda, pessoa de contacto, entre outros elementos que se considerem necessários (Costa, 2014, p. 435).

Relativamente à receção e conferência dos bens, convém avaliar aspetos quantitativos e qualitativos. Para Costa (2014, pp. 435-436) não deve haver conhecimento

por parte de quem recebe os itens, das quantidades encomendadas, por forma a ocorrer uma verificação mais criteriosa e atenta.

A conferência da fatura do fornecedor obedece a vários critérios, devendo ser feita a confirmação das quantidades e preço, comparando com as guias de remessa, receção e nota de encomenda. Assim é importante verificar se as condições de pagamento estão de acordo com o previamente acordado, por forma a não ocorrerem atrasos ou antecipações nos pagamentos das faturas, algo que não é de todo desejável (Costa, p. 436). É também uma ferramenta útil para a elaboração de orçamentos previsionais e planeamento produtivo e de compras, dado que é possível ter uma noção de eventuais efeitos sazonais e outros que possam eventualmente ocorrer (Caiado, 2012, pp. 476-477).

No decorrer de todo o processo de compras existem certas situações que exigem alguma flexibilidade por parte do responsável de compras, porém, também neste caso, deve estar devidamente especificada a cadeia de procedimentos a seguir por forma a minimizar os erros e evitar a fraude (Costa, 2014, pp. 435-436).

Por sua vez Pereira (2010, p. 110) reconhece que o sistema de controlo interno no setor das compras deve definir e garantir vários aspetos:

- a) Cadeia de autorizações a seguir no processo de compra,
- b) Facilitar a comunicação interdepartamental e evitar a rotura de *stocks* e
- c) Assegurar a qualidade dos artigos comprados e melhores condições de compra possíveis para empresa.

O autor acrescenta ainda a importância de garantir a coerência, quanto à conta, valor e período, por forma a espelhar a realidade da empresa nas demonstrações financeiras (Pereira, 2010, p.110).

## **2.5 Conclusões**

A presente revisão teórica pretendeu suportar o desenvolvimento do trabalho empírico efetuado ao longo do estágio e do presente relatório. O suporte em diversos autores conceituados e em normas de entidades institucionais, quer nacionais quer internacionais, permitiu uma diversificação de fontes e a abordagem a técnicas diversas com o intuito de proceder a uma análise de múltiplas perspetivas.

Os autores mencionados ao longo do capítulo são unânimes em considerar o controlo interno como um ponto-chave em auditoria, definindo os ganhos que a

implementação deste sistema garante em qualquer organização. Apesar de alguns dos autores mencionados apontarem que não deverá ser um fim em si mesmo, definem que este sistema se autofinancia com os benefícios que acrescenta a qualquer empresa.

No caso concreto das compras, importa referir a importância atribuída à definição do grau de autonomia de cada interveniente ao longo do processo, diminuindo o risco de fraude e de erro, possibilitando uma segurança adicional a cada colaborador. O garante da coerência de ação dos vários processos associados às compras (à semelhança do que acontece com os restantes procedimentos de controlo interno) é outro ponto-chave identificado, que deverá ser valorizado.

Para além da importância que é apontada ao sistema de controlo interno, são também identificadas algumas limitações na sua atuação que devem ser tidas em especial atenção ao longo da conceção, implementação e atualização deste género de sistemas, por forma a minimizar as mesmas (Costa, 2014, pp. 242-243). A menção às limitações causadas por transações pouco habituais são comuns aos vários autores e um aspeto que reforça a necessidade de auditoria interna nesta matéria, por forma a sempre que possível minimizar os seus efeitos.

O conceito de auditoria interna apresentado assume também particular relevância no trabalho desenvolvido, uma vez que se pretende efetuar uma reflexão crítica na análise dos procedimentos de controlo interno no setor das compras.

## **3. O estágio**

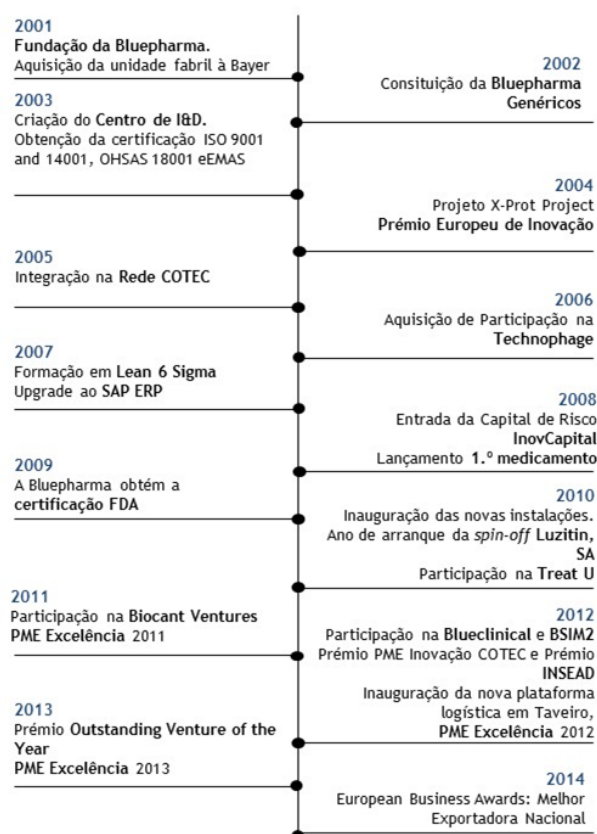
### **3.1 Descrição da entidade de acolhimento – Bluepharma Indústria Farmacêutica, S.A.**

No ano de 2001 a Bayer decide encerrar as suas instalações na cidade de Coimbra, deixando-a órfã desta unidade industrial de referência, altura em que surge um grupo de profissionais ligado ao setor do medicamento que resolveu adquirir esta unidade fazendo nascer a Bluepharma, depois de um difícil processo de negociação em que eram o único grupo nacional entre mais de 100 empresas internacionais interessadas.

Ficou acordado que durante os três primeiros anos a Bayer absorveria a produção, sendo um prazo excepcionalmente curto neste setor de atividade com grandes barreiras à entrada. Para isso foi definido um caminho como matriz da Bluepharma

“investir para inovar e inovar para internacionalizar”<sup>6</sup>. Desde então esta unidade deixou de ser uma fábrica de medicamentos convencional e tornou-se numa das empresas com maior dinâmica e conseqüente investimento em investigação e desenvolvimento no setor farmacêutico a nível nacional. A Bluepharma de hoje investiga, desenvolve e licencia tecnologia, fabrica e regista os seus medicamentos para cerca de 100 marcas internacionais localizadas em vários pontos do globo.

**Figura 2 – Cronologia histórica do grupo Bluepharma**



Fonte: Bluepharma Indústria (2014, Adaptado, p. 5)

Como é possível verificar na cronologia apresentada na figura 2, o grupo Bluepharma, ao longo da história, tem tido vários marcos importantes em todos os anos desde que foi fundado. A Bluepharma é por isso, hoje, muito mais do que fábrica de medicamentos que a Bayer deixou no ano de 2001 e transformou-se num grupo que opera em diversas áreas de atividade de que se destacam:

<sup>6</sup> <http://www.jornalmedico.pt/2014/07/01/paulo-barradas-rebelo-ceo-da-bluepharma-uma-empresa-nacional-a-conquista-do-mercado-global/> [25 de janeiro de 2016].



- Produção de medicamentos próprios e para terceiros,
- Investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos e
- Comercialização de medicamentos genéricos.

O compromisso da Bluepharma prende-se também com uma garantia sistemática da qualidade dos seus produtos, sendo isto uma preocupação transversal a toda a organização, existindo vários departamentos exclusivamente dedicados à garantia deste imperativo. Possui um sistema integrado de qualidade, ambiente, higiene e segurança, apoiado pelas normas ISO 9001, ISO 18001 e OHSAS 18001, bem como nas boas práticas de fabrico e outra legislação vigente<sup>7</sup>.

“As operações de fabrico que decorrem atualmente nas instalações da Bluepharma incluem a produção de produtos não estéreis / formas farmacêuticas sólidas – cápsulas e comprimidos. As instalações estão também autorizadas pelas autoridades para a produção de semissólidos, líquidos para uso interno, supositórios e produtos de investigação medicinal. A Bluepharma tem uma capacidade atual de produção de 2 mil milhões de comprimidos”<sup>8</sup>.

Para além da capacidade de produção que possui, a Bluepharma apresenta um portefólio alargado de opções para os seus clientes que lhe permite responder a muitas das necessidades do mercado farmacêutico atual, sendo que cada uma destas autorizações de produção obedecem a uma regulamentação bastante exigente que é marca deste setor de atividade.

A Bluepharma possui também um laboratório físico-químico e de microbiologia de controlo de qualidade que permitem estudar a biodisponibilidade e estabilidade dos medicamentos, reproduzindo as condições do corpo humano<sup>9</sup>.

A investigação e desenvolvimento (I&D) desde cedo se assumiu como um dos pilares em que se iria centrar a atividade da Bluepharma, com a criação do centro de I&D, logo no ano de 2003 (figura 2), que é atualmente um dos mais dinâmicos do país, com destaque para as áreas emergentes da nanotecnologia, oncologia e biotecnologia com

---

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/manufacturing/qualityassurance.php> [27 de novembro de 2015].

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/manufacturing/production.php> [27 de novembro de 2015].

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/manufacturing/qualitycontrol.php> [27 de novembro de 2015].

parcerias com diversas outras empresas e centros de I&D quer nacionais quer internacionais.

“A aposta da Bluepharma na I&D foi reconhecida no resultado do inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional, promovido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que a posiciona em 2.º lugar entre as empresas farmacêuticas e em 15.º lugar geral entre as 100 empresas que em Portugal apresentam maior investimento em I&D em percentagem do volume de negócio. A par das suas atividades de investigação inovadora, a Bluepharma realiza, também, de forma intensiva atividades de desenvolvimento de formulações farmacêuticas, de métodos analíticos e de processos de fabrico, bem como estudos de estabilidade e transposição de escala. Estas atividades têm como principal objetivo o desenvolvimento de novos medicamentos genéricos. A empresa estabeleceu também vários acordos de parcerias com empresas multinacionais para o desenvolvimento de medicamentos para o mercado global com particular ênfase nos mercados Europeu e Americano.”<sup>10</sup>.

Este excerto ilustra bem a importância que a Bluepharma dá à investigação e desenvolvimento, assumindo-se como uma das empresas nacionais mais relevantes nesta área, tanto no seu setor como a nível geral, mostrando bem o esforço que tem sido feito pela empresa nesta vertente de inovação.

A aposta na área dos medicamentos genéricos é também um marco inovador na área do medicamento em Portugal, tendo a Bluepharma assumido essa missão logo no ano subsequente à sua fundação, com o início da atividade da Bluepharma Genéricos (figura 2).

Também o setor dos assuntos regulamentares assume bastante importância dentro da empresa, responsável pela elaboração e submissão de *dossiers* de autorização de mercado, quer em nome da Bluepharma ou de clientes. Esta atividade rege-se pelo cumprimento escrupuloso dos princípios estabelecidos pelas entidades reguladoras nomeadamente a *European Medicines Agency* (EMA) e *Food and Drug Administration* (FDA)<sup>11</sup>.

Como é fácil observar na figura 3, e já o era na linha cronológica apresentada anteriormente (figura 2), o grupo Bluepharma cresceu bastante desde a sua génese no ano

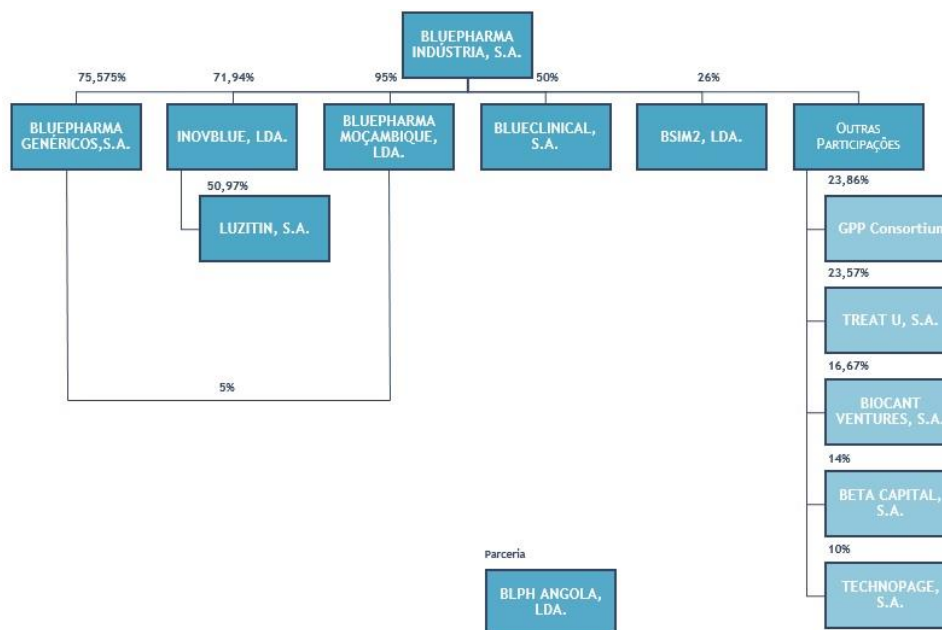
---

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/innovation/> [27 de novembro de 2015].

<sup>11</sup> Fonte: <https://www.bluepharma.pt/innovation/regulatoryaffairs.php> [27 de novembro de 2015].

de 2001 e é hoje constituído por várias empresas que operam em várias áreas distintas dentro do setor do medicamento.

**Figura 3 – Organograma do grupo Bluepharma**



Fonte: Relatório e Contas Bluepharma Indústria (2014, Adaptado, p. 7)

O grupo Bluepharma é atualmente constituído por 15 empresas, tendo surgido, para além das representadas na figura 3, uma nova empresa designada Blueanalytics no decorrer do ano de 2015. Dada a importância em termos de volume de negócios, potencial de desenvolvimento futuro, ou relevância estratégica no seio do grupo será feita uma descrição sucinta das empresas mais significativas do grupo.



A Bluepharma Genéricos tem como *core business* a comercialização de medicamentos genéricos de marca própria, detentora de um portefólio de mais de 70 medicamentos. A Bluepharma Genéricos disponibiliza produtos nas principais áreas terapêuticas de ambulatório. No decorrer do ano de 2014 atingiu 3,1 milhões de embalagens vendidas, apresentando um volume de negócios de 7,7 milhões de euros, registando um crescimento assinalável do valor das vendas e prestação de serviços de 25,2%, sendo que as exportações assumem um peso de 42%, tendo como principais mercados a Venezuela, Angola e Moçambique (Bluepharma Indústria, 2015, p. 41).



O ano de 2014 foi marcante para várias outras empresas do grupo destacando a Luzitin, empresa dedicada à investigação e desenvolvimento, com o arranque do primeiro ensaio clínico do LUZ11, levado a cabo pela **Blueclinical**. Este foi o primeiro ensaio de um produto oncológico de origem portuguesa, que ficará para a história da farmacologia clínica portuguesa como o primeiro ensaio de “entrada no Homem” de um produto oncológico realizado em Portugal (Bluepharma Indústria, 2015, p. 42).



A **Blueclinical** tem desenvolvido a sua atividade nas áreas de consultoria e gestão de projetos de I&D de medicamentos, dispositivos médicos e outros produtos de saúde, ensaios clínicos de fase I em voluntários saudáveis ou em populações selecionadas de doentes ("prova de conceito") (Bluepharma Indústria, 2015, p. 43).



A **TREAT U** foi premiada como “a empresa mais promissora” na área das ciências da vida por um painel de investidores internacionais, no *1st International Investors Forum*, evento promovido pela Go4Venture e Portugal Ventures, tendo como Missão aumentar a eficácia terapêutica e reduzir a incidência de efeitos secundários adversos, utilizando a nanotecnologia, farmacologia, desenvolvimento de medicamentos e ensaios clínicos, procurando dar resposta às diferentes necessidades dentro da cadeia de valor do medicamento (Bluepharma Indústria, 2015, p. 44).

### 3.2 Tarefas desempenhadas

Depois de um processo inicial em que foram acompanhadas as várias vertentes desempenhadas pelo departamento financeiro, desde *controlling* e *pricing*, a lançamentos contabilísticos, pagamentos, recebimentos, caixa, faturação, conciliações bancárias entre

outras tarefas, o estágio teve uma principal incidência sobre o setor das compras e nos programas de incentivos das diversas empresas do grupo Bluepharma.

A principal tarefa desempenhada ao longo do estágio curricular centrou-se nas compras e em todas as tarefas associadas a este processo. Numa fase inicial, que durou até meados do mês de outubro (o primeiro mês e meio de estágio), houve um acompanhamento exaustivo por parte da responsável pelas compras, mas rapidamente fui desempenhando essas tarefas de forma autónoma, sendo auxiliado em situações pontuais por todos os elementos do departamento financeiro, especialmente pelo setor da contabilidade e supervisionado pela orientadora de estágio.

Relativamente aos projetos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) acompanhei a preparação de documentação de comprovantes e respetiva validação por um ROC, bem como de auditorias do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) de que destacaria as verificações físicas de objetos adquiridos ao abrigo destes programas. Numa fase mais adiantada do estágio participei também na elaboração de candidaturas ao abrigo do programa Portugal 2020.

## **4. O controlo interno no setor das compras da Bluepharma**

Sendo a certificação legal de contas da Bluepharma assegurada por uma das consultoras com maior prestígio no mercado nacional e internacional, os procedimentos de controlo interno da empresa estão bem definidos. Porém, há sempre pontos de melhoria que são facilmente aceites no seio da empresa, que tem como objetivo seguir as boas práticas recomendadas e que garantam a maior fiabilidade possível da estrutura organizacional e o seu melhor funcionamento.

### **4.1 Procedimentos de compra**

Para haver lugar à elaboração de uma nota de encomenda para o fornecedor existe uma cadeia de 13 acontecimentos que está definida nos procedimentos de controlo interno da empresa que passo a referir: (1) deteção da necessidade, (2) requisição de compra, (3) aprovação pela direção de departamento, (4) pedido de cotação ao fornecedor, (5) escolha do fornecedor, (6) efetuar a nota de encomenda, (7) aprovação consoante o valor da operação pela direção financeira ou pela administração, (8) envio da nota de

encomenda para o fornecedor, (9) agendamento da data de entrega, (10) recepção da mercadoria, (11) entrada da mercadoria/encerramento de ordem em sistema, (12) lançamento na contabilidade e (13) pagamento.

Seguidamente, será feita uma abordagem aos procedimentos abordados ao longo do estágio e que exigem maior rigor no controlo interno.

Importa referir que a existência do *software* de gestão SAP obriga ao cumprimento de vários dos procedimentos de controlo interno, o que garante uma maior segurança a todos os intervenientes. Todas as interações efetuadas no programa em modo real ficam registadas permitindo verificar o período de tempo e o utilizador responsável por essa interação, não sendo possível apagar de forma permanente qualquer interação efetuada. Para além disso, assegura que todo o processo hierárquico da organização é cumprido sendo que são geridas pelo departamento de informática as permissões para aceder às diversas transações disponíveis neste programa, mediante a autorização e justificação da necessidade de acesso do diretor de cada departamento e responsável de sistema.

#### **4.1.1 Requisição**

Regra geral todas as notas de encomenda têm por base uma requisição de compra (anexo 2) efetuada por cada setor quando é detetada uma necessidade ou uma baixa do *stock*. Nessa requisição de compra é efetuado um texto descritivo breve do bem e, no caso de negociação prévia com o fornecedor, é anexado o orçamento à requisição no sentido de o facultar ao setor das compras. Esta negociação prévia justifica-se por haver muitos casos em que são necessários conhecimentos técnicos para se proceder a esta negociação.

Após a requisição de compra ser lançada no sistema informático SAP a mesma fica pendente para aprovação da direção de departamento, não sendo possível criar uma nota de encomenda com base numa requisição que não está aprovada, visto que o sistema SAP bloqueia essa ação.

Depois da referida validação, a requisição de compra surge num sistema de *workflow* (anexo 1) existente em SAP que permite ao responsável de compras saber quais as requisições que estão validadas pelas direções de departamento e as que estão em situação de espera. Essa conferência permite fazer uma gestão entre as notas de encomenda mais e menos urgentes e as notas de encomenda que não são possíveis de efetuar imediatamente, quer por falta de orçamento ou porque em certos casos excecionais

a nota de encomenda apenas pode ser formalizada com a fatura do serviço ou mercadoria, porém nestes casos continua a ser indispensável ter por base uma requisição de compra.

Realça-se também que existem alguns departamentos que não têm acesso ao *software* SAP e como tal efetuam as suas requisições via *e-mail*, sempre com o conhecimento da respetiva direção de departamento e dirigido à secção de compras do departamento financeiro, sendo que este *e-mail* deverá ser anexado à nota de encomenda no sentido de fundamentar a mesma.

#### **4.1.2 Orçamentos**

Nas circunstâncias em que o requerente não tem conhecimento de nenhum fornecedor adequado, não existe orçamento indicativo e cabe ao responsável das compras a escolha de um fornecedor apropriado para o produto/serviço pretendido. Este procedimento é efetuado na *internet* e em catálogos físicos da especialidade existentes na empresa, onde consta informação sobre eventuais fornecedores, sendo solicitada cotação a pelo menos três com o fim de comparar preços, condições de pagamento, prazos de entrega, fichas técnicas entre outros elementos. No caso dos fornecedores recorrentes é usual a negociação de orçamentos anuais.

Existem diversas situações no quotidiano de uma empresa como a Bluepharma em que os fornecedores e os produtos/serviços prestados devem ser alvo de procedimentos da gestão da qualidade para validação da fiabilidade e segurança dos mesmos, sendo um caso paradigmático os equipamentos de proteção individual (EPI) que incluem, máscaras de proteção, calçado, luvas, batas, entre outros itens em que é necessária a validação deste departamento (mediante a ficha técnica do produto) antes de se proceder à nota de encomenda.

Os pedidos de orçamento são remetidos para o eventual fornecedor sempre com o conhecimento do requerente, uma vez que, como a natureza das requisições é bastante diversa, são necessários, geralmente, conhecimentos técnicos para a validação dos mesmos, para além disso permite também ao requerente um conhecimento do estado atual da requisição de compra.

Após a recolha dos orçamentos dos eventuais fornecedores é tomada a decisão da escolha do fornecedor com base em diversos critérios sendo o preço, a fiabilidade, as condições de entrega e de pagamento os fatores chave neste processo de decisão.

### 4.1.3 Elaboração da nota de encomenda

Relativamente à elaboração de uma nota de encomenda são necessárias diversas informações que passo a mencionar:

- Fornecedor – indicado normalmente no orçamento proveniente do requerente, negociação do setor das compras, ou no caso de fornecedores recorrentes já estão previamente estabelecidos.
- Empresa – o grupo Bluepharma é, como vimos, constituído por diversas empresas e ao longo do estágio foram efetuadas compras para diversas empresas do grupo que passo a citar: (1) Bluepharma Indústria, (2) Bluepharma Genéricos, (3) Luzitin e (4) Blueanalytics.
- Grupo de Compradores – deve indicar o setor que fez a requisição, sendo uma ferramenta importante, uma vez que o sistema SAP, através desta indicação, permite a localização dos vários pedidos por grupo de compradores o que facilita a localização de pedidos anteriores, bastante útil na identificação de fornecedores antigos, bem como de preços anteriormente praticados.
- Indicação do orçamento, proposta e nome do requerente ao cuidado de quem o fornecedor deverá expedir a encomenda.

Seguidamente é necessário indicar-se o tipo de produto mercadoria/serviço que se trata, no sistema SAP, utilizando a seguinte simbologia:

- K – Produtos com entrada, ou seja produtos em que o recetor da mercadoria na empresa dá entrada do produto no sistema, por exemplo a larga maioria dos EPI já mencionados.
- W – Os produtos sem entrada, utilizada sobretudo em compras em que o pedido provém de um setor que, por não ter sistema SAP, não dá entrada de mercadorias ou em situações excecionais em que a nota de encomenda apenas é efetuada com a fatura. Em ambos os casos a receção da mercadoria é confirmada com o requerente mediante uma rúbrica datada na fatura ou Guia de Remessa, ou através de *e-mail* que será anexado à nota de encomenda.



F – Ordens, geralmente relacionadas com a prestação de serviços, sobretudo com conservação e reparação associadas a equipamentos específicos. Nestes casos é solicitado ao requerente que seja efetuado o encerramento da ordem, após o serviço estar concluído.

A – Para ativos fixos tangíveis/intangíveis, sendo neste caso discutido com os colaboradores da contabilidade a necessidade da criação destes ativos.

Existem certos itens que possuem código de material que permitem gerar arrumação em armazém e a gestão de *stocks*. Apesar de contabilisticamente se assumir imediatamente como gasto, esta ferramenta permite gerir alguns consumíveis como são também exemplo alguns EPI, materiais de limpeza e consumíveis de alguns equipamentos.

Introduz-se também a data desejável de entrega da mercadoria, bem como as quantidades, que no caso das requisições vem previamente preenchida.

É também colocado um breve texto descritivo que deverá ser consonante com o orçamento ou baseado em requisições anteriores, no sentido de uniformizar as terminologias, sendo importante quer para uma correta identificação do item por parte do fornecedor, quer para pesquisas futuras que possam ser feitas em sistema.

Para a emissão da nota de encomenda é também necessário introduzir o código relativo ao imposto sobre o valor acrescentado (IVA) sendo diferentes as nomenclaturas conforme a dedutibilidade ou não do IVA, diferentes taxas, ou se o mesmo se refere de ativo fixo, mercadorias ou outros serviços. É também importante saber se o fornecedor é nacional, intracomunitário ou extracomunitário existindo diferentes codificações em SAP para todas estas situações diversas.

Em certos materiais pode ser colocado na nota de encomenda um campo com a tolerância de fornecimento em excesso ou em falta, utilizando percentagem. Este tipo de tolerância poderá ser utilizado em mercadorias em que existe dificuldade na precisão da quantidade entregue. Nestes casos é feito um ajustamento posterior à nota de encomenda para a quantidade que foi efetivamente fornecida, depois da validação efetuada pelo setor responsável pela receção e conferência.

Segue-se a conta de razão (anexo 3) sendo que na generalidade dos casos dos objetos sobre a responsabilidade do setor das compras do departamento financeiro, os

lançamentos são efetuados nas contas 62, 63 e 43 de ativos fixos, dado que a compra de outros itens relativos à conta 61 estão sob alçada do departamento do planeamento e gestão de produção.

Para além da conta de razão, é também necessário identificar o centro de custo. Este procedimento é imprescindível para uma correta informação contabilística e afetação de custos no interior da empresa, sendo de extrema importância na análise de informação contabilística, uma vez que fornece elementos fundamentais relativamente ao controlo de gestão e contabilidade analítica, é essencial para prestar uma informação fiável no apoio à decisão.

Durante o estágio curricular e de forma adicional, foram criados centro de custos para projetos internos da empresa, designados de elementos de plano da estrutura do projeto (PEP). Este sistema permite uma diferenciação dos habituais centros de custo, que se limitam a centros de responsabilidade em que é imputado um determinado custo a um determinado departamento da empresa. Os elementos PEP passam a representar centros de investimentos onde é possível: (1) observar as várias despesas incorridas distribuídas por várias rúbricas e (2) obter a cada momento uma síntese do projeto, permitindo saber, entre outros elementos, o tempo despendido e os custos associados a cada projeto.

Ao longo do estágio houve oportunidade de acompanhar reuniões e testes de aceitação deste sistema, bem como obter formação sobre esta matéria que se espera de grande importância no futuro da empresa.

No sentido de garantir uma comparabilidade e coerência entre exercícios, o que é desejável no sentido de permitir uma informação fidedigna no processo de auxílio à decisão, que invariavelmente o setor financeiro presta, procura-se comparar sempre que possível a nota de encomenda com as notas de encomenda anteriores. Esta comparação serve para garantir a coerência contabilística e também a verificação adicional dos pedidos anteriores e do seu estado, para além da terminologia uniforme que se pretende.

Estes procedimentos contabilísticos e fiscais são posteriormente verificados pelo setor da contabilidade, no sentido de ocorrer uma dupla conferência das contas com o objetivo de garantir a correta execução dos procedimentos, sendo uma conferência bastante benéfica não só na eventual deteção de erros, mas também para discussão que por vezes surge sobre a conta ou centro de custos mais correto a alocar determinado item e proporciona uma maior reflexão sobre estes temas.

Como foi referido anteriormente, grande parte destes procedimentos são garantidos pela plataforma informática SAP. Este *software* é constantemente parametrizado à medida das necessidades da empresa, sendo que ao longo do estágio ocorreram reuniões com consultores SAP, no sentido de auxiliar os mesmos numa melhor parametrização deste *software* por forma a responder às necessidades da Bluepharma de forma mais eficiente.

O SAP apenas está disponível nas duas empresas com maior volume de negócios, que são a Bluepharma Indústria e a Bluepharma Genéricos. No caso da Luzitin e da Blueanalytics, existem procedimentos escritos e as notas de encomenda são processadas através de uma folha de cálculo em *excel*, visto que nestes casos os lançamentos contabilísticos são processados exclusivamente pelo setor da contabilidade.

Existem também diferentes níveis de autorizações de montantes de compras: (1) no caso de notas de encomenda de valor inferior a 500€ existe autonomia por forma a emitir a nota de encomenda para o fornecedor, após aprovação prévia das direções departamentais; (2) no limiar entre os 500 e os 1500€ existe necessidade da aprovação da respetiva direção financeira e (3) para montantes superiores a 1500€ essa autorização terá de ser dada pela administração.

Este procedimento garantido por SAP na Bluepharma Indústria e Genéricos garante a salvaguarda de todos os intervenientes no processo de compras e uma informação constante a diferentes níveis hierárquicos da organização, consoante a importância dos valores a despende (ver anexo 4).

No anexo 5 é possível verificar o *layout* de uma nota de encomenda, pronta a enviar para o fornecedor, com os vários elementos necessários, entre os quais: (1) o nome e morada do fornecedor, (2) o responsável pela compra e (3) a quantidade, a designação e o valor do produto sem IVA.

## **4.2 Entrada dos bens**

### **4.2.1 Entrada de mercadorias**

No caso de compras em que os itens foram classificados com “K” em SAP, após a receção da fatura e correspondente validação contra a nota de encomenda, é solicitado ao requerente que dê entrada do respetivo item em sistema. Essa entrada é efetuada com a data da fatura no sentido da especialização de exercícios, o que na Bluepharma acontece

de forma mensal, por forma a proporcionar à administração um *report* mensal que transmita a realidade imediata da empresa. No ato da entrada em sistema é gerado um histórico do pedido em SAP, que permite identificar quem deu entrada de determinado item e em que período. Após a conferência de que este procedimento foi efetuado, a fatura é dada ao setor da contabilidade para efetuar o seu lançamento contabilístico. A entrada poderá ser dada com data diferente da fatura em circunstâncias em que os itens adquiridos cheguem em data posterior, porém nesses casos é necessária devida justificação através da guia de remessa.

#### **4.2.2 Encerramento de ordem**

De forma semelhante à entrada de mercadorias, também nas ordens de serviço (criadas, quando são efetuados serviços respeitantes a um equipamento em específico existente no sistema informático) é necessário por parte do requerente o encerramento da ordem no sistema SAP. Este encerramento permite a conferência do preço, bem como verificar se o serviço que está a ser faturado corresponde ao que foi efetivamente efetuado. Posteriormente é concluído o encerramento da ordem, em que é validada novamente para além do valor e a data a que a ordem de serviço diz respeito. Como referido anteriormente este tipo de rigor é importantíssimo, dada a especialização dos exercícios mensal. Após estes procedimentos a fatura é entregue à contabilidade no sentido de se registar o lançamento contabilístico e posterior pagamento. Estas ordens permitem ter uma noção em cada momento dos gastos incorridos em cada equipamento, sendo também utilizado nas reparações de veículos.

#### **4.2.3. Registo de entrada de ativos fixos e outros bens**

No caso de materiais classificados como ativos fixos, ou bens em que não é dada entrada (por exemplo devido ao facto da nota de encomenda só ser formalizada com a fatura), procede-se à validação do material/serviço que já chegou ou foi efetuado. Esse procedimento de validação da chegada de ativos fixos tangíveis é também efetuado pelo departamento de compras, mediante a datação e assinatura da fatura/guia de remessa pelo requerente ou responsável de departamento.

### **4.3 Compras Blueanalytics e Luzitin**

Como já foi mencionado anteriormente (secção 4.1.3) as compras de outras empresas do grupo obedecem a outro tipo de procedimentos, dado que não possuem o

*software* SAP, por causa da sua reduzida dimensão e do seu diminuto número de encomendas.

As notas de encomenda são, regra geral, solicitadas via *e-mail* pelos colaboradores responsáveis de ambas as empresas, geralmente acompanhadas de orçamentos, uma vez que se tratam na maioria dos casos de materiais que exigem conhecimentos técnicos para uma análise eficiente. Nestes orçamentos tenta-se sempre que possível a harmonia de preços com os praticados na Bluepharma Indústria que, dada a sua dimensão e conseqüente poder de negociação, consegue preços consideravelmente mais baixos.

As notas de encomenda são formalizadas utilizando o *excel* e enviadas para os fornecedores com o conhecimento dos requerentes das respetivas empresas, de forma a terem conhecimento do estado do processo de compra (anexos 6 e 7).

Com a chegada posterior das faturas, é efetuada uma digitalização das mesmas e são enviadas para o requerente no sentido de validar a entrega e o bom estado das mercadorias. Após essa validação, as faturas são entregues à contabilidade para o respetivo lançamento contabilístico e posterior pagamento.

#### **4.4 Criação e alteração a dados-mestres de fornecedores**

Outra das responsabilidades assumidas ao longo do estágio curricular foi a criação e alteração a dados-mestres de fornecedores no sistema SAP. Esta tarefa ocorria sempre que era necessário efetuar compras a um novo fornecedor, que ainda não estava em sistema. Existe uma ficha de fornecedor (anexo 8) onde são solicitados os elementos necessários para criar o fornecedor em sistema (anexo 10) que passo a citar: número de identificação fiscal, *International Bank Account Number* (IBAN), código *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (SWIFT), morada, *e-mail*, telefone e condições de pagamento.

Neste caso existe o procedimento de verificar o número de identificação fiscal (NIF) no portal das finanças<sup>12</sup> (anexo 11), quando o novo fornecedor é português, no *site* da Comissão Europeia<sup>13</sup> quando se trata de um fornecedor de um estado membro da União

---

<sup>12</sup>Fonte:

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/main.jsp?body=/external/sgrcsitcad/jsp/identClientFornMenu.do> [6 de janeiro de 2016].

<sup>13</sup> Fonte: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/?locale=pt](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=pt) [15 de janeiro de 2016].

Europeia (anexo 12), sendo que nos fornecedores extracomunitários esta verificação não é possível.

A verificação da correta inserção dos dados do novo fornecedor em sistema é efetuada por outro colaborador, no sentido de evitar que eventuais erros ocorram, sendo que assume particular importância no caso de mitigar estes erros em transferências bancárias para fornecedores e também garantir a correta inserção das condições de pagamento, por forma a agilizar este processo junto da tesouraria.

Após essa validação, a folha de fornecedor é arquivada e é possível verificar em qualquer momento quais as alterações efetuadas em cada fornecedor.

No caso da criação de fornecedores, para além da Bluepharma Indústria, Bluepharma Genéricos, Luzitin e Blueanalytis, também assumi a criação de fornecedores da empresa Blueclinical.

#### **4.5 Controlo interno relativo aos programas de incentivos**

A Bluepharma, à semelhança de muitas empresas do tecido económico português, procurou ao longo dos anos aproveitar os programas de incentivos de ordem comunitária, nomeadamente o QREN que teve a sua vigência entre os anos de 2007 e 2013 e é descrito no seu *site* como,

“um grande desígnio estratégico para a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas”<sup>14</sup>.

Este tipo de programas contemplou um vasto leque de oportunidades que se encaixam sobremaneira no perfil da Bluepharma que aposta desde a sua fundação, na ciência, tecnologia e inovação.

Estes programas estão aliados a um complexo processo de submissão e candidatura, bem como a auditorias posteriores levadas a cabo pelo IAPMEI e constituídas entre outros aspetos por verificação da conformidade da documentação física associada à submissão do projeto e pela verificação física de equipamentos adquiridos ao

---

<sup>14</sup> Fonte: <http://www.qren.pt/np4/qren> [15 de janeiro de 2016].

abrigo destes programas de incentivos. No decorrer do estágio houve oportunidade de acompanhar estas auditorias o que, para além de um conhecimento dos procedimentos associados a este tipo de programas, permitiu um conhecimento mais alargado da estrutura da empresa.

Estas auditorias foram precedidas de um trabalho de preparação, no sentido de agilizar o processo que poderia tornar-se moroso no caso de os bens em causa não estarem facilmente identificáveis, dada a dimensão assinalável da empresa. Depois de uma verificação interna da localização dos vários itens, optou-se por colar etiquetas nos bens comprados ao abrigo do projeto, onde eram referidos a designação do equipamento, o número de ativo fixo tangível, o número de comprovante da compra desse bem (fatura original carimbada por um ROC que consta na documentação do projeto) e o nome do respetivo projeto.

Além disso, procurou-se junto do departamento informático uma organização das licenças, um dos tópicos mais sensíveis deste tipo de auditorias, dado que muitas destas licenças se encontram em formato eletrónico e não é fácil a sua identificação, sendo que a preparação prévia assumia uma particular importância neste campo, em muitos casos foi necessária ainda a descrição escrita das funcionalidades e evidência da sua utilização.

Para a ajuda da identificação dos bens e acompanhamento da auditoria, foi solicitada também a presença dos responsáveis dos diversos setores por forma a garantir um melhor acompanhamento e respetivas explicações técnicas que muitos dos equipamentos comprados ao abrigo destes projetos careciam.

Após estas auditorias são, regra geral, solicitados esclarecimentos adicionais e por isso, é indispensável uma boa organização de toda a documentação relativa a estes projetos. Estas solicitações são normalmente efetuadas com carácter de urgência e é necessário fazer prova de alguns dos gastos incorridos, no decorrer desses projetos através de comprovantes (faturas). A estas solicitações vêm regra geral associados pedidos de explicações detalhadas, nessas situações, dadas as especificidades técnicas inerentes, é solicitada colaboração aos responsáveis de departamento mais adequado para prestar os esclarecimentos necessários.

De forma adicional, participei também na preparação de novas candidaturas para o programa Portugal 2020, definido como um acordo de parceria acordado entre Portugal

e a Comissão Europeia tendo por objetivo a adoção de uma política de desenvolvimento económico, social e territorial, entre 2014 e 2020. Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até 2020, com objetivos diversos como: estimular o crescimento e a criação de emprego, estimular a produção de bens e serviços transacionáveis, incrementar as exportações e a transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo, entre outros<sup>15</sup>. Tal como ocorreu no QREN, a matriz de atuação da Bluepharma encaixa nestes vários objetivos do programa, sendo uma empresa iminentemente exportadora, criadora de emprego, produtora de bens e serviços transacionáveis, e com o objetivo claro da transferência de conhecimento do setor científico para o tecido produtivo.

No âmbito do programa Portugal 2020, para além de um primeiro contacto com a legislação associada a este programa, inseri dados na plataforma eletrónica (anexo 9) e participei em reuniões preparatórias destes projetos no sentido de ocorrer uma sincronização entre os vários setores da empresa, condição essencial para que os mesmos obtenham o sucesso desejado, dada a complexidade técnica que estes projetos envolvem e a que só uma equipa multidisciplinar poderá responder de forma adequada. Para além do carregamento e preparação de dados históricos e previsionais, foram também elaborados quadros de investimento e pessoal, bem como o preenchimento de vários itens e certificados necessários para a submissão de uma candidatura.

---

<sup>15</sup> Fonte: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> [15 de janeiro de 2016].



## 5. Análise crítica

### 5.1 Introdução

Como foi referido ao longo do relatório, a Bluepharma é uma empresa com uma estrutura organizacional sólida e robusta, dada a sua dimensão assinalável e o setor de atividade extremamente competitivo em que opera. O setor farmacêutico tem enfrentado grandes desafios em consequência do grande avanço científico que se tem verificado, existindo novas possibilidades de investigação e consequente criação de novos medicamentos, sendo que também o grupo Bluepharma olha com especial atenção para estes avanços, nomeadamente através da Luzitin com o LUZ11 (referido na secção 3.1.1). A pressão ocorrida para a baixa do preço dos medicamentos genéricos tem sido um dos problemas enfrentados, bem como outros constrangimentos que têm afetado a economia global.

O decorrer dos últimos anos ficou marcado por uma queda significativa de patentes e um aumento da concorrência proveniente de países emergentes como Brasil, China e Índia. O mercado dos Estados Unidos da América continua a ser o mais representativo em termos mundiais, com as vendas neste mercado a representarem 41%, seguido pela Europa com 27,4%, segundo dados da Federação Europeia das Indústrias Farmacêuticas (EFPIA) (Bluepharma Indústria, 2015, p. 19). A Bluepharma é certificada por diversas entidades, porém gostaria de destacar a FDA e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – autoridade brasileira do medicamento (esta certificação obtida recentemente no início do mês de janeiro de 2016, após uma exigente auditoria), porque a presença em dois dos mercados mais atrativos nesta indústria são sinais extremamente animadores para a empresa.

Também no mercado nacional, os últimos anos foram marcados por uma contração do volume de negócios das empresas do setor, fruto da conjuntura económica adversa e da forte pressão de descida que o preço dos medicamentos tem sofrido (Bluepharma Indústria, 2015, p. 21).

Ao longo do relatório ilustrou-se a importância que um bom sistema de controlo interno assume em qualquer organização, e que no caso concreto da Bluepharma esses procedimentos existem e estão bem definidos e estruturados, fruto de um trabalho de melhoria que tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos. O envolvimento da gestão

de topo e a auditoria por parte de uma das mais reputadas consultoras a nível nacional e internacional têm sido essenciais para este desenvolvimento.

Na presente análise crítica acrescentam-se contribuições que, na ótica do trabalho desenvolvido ao longo do estágio curricular, podem representar melhorias nos procedimentos de controlo interno da empresa. De forma adicional e dado o trabalho desenvolvido também na área dos programas de incentivos comunitários irão apresentar-se ideias que permitam melhorar alguns aspetos.

## **5.2 Sugestões de melhoria no setor das compras**

No setor das compras, e como foi descrito ao longo do capítulo anterior, os procedimentos estão perfeitamente definidos e são do conhecimento de todos os intervenientes no processo. Contudo existem situações excecionais em que ocorrem desvios aos procedimentos estabelecidos que aumentam a discricionariedade e podem provocar desajustamentos nesta cadeia de processos.

Existem setores onde o sistema de requisições não funciona, dada a inexistência do sistema SAP. Seria por isso importante que em cada setor ficasse atribuída uma licença SAP a um colaborador responsável pela formalização de requisições de compra. Desta forma, ficaria estabelecido um procedimento semelhante ao ocorrido com as restantes compras e que, na ótica das boas práticas de controlo interno, seria mais adequado principalmente com o crescimento expetável que a empresa apresenta. Apesar de nos casos supramencionados, as requisições terem por base um *e-mail* com o conhecimento dos responsáveis de setor e em certos casos da administração, é desejável que os procedimentos sejam uniformes para todos os tipos de compras dentro da organização, o que minimizará os erros e permitirá ao responsável das compras uma gestão mais criteriosa da urgência das várias requisições pendentes.

Regra geral, constatou-se que apenas o departamento de informática efetuava requisições de compra quando se tratava da aquisição de ativos fixos tangíveis, pelo que no decorrer do estágio, se procurou sensibilizar outros departamentos nomeadamente o controlo de qualidade de forma a seguir-se um procedimento semelhante para a compra deste tipo de itens, com o objetivo de uniformizar as compras deste formato em toda a empresa, o que já está a ser visível.

A compra de equipamentos para os setores de investigação e desenvolvimento também contorna muitas vezes o sistema habitual de requisições. Estes equipamentos estão geralmente associados a investimentos avultados e a negociações morosas, pelo que é remetido o orçamento para o setor das compras através de *e-mail* com o conhecimento das respetivas direções de departamento e da administração se envolvida no processo. Apesar de este procedimento garantir a informação dos vários intervenientes no processo, seria desejável que adicionalmente fossem formalizadas as requisições de compra em SAP.

Ao longo do estágio foram detetadas situações em que os responsáveis de setor entravam em contacto direto com o fornecedor no sentido de efetivar a compra, antes da requisição e consequente autorização em sistema da direção de departamento. Esta situação pode levar a que sejam adquiridos materiais sem a devida aprovação, ou uma duplicação das compras se a informação não for transmitida de forma correta, o que é uma fraqueza flagrante das boas práticas de controlo interno. Apesar de bastante pontuais, estas formas de atuação merecem ser corrigidas, porque apesar de não terem ocorrido situações de erro como as mesmas, a repetição destas práticas e consequente desvio aos habituais procedimentos de controlo interno poderão levar a que situações indesejáveis aconteçam, especialmente com o crescimento da empresa.

A colocação dos números de ativo fixo tangível no código interno de equipamentos também só acontecia nos equipamentos de informática, sendo que atualmente se procurou associar este número a outro tipo de equipamentos como os de laboratório, que regra geral são bastante dispendiosos e comprados por vezes ao abrigo de programas de incentivos. No caso destes programas é bastante importante associar o equipamento à fatura e à nota de encomenda no sentido de uma fácil identificação e localização do equipamento, trabalho que se espera muito útil para se fazer evidência, no posterior momento das verificações físicas.

Como tem sido referido ao longo do relatório, as requisições de compra precisam de aprovação da direção de departamento e são adicionalmente aprovadas pela direção financeira (para valores superiores a 500€), e pela administração (para valores superiores a 1500€), sendo uma segurança adicional para todos os intervenientes no processo de compras. Sempre que possível é anexada à nota de encomenda toda a informação disponível para o processo de compra ser efetivado, sendo também importante que seja anexada a informação relevante na posse dos requerentes logo na requisição de compra,

o que só acontece em alguns setores. Ao longo do estágio, novos setores começaram a seguir este procedimento, que permite o acesso à maior informação possível quer aos decisores setoriais quer aos próprios responsáveis financeiros e à administração.

Seria importante definir um procedimento para compras urgentes, no sentido de ocorrer uma uniformização de procedimentos, também neste caso sendo desejável um *e-mail* dirigido ao setor das compras pela direção de departamento com essa indicação expressa e com o conhecimento da direção financeira e da administração para os casos que se considere necessário. Este procedimento permite evitar a discricionariedade de atuação e a minimização de eventuais erros que possam ocorrer. Na maioria dos casos urgentes este procedimento já é seguido, porém existem situações em que esta solicitação não chega ao setor das compras por escrito, o que não permite uma base de fundamentação no sistema.

A entrada das mercadorias e o registo de serviços devem ser efetuados após a receção e conferência da fatura contra a nota de encomenda no sentido de conferir preços e quantidades. Este procedimento ocorre na maioria dos setores através do sistema SAP, permitindo um registo dos executantes de cada interação ao longo deste processo, o que apesar de bastante útil não acontece em todos os setores e será desejável que esse alargamento aconteça, no sentido de mais uma vez uniformizar os procedimentos e minimizar o erro.

A sensibilização dos vários intervenientes no processo de compras para o sistema de controlo interno é importante e deverá ser efetivada com regularidade, em formações que a empresa oferece aos seus colaboradores, ao longo do ano em diversas matérias. Esta informação é a chave para que todos os procedimentos sejam seguidos como estipulado no sistema de controlo interno, bem como para o envolvimento dos colaboradores na melhoria contínua deste sistema.

As empresas do grupo com dimensão mais reduzida, para as quais também foram efetuadas compras, como foi mencionado ao longo do relatório, não possuem o processo de formalização de compras em SAP, sendo que nalguns casos os seus procedimentos de controlo estão ainda numa fase embrionária apesar de devidamente estabelecidos. Ao longo do estágio procurou-se, sempre que possível, acrescentar procedimentos que são levados a cabo na Bluepharma Indústria para estas empresas, no sentido da melhoria dos seus procedimentos. Percebe-se que dada a sua dimensão reduzida é também mais fácil o

acompanhamento por parte da gestão de topo, sendo natural e desejável que o seu sistema de controlo interno seja melhorado e acompanhe o crescimento espectacular destas empresas.

Seria também interessante que a empresa começasse a considerar a hipótese de efetuar concursos para fornecedores, em esquema de leilão, o que possibilitaria uma competição em tempo real pelos preços e outras condições de fornecimento que poderiam ser interessantes aplicar em artigos com um maior peso no volume das compras, trazendo à empresa vantagens evidentes.

### **5.3 Sugestões de melhoria no âmbito dos programas de incentivos**

O trabalho desenvolvido no âmbito dos programas de incentivos possibilitou uma aprendizagem muito enriquecedora, quer na familiarização com a plataforma onde são preparadas as candidaturas a novos projetos, quer em reuniões preparatórias e discussão de vários elementos como resultados previsionais, quadros de investimento e de pessoal, entre outros. Esta experiência possibilitou um contacto com um programa que se espera que traga grandes oportunidades à economia portuguesa, no seu aumento de competitividade face a outros mercados. Para além disso, também a recolha de elementos relativos a projetos anteriores e acompanhamento das verificações físicas, transmitiu a exigência e o rigor associados a estes programas, bem como a importância que uma correta organização das empresas e da documentação relativa a estes projetos são fundamentais para o sucesso dos mesmos.

Como referido anteriormente, dadas as verificações físicas que ocorrem no âmbito destes projetos e a diversidade de equipamentos semelhantes que existem no seio da empresa, constatou-se que na generalidade dos casos deveria ser efetuado um cadastro dos bens ao abrigo de cada projeto, com a atribuição de um identificador com um número interno que fosse possível associar ao número de ativo fixo tangível. Na impressão desse identificador deveriam constar o nome do projeto e respetivo número de comprovante associado a esse equipamento. Seria a partir daí simples criar um procedimento em que qualquer alteração da posição de bens adquiridos ao abrigo destes projetos fosse comunicada ao responsável de projetos, no sentido de se manter um cadastro atualizado, sabendo-se a cada momento a posição exata dos equipamentos o que permitiria uma identificação imediata no caso de uma auditoria repentina.

Dadas as políticas de boas práticas de fabrico, poderá não ser exequível colocar este tipo de identificação em setores como a embalagem ou a produção. Nesse sentido deveria o responsável de cada setor ter um cadastro atualizado dos bens adquiridos ao abrigo de cada projeto, permitindo uma rápida identificação, a qualquer momento.

Estes procedimentos tomados de forma gradual ao longo da implementação do projeto, permitem também evitar a perturbação das habituais tarefas diárias na preparação das auditorias, garantindo a segurança de que os bens estão rapidamente identificáveis em qualquer momento e que evitando situações que possam não permitir a verificação física, de que são exemplo o abate de equipamentos, que no caso destes projetos não devem ocorrer sem que os projetos estejam concluídos.

## 6. Conclusões

A realização do estágio curricular na Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A. permitiu a elaboração de um conjunto de tarefas que possibilitou a aprendizagem e aplicação de muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Gostaria de destacar que a aplicação destes conhecimentos desencadearam um espírito crítico para as tarefas desempenhadas ao longo dos quatro meses de duração do estágio, sendo que sempre que considere oportuno apresentei questões e sugestões que foram acolhidas da melhor forma possível, valorizando o estágio e permitindo interessantes trocas de ideias que permitiram o desenvolvimento de novas competências.

O presente trabalho pretende contribuir para a melhoria dos procedimentos de controlo interno no setor das compras, tendo sido ilustradas as boas práticas nesta matéria que constam na literatura da especialidade e as recomendações de organismos institucionais. Com a apresentação de alguns aspetos da vasta cadeia de procedimentos associados a este processo, foi possível identificar alguns aspetos que na minha perspetiva podem e devem ser melhorados.

Para além do setor das compras, também a participação na elaboração de novas candidaturas para o programa Portugal 2020 se revelou uma oportunidade extremamente enriquecedora, dado o novo horizonte de possibilidades que este programa abre para a economia portuguesa. A familiarização com a plataforma eletrónica e os vários processos associados à elaboração de uma candidatura foram uma aprendizagem que também considero de grande importância.

Não posso menosprezar igualmente a experiência com o *software* de gestão SAP, líder no seu setor e uma incrível mais-valia para toda a organização. O trabalho desenvolvido com este *software* ao longo da duração do estágio foi uma excelente oportunidade de aprendizagem e proporcionou o conhecimento de alguns dos módulos desta ferramenta poderosa, utilizado em grandes empresas nacionais e internacionais.

Considero também, que o contributo que dei, tanto no setor das compras como nos programas de incentivos, foi vantajoso e profícuo para a empresa e creio ter correspondido à confiança e responsabilidades que me concederam ao longo do estágio e que muito contribuíram para a minha aprendizagem.

# Bibliografia

Costa, C. B. (2014). Auditoria Financeira, Teoria e Prática. 10.<sup>a</sup> edição. Editora Rei dos Livros.

Caiado, A. C. P. (2012). Contabilidade analítica e de gestão: contém 77 exercícios e casos de aplicação resolvidos. 4.<sup>a</sup> edição. Áreas Editora.

Bluepharma Indústria (2015). Relatório e Contas de 2014 da Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A..

Pinheiro, J. L. (2005). Auditoria interna – “Criar sucesso”. Revista de Auditoria Interna, N.º 22, Outubro-Dezembro.

Lajoso, P. G. (2005). A importância da Auditoria Interna para a Gestão de Topo. Revista de Auditoria Interna, N.º 19, Janeiro-Março.

Neves, J. F. (2008). A importância de um sistema de controlo interno. TOC 99 - Junho 2008.

Pereira, M. J. R. C. (2010). Apresentação - Auditoria Financeira - Pós-Graduação em Finanças e Fiscalidade. Edição especial para a DGCI – Auditoria Financeira. Versão 1.1

## Sites Consultados:

<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf> [25 de setembro de 2015].

<http://www.luzitin.pt/> [4 de outubro de 2015].

<http://www.bluepharmagenericos.com/> [4 de outubro de 2015].

<https://www.bluepharma.pt/> [4 de outubro de 2015].

<http://treatu.pt/> [4 de outubro de 2015].

<http://www.infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf> [1 de novembro de 2015].

<http://www.infocontab.com.pt/download/dra/dra400.pdf> [1 de novembro de 2015].

<http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf> [1 de novembro de 2015].

[http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg2008\\_03\\_vconsolidada.aspx](http://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Regulamentos/Pages/Reg2008_03_vconsolidada.aspx) [29 de novembro de 2015].

[http://www.otoc.pt/downloads/files/1213983276\\_60e61\\_gestao.pdf](http://www.otoc.pt/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf) [12 de dezembro de 2015].

<http://www.qren.pt/np4/qren> [9 de janeiro de 2016].

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> [9 de janeiro de 2016].



<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/main.jsp?body=/external/sgrcsitcad/jsp/identClientFornMenu.do> [15 de janeiro de 2016].

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/?locale=pt](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=pt) [15 de janeiro de 2016].

<http://www.ifac.org/system/files/downloads/a018-2010-iaasb-handbook-isa-320.pdf>  
[26 de janeiro de 2016].

<http://www.jornalmedico.pt/2014/07/01/paulo-barradas-rebelo-ceo-da-bluepharma-uma-empresa-nacional-a-conquista-do-mercado-global/> [25 de janeiro de 2016].