



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Alexandra Miranda de Jesus Rodrigues Ferreira

**A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS NA
GESTÃO E NO CONTROLO INTERNO**

APLICAÇÃO PRÁTICA NA CRITICAL SOFTWARE S.A

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças
orientado pela Professora Doutora Liliana Marques Pimentel e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

Outubro de 2020

Alexandra Miranda de Jesus Rodrigues Ferreira



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

A Importância dos Ativos Fixos Tangíveis na Gestão e no Controlo Interno

Aplicação Prática na Critical Software S.A

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

Orientador Académico: Professora Doutora Liliana Marques Pimentel

Supervisores Profissionais: Doutor Miguel Lopo Ferreira & Doutora Alexandra Esteves

Entidade de Acolhimento: Critical Software S.A

Coimbra, Outubro de 2020

DEDICATÓRIA

AOS MEUS PAIS E IRMÃ, QUE SEM ELES NADA DISTO
SERIA POSSÍVEL, A VÓS VOS DEDICO A
CONCLUSÃO DESTE CAPÍTULO
DA MINHA VIDA!

AGRADECIMENTOS

O presente relatório marca o fim de mais uma etapa no meu percurso académico, a conclusão do mestrado em Contabilidade e Finanças. Vendo findar a minha vida académica, para já, não posso deixar de escrever uma pequena mensagem de agradecimento a quem sempre me acompanhou e apoiou durante todo o meu percurso até hoje e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional. Deste modo, expresso a minha enorme gratidão e reconhecimento:

- À orientadora da faculdade, Professora Liliana Marques Pimentel pelo apoio constante e imprescindível, dedicação, disponibilidade e simpatia desde o primeiro momento, assim como as críticas e sugestões que serviram para enriquecer o mesmo;

- À Critical Software S.A, mais concretamente, a todos os elementos que fazem parte desta grande equipa, inclusive, aos meus colegas do Departamento Financeiro, Dr^a Alexandra Esteves, Dr^o Miguel Lopo Ferreira, Pedro Cavaco e Adriana Gonçalves, pela paciência e simpatia de acolhimento desde o primeiro dia em que entrei pelas portas da sede da empresa em Coimbra;

- Aos meus pais que foram o grande pilar deste capítulo académico, agradeço pelo incentivo que sempre me deram e por todo o “aconchego” que durante toda esta fase me transmitiram, pelo apoio moral e constante motivação para eu concretizar todos os meus sonhos e não deixar nada por acabar;

- À minha irmã gémea, Mariana, por todo o apoio incondicional, com quem cresci e partilhei todo o meu crescimento, contigo a meu lado todas as barreiras foram mais fáceis de ultrapassar;

- À minha Tia Bila e minha segunda mãe, por toda a ajuda que sempre me deu neste últimos 5 anos;

- A todos os meus amigos e restante família pelas palavras de conforto e compreensão das minhas ausências nos momentos de confraternização ao longo destes últimos meses;

- E, por último, a ti Coimbra cidade dos estudantes!

“ENQUANTO VOCÊ SONHA, VOCÊ ESTÁ FAZENDO O RASCUNHO DO SEU FUTURO”
(CHARLES CHAPLIN)

“A PERSISTÊNCIA É O MENOR CAMINHO DO ÊXITO”
(CHARLES CHAPLIN)

RESUMO

Nos dias de hoje, é relevante a consciencialização das entidades para a existência de um adequado Sistema de Controlo Interno permitindo assim que a empresa detenha uma vantagem competitiva face à concorrência independentemente da sua dimensão e complexidade organizacional.

Na mesma lógica e interligando com a conjuntura atual, o tema da mitigação do risco está vigente na sociedade, bem como na maioria das organizações. Consequentemente, é necessário que estas adotem um Controlo Interno mais adequado e mais ajustado para mitigar os riscos aí inerentes. Cabe ao Órgão de Gestão e/ou Administração de qualquer entidade a responsabilidade de assegurar um Sistema de Controlo Interno adequado que garanta a gestão num todo de forma eficaz e eficiente.

Deste modo, com o presente relatório de estágio, é possível obter uma reflexão sobre a importância crescente do papel do Controlo Interno no seio das organizações, nomeadamente, na área dos Ativos Fixos Tangíveis. Para complementar, através da aplicação prática é possível ver o impacto desse papel na ótica dos Ativos Fixos Tangíveis, bem como obter exemplos de vários procedimentos internos ligados à gestão desta área para uma organização. Como contributo e *à posteriori* da conclusão do projeto “Critical EYE” foi elaborada uma política de regulamentação interna para a gestão dos Ativos Fixos Tangíveis da Critical Software S.A. Esta política contribuirá para a existência de um bom suporte sólido e é relevante visto que fomentará uma boa gestão interna e, à vista disso, num futuro próximo, a presença de um bom Controlo Interno em toda a empresa.

Assim, o presente documento retrata a experiência recentemente vivida na Critical Software S.A. Tal, deveu-se à necessidade de realizar um estágio curricular para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças. Esta etapa profissional foi realizada na sede da empresa em Coimbra e consistiu no desempenho de diversas tarefas no Departamento Financeiro sendo que o foco se inseriu no referido projeto “Critical EYE”.

PALAVRAS-CHAVE

Controlo Interno, Ativos Fixos Tangíveis, Riscos, Política de Regulamentação Interna e Procedimentos Internos.

ABSTRACT

At the present, it is important to make the entities aware of the existence of an adequate internal control system, thus allowing the company to have a competitive advantage over the competition, regardless of its size and organizational complexity.

Following the same logic and interconnected with the current situation, the issue of risk mitigation prevails both in society and in most organizations. Consequently, it is necessary for organizations to adopt a more adequate and adjusted Internal Control to mitigate these risks. It is the responsibility of the Management and Administration Board of any entity to ensure an adequate Internal Control system that guarantees effective and efficient management.

Thus, with this report on practices it is possible to reflect on the growing importance of the role of Internal Control within organizations, that is, in the area of Tangible Fixed Assets. Consequently, and as a complement, through practical application it is possible to see the impact of this role from the perspective of Property, Plant and Equipment, as well as obtain an example of several internal procedures related to the management of this area for an organization. After the conclusion of the “Critical EYE” project, an internal regulation policy was developed for the management of Tangible Fixed Assets of Critical Software SA. This policy will contribute to the existence of good solid support and is relevant since it will promote good internal management and given this, soon, the existence of good internal control throughout the company.

This document reflects the experience recently lived at Critical Software S.A. Such was, due to the need to carry out a curricular internship to obtain a master's degree in Accounting and Finance. This professional stage was carried out at the company's headquarters in Coimbra and consisted of carrying out several tasks in the Finance Department, with a focus on the “Critical EYE” project.

KEYWORDS

Internal Control, Tangible Fixed Assets, Risks, Internal Regulation Policy and Internal Procedures.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – SEDE: CRITICAL SOFTWARE S.A	10
FIGURA 2 - QUADRO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO.....	11
FIGURA 3 - QUADRO OPERACIONAL.....	11
FIGURA 4 – O CUBO COSO	44
FIGURA 5 – PROCEDIMENTOS RELATIVOS À AQUISIÇÃO DE UM AFT.....	84
FIGURA 6 – ESTRUTURA DA FICHA DE UM FA	96
FIGURA 7 – DEMONSTRAÇÃO DO 2º PASSO.....	98
FIGURA 8 – DEMONSTRAÇÃO DO 3º PASSO.....	98
FIGURA 9 – DEMONSTRAÇÃO DO 4º PASSO.....	99

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS SETORES DE MERCADO EM % DO VN ENTRE 2015 E 2019.....	15
TABELA 2 - SOLUÇÕES: “EXPERTISE”	21
TABELA 3 - ANÁLISE SWOT DA CSW.....	22
TABELA 4 – EVENTOS MARCANTES PARA A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO CONTROLO INTERNO	39
TABELA 5 – FUNÇÕES DO SISTEMA DE GESTÃO NOS AFT’S	73
TABELA 6 – VIDAS ÚTEIS DOS AFT’S	93
TABELA 7 – OBJETIVOS, FATORES DE RISCO E ATIVIDADES DE CI LIGADOS AO PROCESSO DE GAF.....	109
TABELA 8 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DOS AFT’S NA CSW	111

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – MÉTODOS DE CONTROLO INTERNO.....	41
ILUSTRAÇÃO 2 – LIGAÇÃO ENTRE AUDITORIA E CONTROLO INTERNO.....	48
ILUSTRAÇÃO 3 – MÉTODOS DE DEPRECIAÇÃO	64
ILUSTRAÇÃO 4 – VANTAGENS DE UM SISTEMA DE GAF	70
ILUSTRAÇÃO 5 – CICLO DE VIDA DOS AFT’S	71
ILUSTRAÇÃO 6 – ESTRUTURA DO SISTEMA DE GESTÃO NOS AFT’S.....	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAA – American Accounting Association

AFT's – Ativos Fixos Tangíveis

AFT – Ativo Fixo Tangível

AI – Auditoria Interna

AU – Auditing Standard

AIPCA – American Institute of Certified Public Accounts

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

CI – Controlo Interno

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technologies

COCO – Criteria of Control Board/ Committee

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CSW – Critical Software S.A

CT – Código do Trabalho

DF's – Demonstrações Financeiras

DRA – Diretriz de Revisão/ Auditoria

ESA - European Space Agency (Agência Espacial Europeia)

ERP - Enterprise Resource Planning (Planeamento de Recursos Empresariais)

FA – Fixed Assets (Ativos Fixos)

FEI – Financial Executives International

FHWA – Federal Highway Administration

GAF – Gestão de Ativos Fixos

GAAS – Generally Accepted Auditing Standards

IAS – International Accounting Standards

ICIF – Internal Control Integrated Framework

IFAC - International Federation of Accountants

IFRS – International Financial Reporting Standard

IIA – Institute of Internal Auditors

IMA – The Association of Accountants and Financial Professionals in Business

ISA – International Standards on Auditing

I&D – Investigação e Desenvolvimento
I&K – Innovation and Knowledge
NASA – National Aeronautics and Space Administration
NCRF – Norma Contabilística e Relato Financeiro
OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados
PME's – Pequenas e Médias Empresas
R&C – Relatório e Contas
SCI – Sistema de Controlo Interno
SEC – Security and Exchange Commission
SAS – Statement on Auditing Standards
SNC – Sistema de Normalização Contabilística
SOX – Sarbanes Oxley Act/ Lei Sarbanes-Oxley
TI – Tecnologias de Informação
UE – União Europeia
UEM – União Económica e Monetária
VN – Volume de Negócios

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
KEYWORDS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xi
ÍNDICE GERAL	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I: A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO E O ESTÁGIO CURRICULAR	6
1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	7
1.1 História.....	7
1.2 Grupo Critical	9
1.3 Estratégia, Missão e Visão	13
1.4 Segmentos de Mercado e Soluções “Expertise”	15
1.5 Análise SWOT.....	22
2. O ESTÁGIO CURRICULAR	25
2.1 Tarefas Desenvolvidas	26
2.2 Análise Crítica do Estágio Curricular	30
PARTE II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	32
3. CONTROLO INTERNO	33
3.1 Origem e Evolução do Controlo Interno.....	34
3.2 Conceito e Objetivos de Controlo Interno.....	37
3.3 Métodos e Componentes do Controlo Interno	41
3.4 Ferramentas, Procedimentos e Avaliação para o levantamento do Controlo Interno.....	45
3.5 A Importância do Controlo Interno	48
3.6 As Limitações do Controlo Interno	51

4.	ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	57
4.1	Definição de Ativos Fixos Tangíveis	58
4.2	O Processo de Gestão Económica dos Ativos Fixos Tangíveis.....	59
4.3	A necessidade da Harmonização Contabilística a nível Global	65
4.4	A Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis	66
4.5	Sistema de Gestão nos Ativos Fixos Tangíveis.....	69
4.6	Nova abordagem do Sistema de Gestão nos Ativos Fixos Tangíveis.....	72
4.7	Medidas importantes de Controlo para a Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis	75
4.8	Importância do Controlo Interno nos Ativos Fixos Tangíveis.....	80
	PARTE III: APLICAÇÃO PRÁTICA DO PROJETO “CRITICAL EYE”	82
5.	O TRATAMENTO DOS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS NA CRITICAL SOFTWARE S.A	84
6.	ENQUADRAMENTO DO PROJETO “CRITICAL EYE”	99
6.1	Introdução à Aplicação Prática	101
6.1.1	Execução.....	102
6.2	Objetivos e Riscos associados aos processos de GAF.....	109
6.3	Matriz de Responsabilidades e a Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis na Critical Software S.A	111
	PARTE IV: IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE REGULAMENTAÇÃO INTERNA PARA A GESTÃO DOS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS DA CRITICAL SOFTWARE S.A	113
1.	PROPOSTA DA POLÍTICA E SUA APLICAÇÃO	114
2.	REFLEXÃO CRÍTICA DA PARTE PRÁTICA.....	117
	CONCLUSÃO	118
	BIBLIOGRAFIA	123
	ANEXOS.....	126

INTRODUÇÃO

Com a exigência cada vez maior por parte dos mercados e, por conseguinte, devido à atualidade económica, o nível de eficiência das empresas é fulcral para que estas possam sobreviver com sucesso no mundo empresarial. Deste modo, é importante para todas as entidades, a necessidade de partilhar informação fiável a qualquer momento, de forma a garantir a sua continuidade.

No decorrer das atividades, as entidades geram informação financeira e não financeira que servem um vasto número de utilizadores, podendo estes serem externos ou internos. Consequentemente, é prestigiado que essa informação tenha credibilidade, isto é, que não tenha distorções, voluntárias ou não, e que a afetem de forma significativa.

A maior parte das empresas, independentemente do tamanho que for, detêm no seu balanço uma parte correspondente a Ativos, mais especificamente, a Ativos Fixos Tangíveis. Estes revelam-se como sendo fatores fundamentais para o seu funcionamento e por mais que seja irrelevante, a sua quantidade irão sempre influenciar os resultados da organização.

Em consequência desse facto e visto que a Critical Software S.A contém no seu balanço uma grande parte correspondente aos Ativos Fixos Tangíveis é necessário que haja um bom controlo e uma gestão propícia. Desde o início da criação desta empresa que a gestão dos Ativos Fixos Tangíveis estava entregue ao departamento que os adquiriam. Cada departamento fazia as suas próprias aquisições de forma autónoma consoante a sua necessidade e, juntamente com o departamento de *Procurement*¹ o bem era adquirido e, posteriormente, chegado ao departamento específico que registou a necessidade da compra seria gerido pelo mesmo sem seguir qualquer política/ regulamento de medidas, procedimentos ou processos, que os auxiliassem a executar essa mesma gestão.

¹ Departamento de *Procurement* – na CSW este departamento é responsável pela negociação com os fornecedores e celebração de acordos/ contratos; processamento e emissão de PO's, conferir as faturas e as PO's; acompanhar o processo de faturação e pagamento; gestão de frota; gestão de contratos; negociação de seguros; elaboração de contratos de *renting* e *leasing* etc.

Contudo, a empresa foi crescendo. A expansão do grupo, a criação de outras empresas para o grupo e a complexidade do seu controlo em termos de gestão de ativos tornou-se num facto evidente. Houve assim a conveniência de se repensar numa proposta de um esquema já idealizado algum tempo atrás e que contribuísse para haver uma evolução a nível interno alusivo à matéria da gestão dos Ativos Fixos Tangíveis, mais concretamente, com o propósito de, face à sua aceitação pelos órgãos superiores de gestão e administração, esse esquema concretizasse num projeto cujo intuito principal seria proceder a uma harmonização, uniformização e sinergia de procedimentos de gestão dos Ativos Fixos Tangíveis no seio da Critical Software S.A, dado a abordagem antiga não ser uma boa opção podendo criar muitas discrepâncias e levar alguns desperdícios desnecessários. Posteriormente, depois de ultrapassada toda a fase inicial burocrática e legal o projeto foi avançando.

Desde a sua conceção que o Departamento Financeiro demonstrou interesse em investir neste projeto, apesar de ter tido a colaboração de outros departamentos, *Facilities* e *Sistemas & Infraestruturas*. Dado não existir nenhuma política de regulamentação interna para a gestão dos Ativos Fixos Tangíveis, o objetivo final deste projeto passou pela elaboração de um documento que desse modo permitisse descrever as medidas, incluindo, os procedimentos e os processo mais relevantes a fim de otimizar a gestão dos Ativos Fixos Tangíveis em todos os departamentos, possibilitando assim a condução mais eficiente e eficaz do negócio. As principais metas a alcançar neste plano e toda a metodologia passou pela identificação do equipamento descontinuado, contagem física dos bens nos diferentes escritórios da empresa e a sua inventariação, confrontação das listagens dos bens da contagem com as listagens dos bens em Microsoft Dynamics NAV, identificação dos bens para doar, vender ou abater, etiquetagem/ catalogação dos bens inventariados e, por último, a elaboração da política de regulamentação interna para a gestão dos Ativos Fixos Tangíveis da empresa.

Por todos estes motivos anteriormente expostos, constata-se que o controlo de procedimentos, rotinas e métodos se torna cada vez mais essencial na medida em que serve para evitar erros e irregularidades, ao mesmo tempo que proporciona a criação de ferramentas eficazes na concretização dos objetivos de cada entidade.

Numa outra perspetiva, o controlo interno apresenta-se como um importante instrumento de apoio à gestão e um meio importantíssimo para atingir o fim, ou seja, é um meio de trabalho para que a entidade e toda a gestão consiga alcançar todos os objetivos de forma clara e fiável. O recurso ao controlo interno está centrado nos diversos departamentos existentes em cada entidade, visando a salvaguarda de ativos, eficácia e eficiência das operações.

O exposto trabalho é fruto de um estágio curricular realizado na empresa Critical Software S.A, cuja atividade operacional é oferecer sistemas e serviços de software para segurança, missão e aplicações críticas de negócio. Aqui, o software orbita a Terra 365 dias por ano, mantêm os aviões a voar bem alto, fomenta a segurança nos veículos, alimenta redes de contadores inteligentes fiáveis e vai muito mais além. Nesta empresa é aproveitado todo o poder da tecnologia para causar impacto na vida real das pessoas. Os conhecimentos em engenharia e os padrões de qualidade não são as únicas coisas que os torna diferentes. No coração reside uma cultura e um conjunto de valores que os guiam em cada passo que dão. A paixão e o talento do pessoal ajudam a fazer desta empresa uma líder global em tecnologias inteligentes, imaginativas e de confiança.

Crescentemente, hoje em dia, os alunos após o término dos estudos sobreelevam com a dificuldade no acesso ao mercado de trabalho. A fim de atenuar essa realidade a que todos os alunos finalistas estão sujeitos no último ano do Mestrado em Contabilidade e Finanças é dado a possibilidade de escolha entre realizar tese, trabalho de projeto ou relatório de estágio. Deste modo, optei por realizar um estágio curricular não só pela motivação dada aos alunos de inserção neste contexto profissional, como também por facilitarem o contacto direto com uma nova aprendizagem e vivência que até ao momento era inexistente.

Por um lado, a escolha do tema resulta do crescente interesse que o tema do controlo interno tem para todas as organizações sendo imprescindível conhecer todos os processos da organização de forma a otimizá-los e avaliar os riscos a eles inerentes. Por outro lado, importa referir que é de todo o interesse que as organizações adotem de um manual ou de

uma política que enumere as melhores práticas e procedimentos adaptados a cada realidade e área específica.

A fim de alcançar os objetivos traçados anteriormente, quer do projeto em si, quer do relatório de estágio, o presente documento encontra-se dividido em quatro partes.

Na primeira parte é apresentada a entidade de acolhimento bem e o estágio curricular, incluindo, o seu cronograma, as respetivas tarefas desenvolvidas e, por último, uma reflexão crítica ao estágio no geral.

A segunda parte destina-se à revisão da literatura. Nesta segunda parte é abordado dois tópicos essenciais para contextualizar todo o trabalho prático do relatório, o Controlo Interno e os Ativos Fixos Tangíveis. Face ao primeiro tópico é desenvolvido alguns temas, inclusive, inicia-se por um enquadramento teórico do controlo interno como, a explicitação da origem, evolução, conceito, objetivos, métodos, componentes, ferramentas, procedimentos, avaliação do controlo interno e, por fim, não menos relevante, a sua importância e as limitações. No final desta parte, é apresentado sucintamente algumas temáticas ligadas aos ativos fixos tangíveis, nomeadamente, a definição, o seu processo de gestão económica, a necessidade de harmonização contabilística a nível global, a gestão dos ativos fixos tangíveis, o sistema de gestão de ativos, uma nova abordagem do sistema de gestão dos ativos fixos tangíveis, as medidas importantes de controlo para a gestão dos ativos fixos tangíveis e para finalizar este ponto e em complemento com a primeira temática desta parte, é interpelado a importância do controlo interno nos ativos fixos tangíveis.

A terceira parte foca-se na componente mais prática do relatório. Na abertura deste assunto é feito um enquadramento da empresa Critical Software S.A, mais especificamente, na forma como é tratada a área dos ativos fixos tangíveis e a descrição dos processos relacionados com os mesmos até à atualidade. De seguida, é abordado todo o projeto “Critical EYE”, inclusive a introdução à aplicação prática e execução, nomeadamente, os objetivos, o foco de cada atividade/ tarefa em específico e dentro de cada um dos departamentos. A concluir, ainda nesta parte, é apresentado os objetivos, os

riscos elencados ao processo da gestão dos ativos fixos tangíveis e a matriz de responsabilidades na Critical Software S.A referente aos mesmos.

O relatório encerra-se com a parte quatro, a implementação da política de regulamentação interna para a gestão dos ativos fixos tangíveis da Critical Software S.A. Esta parte encontra-se, por sua vez, dividida em duas secções. A primeira secção é dedicada à proposta da política e sua aplicação onde aqui é feito um resumo desta necessidade para a empresa e apresentado os tópicos desenvolvidos e abordados na mesma. A segunda secção, e última, é exposta uma reflexão crítica de toda a parte prática do relatório, desde as tarefas desempenhadas, a questão ligada aos ativos fixos tangíveis e toda a inserção no projeto “Critical EYE” dado ter sido despendido grande parte do tempo nesta atividade.

PARTE I: A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO
E O ESTÁGIO CURRICULAR

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1 História

A Critical Software S.A (CSW) foi fundada no final do século XX. Tudo começou em 1998. Viajando no tempo e voltando aos anos 90 em que as *Spice Girls* eram populares e aceder à Internet significava não poder usar o telefone. A primeira *PlayStation* tinha acabado de ser lançada e os *Tamagotchis* eram uma parte vital da infância de toda a geração. Foi durante esta década que três mentes brilhantes e engenheiros se conheceram na Faculdade da Universidade de Coimbra, onde frequentavam o Doutoramento em Engenharia Informática.

A empresa desde o ano 2000 que foi crescendo rapidamente e começou a expandir-se para fora do país, lançando a primeira implementação comercial do Software csXception™². Também nesta época foi assinado o primeiro contrato com a NASA Jet Propulsion Lab e com a Agência Espacial Europeia (ESA). Os projetos desenvolvidos tiveram bastante sucesso e a ESA selecionou a CSW como *case study* para as Pequenas e Médias Empresas (PME's) Europeias que atuavam no setor espacial. Obtiveram ainda contrato com a Angola Telecom e com a Moçambique Telecom e, desta forma, o volume de negócios internacional tornou-se maior que o volume de negócios em Portugal.

Em 2003 a empresa, após alguns anos de atividade, obteve o devido reconhecimento, tornou -se na primeira empresa Ibérica a receber a certificação de qualidade ISO 9001: 2000 TickIT³. Após esta conquista, a Critical foi a primeira empresa nacional de Tecnologias de Informação e Comunicações a obter as certificações NATO/ AQAP 2110 e AQAP 150. As normas AQAP 2110 e AQAP 150 são normas específicas da NATO para a conceção, desenvolvimento e produção de software no domínio da Defesa. Para além disso, a empresa foi ainda premiada com o CMMI-SE/ SW Nível 3 (certificação mais importante na área do software, cujo nível máximo é o 5).

² Software csXception™ - um software que deteta, diagnostica e recupera de forma automática as falhas dos sistemas

³ ISO 9001: 2000 TickIT - programa de certificação para empresas de software e computação, cujo principal objetivo é aumentar a qualidade de software.

Neste período foi criada uma subsidiária no Reino Unido, foram abertos escritórios em Lisboa e no Porto e em Coimbra a sede da empresa foi mudada para um edifício novo e maior na zona industrial de Taveiro.

No ano de 2007, a CSW continuava a expandir-se. Para além de se ter tornado um dos principais testers independentes de software para os projetos de missões espaciais da EarthCARE da ESA, contribuiu de igual forma para o conhecimento a fim de alargar o espaço Schengen na União Europeia (UE). A expansão no estrangeiro cresceu substancialmente, o que levou a abrir mais escritórios no Brasil, em Moçambique e em Angola.

O Critical Group tornou-se uma realidade. Foi criada a primeira *Spin-Off*⁴ a Critical Links, seguida pela Critical Materials, a Critical Health e a Critical Manufacturing.

Entretanto foi também alcançada a certificação CMMI-SE/ SW Nível 5 e dado que a CSW era uma das poucas empresas mundiais com esta certificação, pôde trabalhar em alguns dos projetos mais importantes do mundo.

Em 2010, a empresa foi responsável por reformular o sistema de emergência nacional (112), criou a iTGROW- Software e Sistemas, ACE em conjunto com o Banco Português de Investimento. A empresa continuou a crescer e em 2011 teve a oportunidade de colaborar com uma grande variedade de empresas dignas de nota como a AgustaWestland (Leonardo), a EADS, a Thales Alenia Space, a Vodafone, a Infineon, a EDP, a Enersis, a CGD, a BCI, a Unimed, a AES, o BPI, a SIBS, a mCel. Unitel e o Banco de Nova York.

Durante esta época foram abertos novos escritórios na Alemanha, foi lançada uma jointventure (“Verticalla” com a Sauter Controls), as *Spin-Offs* Critical Management Consulting, Watchful Software e a Coimbra Genomics. A empresa foi reconhecida pela Business Week estando na lista das 500 empresas com crescimento mais rápido na Europa.

Em 2019, a CSW continuava o seu processo de crescimento. Foram acolhidas mais pessoas à sua família, abertos mais escritórios, em novos países, trabalhou-se em mais e

⁴ *Spin-Off*: empresas que nascem de projetos desenvolvidos na Critical Software S.A. O objetivo é explorar produtos ou serviços tecnológicos ou inovadores. Estas novas empresa são concebidas e apoiadas no seu desenvolvimento pela Critical Software S.A.

maiores projetos, continuaram a lançar-se novas empresas e, de repente, foi comemorado nesse mesmo ano o vigésimo aniversário.

Durante estes últimos 20 anos, a CSW desbravou um caminho intenso e determinado, com base em conhecimento, criatividade e inovação. Têm vindo a trabalhar em muitos projetos bem-sucedidos que tiveram um impacto real na vida das pessoas e das empresas.

Foi percorrido um longo caminho desde 1998! A CSW evoluiu e continuará a evoluir. Mudar é bom, mas há algumas coisas que nunca deixarão para trás, coisas como a própria identidade, o que a defende no tipo de empresa em que se tornou. Manter a cultura e os valores garante que se permaneça fiel ao que são, assim como aos clientes únicos e à sua comunidade.

1.2 Grupo Critical

A Critical Software S.A é uma filial da empresa mãe, a Critical Holding (**Anexo I**). A CSW, por sua vez, detém empresas subsidiárias em Angola, Alemanha, Reino Unido (UK), Moçambique, Estados Unidos da América (EUA) e, ainda, contem uma empresa associada, a “Verticalla”.

Sucintamente, a Critical Software S.A está inscrita como Sociedade Anónima e tem sede no Parque Industrial de Taveiro lote 48 e 49, 3045-504 Coimbra, Portugal, como já havia sido referido anteriormente. O Número de Identificação de Pessoa Coletiva é 504208187 e tem como setor de atividade: programação informática (CAE - 62010). A empresa tem cerca de 1000 colaboradores, em diversos pontos do globo e um capital social realizado de 3.500.000€.

Dedica-se de coração à excelência de tudo o que faz, tornando-se na sua imagem de marca, assim como manter a ambição de superar os mais exigentes desafios tecnológicos do Mundo.

Fundados em 1998, a CSW fornece sistemas e serviços de Software para aplicações de segurança, missão e negócios críticos. Ajudam a garantir que os seus clientes cumprem os mais exigentes padrões de qualidade em segurança de software, desempenho e fiabilidade.

As soluções de gestão de dados também fornecem aos clientes informações necessárias para gerir os seus ativos e processos importantes, ajudando-os a alcançar um melhor desempenho comercial.

O primeiro cliente da CSW foi nada mais nada menos que a NASA. Hoje, a empresa trabalha em muitos mercados diferentes, incluindo o aeroespacial, energia, ferroviário, telecomunicações, financeiro, marítimo, governo, defesa e saúde.

Os padrões de qualidade estão no centro de tudo o que se faz. A CSW é uma das poucas empresas no Mundo que tem tanto cascata como métodos de entrega ágeis classificados no CMMI Nível 5 – o padrão mais alto possível. Além da experiência técnica, é dado uma enorme ênfase à forte cultura e valores empresariais, que guiam em tudo o que é feito.

Figura 1 – Sede: Critical Software S.A



Fonte: Retirado do R&C 2019 da CSW

Como um grupo global, a CSW opera e tem clientes em todo o mapa a nível mundial. Atualmente, para além da sede em Coimbra, existem escritórios espalhados pelo país inteiro, como Lisboa, Porto, Tomar, Vila Real e Viseu. Para além disso, existem subsidiárias⁵ no Reino Unido (Southampton), EUA (Silicon Valley, Califórnia), Alemanha (Munique), Angola e Moçambique. Todavia, importa salientar a existência de uma associada⁶, Verticala AG (Suíça).

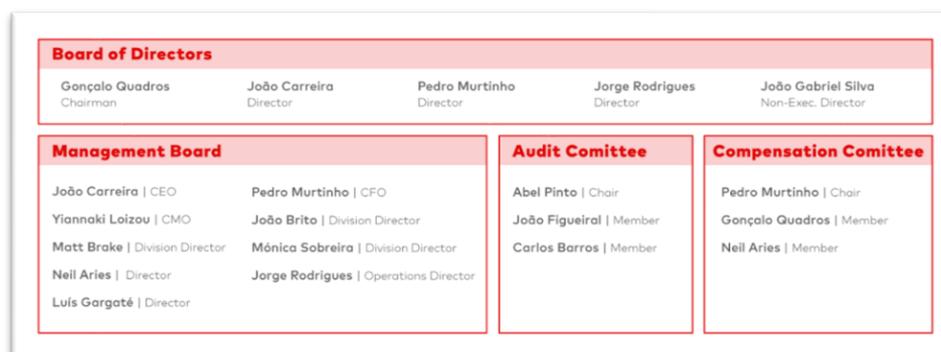
⁵ Empresa Subsidiária: na Critical Software S.A uma empresa subsidiária é uma empresa em que a CSW exerce um controlo exclusivo (>50%).

⁶ Empresa Associada: na Critical Software S.A uma empresa associada é uma empresa que tem uma influência significativa (>20% e <50%) na CSW.

Ano após ano, as métricas de desempenho do grupo continuam a mostrar o crescimento impressionante. O volume de negócios e o número de colaboradores continua a aumentar ao mesmo tempo que os índices de satisfação dos clientes batem recordes (media de 8,6/10 em cinco anos em mais de 300 projetos), demonstrando uma forte capacidade de oferecer engenharia e inovação de classe mundial para uma ampla gama de indústrias internacionais e críticas.

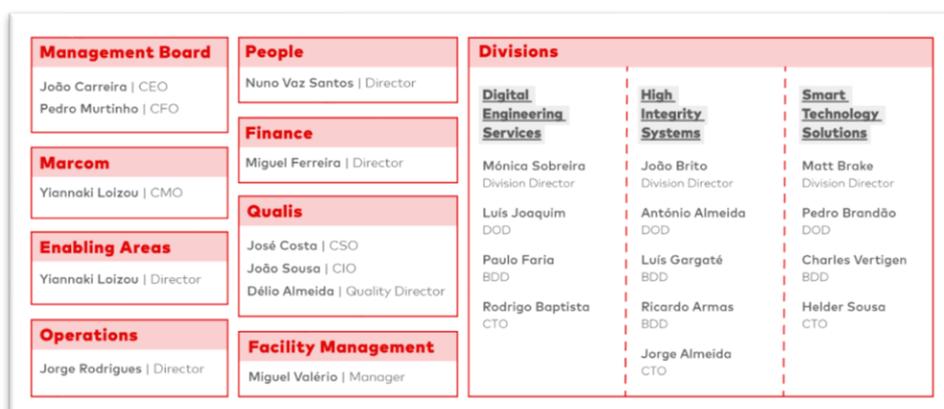
Em suma, a CSW desenvolve projetos de sucesso que têm um impacto real na vida das pessoas e nos negócios de milhões de pessoas. A ambição é o foco na internacionalização e continuar o caminho para um futuro promissor e global. Todos os dias a CSW trabalha para ultrapassar barreiras, criar um impacto no dia a dia das pessoas, e tornar o mundo num lugar mais seguro. É uma Empresa que tem orgulho no trabalho que faz. Qualquer empresa pode reinventar ou criar produtos, mas poucas podem dizer que ofereceram aos seus colaboradores a oportunidade de fazer história.

Figura 2 - Quadro de Gestão e Administração



Fonte: Retirado do R&C 2019 da CSW

Figura 3 - Quadro Operacional



Fonte: Retirado do R&C 2019 da CSW

Relativamente à divisão de todo o pessoal que pertence à família da CSW, pode-se inferir que existe dois grandes quadros: um mais vocacionado para a área de gestão e de administração e o outro mais direcionado para a atividade operacional da empresa.

De acordo com o quadro da *Figura 2* conclui-se que o mesmo é composto por dois “Boards”, o de Diretores (*Board of Directors*) e o de Gestão (*Management Board*) que se dedica mais à gestão operacional corrente. Por fim existem ainda dois comités, o comité de auditoria (*Audit Committee*) e o comité de compensação (*Compensation Committee*). O primeiro foca-se com a parte financeira e as contas de todo o grupo CSW e o segundo relaciona-se com as temáticas relacionadas com as remunerações, inclusive as situações de aumento de salários.

A *Figura 3* retrata mais a parte operacional da CSW. Posto isso cabe realçar e separar duas ideias fulcrais: a existência de departamentos e de divisões. O primeiro ponto remete mais para as áreas de suporte, aqui incluem-se os departamentos de *Marcom* (Marketing e Comunicações), *Operations* (Operações), *People* (Recursos Humanos), *Finance* (Financeiro), *Qualis* (Qualidade), *Enabling Areas* e *FM*⁷ (Facility Management). Finalmente, “Digital Engineering Services”, “High Integrity Systems”, “Smart Technology Solutions” são as três divisões que a CSW dispõe. Todas as divisões anteriormente mencionadas alocam gente que trata da parte de vendas dessa mesma divisão e outros colaboradores para atuar na parte de engenharia. Qualquer pessoa que esteja afeta a qualquer projeto faz parte de uma das três divisões supramencionadas, contudo cada divisão tem pessoas no topo que gerem a mesma divisão. Sintetizando, dentro de cada uma das divisões temos pessoas que gerem e, posteriormente, a parte de sales/ bizdev (vendas) e a parte de delivery (engenharia).

⁷ *FM (Facility Management)* – na CSW este departamento é responsável por todos os espaços, infraestruturas, pessoas e organizações. Relativamente às suas funções é este departamento que está relacionado com a gestão da prestação de serviços gerais a instalações como os edifícios/escritórios.

1.3 Estratégia, Missão e Visão

A estratégia, a missão e a visão são as três ferramentas mais importantes para o desenvolvimento de um negócio. É notável a diferença de uma empresa que detenha essas três particularidades comparativamente com outra que não as adote no seu negócio. Ter uma boa estratégia, uma boa missão e uma boa visão otimiza a organização interna e melhora a qualidade no serviço prestado.

Assim sendo, é conveniente que a CSW opere no sentido de ir ao encontro com a sua missão e visão. A estratégia poderá fazer a diferença e distingui-la no mercado e das outras empresas concorrentes. Em suma, a missão, a visão e a estratégia espelham uma empresa, isto é, perante outras entidades essas três características refletem a sua imagem.

Missão da CSW: Desenvolver tecnologias inovadoras e fiáveis para sistemas críticos.

Visão da CSW: Ser uma líder global em tecnologias inteligentes, imaginativas e de confiança para sistemas críticos.

O Grupo CSW opera em mercados maduros e rege-se por um conjunto de valores fundamentais e que estão na base do seu ADN: visão global, foco no cliente, qualidade, reinvestimento e crescimento, pessoas e comunidade, inovação e Investigação e Desenvolvimento (I&D). Estas áreas centrais moldam a cultura, a proposta de serviços do grupo assim como a definição de políticas internas e externas.

Por um lado, o grupo continua a inovar as suas tecnologias, ofertas de serviços e a entrar em novos mercados com um elevado grau de ambição. Prova disso foi por exemplo, em 2019, o grupo entrou no sector dos dispositivos médicos (saúde). Os resultados que continuam a ser alcançados dão boas razões para sentir uma grande confiança no futuro do grupo, construído sobre ser uma escola de engenharia excelente e desenvolver e reter os melhores indivíduos, liderando comunidades mais amplas.

Por outro lado, o grupo procura combinar os mais elevados padrões de qualidade, credibilidade e competitividade com um forte investimento num excelente ambiente de trabalho, no qual cada colaborador é incentivado e encorajado a dar o seu melhor e a sentir que faz parte dos valores da Empresa. A qualidade tem sido de uma importância estratégica

fundamental desde a sua fundação em 1998. A qualidade, para além de ser incorporada na forma como se trabalha, nos processos de desenvolvimento de software e nas metodologias, está igualmente incorporada dentro dos próprios valores e cultura da empresa, proporcionando uma estrutura chave para operar de forma sistemática, com confiança e eficiência.

Dentro do Grupo, o compromisso com as comunidades com quem impactam e nas quais se trabalha continua também a fazer parte da sua missão principal: o Grupo vê-se a si próprio como mais do que um negócio a este respeito.

Em suma, o grupo define-se como mais do que um negócio e como uma empresa cidadã, procurando envolver-se e liderar em questões sociais chave nas cidades e nas comunidades em que opera. Este tem sido um princípio orientador desde a formação do Grupo e continua a ser a sua missão central nos dias de hoje. O investimento do grupo em cidades onde a tecnologia não tem sido tradicionalmente uma opção de carreira disponível, fez recentemente parte dessa estratégia social e comunitária, revertendo a tendência dos jovens que precisam de se mudar para as grandes cidades devido à existência de uma desigualdade regional.

A CSW tem como estratégia manter-se na vanguarda, ou seja, sempre a um passo à frente no conhecimento e na capacidade de desenvolver softwares de forma eficiente. O investimento anual em I&D/ I&K reflete esse mesmo facto. O conhecimento é uma vantagem competitiva fundamental. É um catalisador para aumentar a inovação, e a inovação é essencial para criar uma vantagem sustentável para o sucesso de todo o Grupo nos mercados competitivos em que está inserido.

1.4 Segmentos de Mercado e Soluções “Expertise”

Relativamente aos segmentos de mercado, o grupo Critical presta serviços em vários setores/ indústrias. De acordo com os setores de mercado verticais para os quais são prestados serviços, a distribuição nos últimos anos foi a seguinte:

Tabela 1 - Distribuição dos setores de mercado em % do VN entre 2015 e 2019

Sectores	% do VN		% do VN		
	2015	2016	2017	2018	2019
AeroEspaço	20%	16%	17%	12%	13%
Banca e Seguros	22%	18%	18%	14%	26%
Energia	19%	18%	17%	23%	29%
Telecom	6%	15%	7%	4%	3%
Defesa e Segurança	8%	11%	8%	3%	5%
Administração Pública	3%	1%	3%	2%	2%
Transportes	4%	7%	11%	19%	17%
Outros	18%	14%	19%	22%	5%

Fonte: Elaboração própria

AeroEspaço

Dedicam-se aos projetos dos seus clientes desde a descolagem até aterrarem com sucesso, garantindo que chegam ao destino final dentro do prazo e dentro do orçamento. Civil ou militar, asa fixa ou de rotação, planeamento de missão ou focado em manutenção, a CSW gere todo o ciclo de vida de sistemas e de software, melhorando a eficiência operacional e reduzindo o custo total.

Os engenheiros de software são especialistas em arquitetura de software, teste e desenvolvimento de sistemas, e certificação de acordo com os standards mais rigorosos, como o RTCA/ EUROCAE DO – 178C. As equipas trabalham conforme o Model-Based Design (MBD) e podem desenvolver softwares em conformidade com a arquitetura ARINC 653 – Integrated Modular Avionics.

Em suma, são criados sistemas aeronáuticos altamente complexos e amplamente testados nos quais organizações e passageiros podem confiar.

Automóvel

Foi criada a Critical TechWorks para revolucionar a forma como o mundo se move.

A Critical TechWorks é uma joint venture com a BMW Group, e dedica-se ao desenvolvimento da próxima geração de sistemas de software para os veículos BMW. A Critical TechWorks está a mudar a forma como pensamos e experienciamos os carros: desde a condução autónoma e tecnologias de eletrificação a soluções de conectividade e sistemas de bordo inovadores.

A forte concorrência exige originalidade, paixão e verdadeiro talento. É por isso que, de um conjunto inicial de centenas de empresas, o BMW Group escolheu fazer parceria com a CSW. A parceria com o BMW Group demonstra o poder das metodologias ágeis. A Critical TechWorks tem um ambiente dinâmico, multidisciplinar e de ritmo acelerado, onde a colaboração e as ideias prosperam para criar as melhores práticas de desenvolvimento de software.

Defesa e Segurança

As organizações que atuam neste setor enfrentam algumas dificuldades e precisam de ferramentas em que possam confiar, mesmo nas situações mais exigentes. A CSW trabalha com ministérios da defesa em todo o mundo, fornecendo sistemas de confiança para as defesas aéreas, terrestres e navais, incluindo soluções de software que impulsionam as operações e ajudam a reduzir os custos.

Entendem os requisitos de segurança e proteção ambiental envolvidos. Criam sistemas que suportam toda a cadeia de comando, desde o centro de operações até aos soldados no terreno: são exemplos as soluções de treino e simulação, que já conquistaram a confiança de organizações como a Marinha Portuguesa e a tecnologia de gestão de campo de batalha que resiste às condições mais adversas.

Cuidados de Saúde e Dispositivos Médicos

Atualmente todo o Ser Humano depende diariamente de dispositivos médicos para se cuidar. Desde sistemas de monitorização de pacientes, máquinas de suporte de vida, desfibriladores, implantes e muito mais dependem de software cada vez mais complexos para funcionar.

Com margens mínimas para erro, os riscos são elevados e os profissionais de saúde tem de confiar na tecnologia que utilizam. Os sistemas de software desempenham um papel fundamental na gestão dos dados do paciente e, deste modo, as organizações de saúde devem ser capazes de armazenar informação com segurança e garantir que está disponível em tempo real para que possa ser usada. O problema é que muitas destas organizações continuam a usar sistemas desatualizados, instáveis e complicados que não comunicam entre si.

A CSW enfrenta esses desafios. Testam dispositivos médicos e projetam plataformas de dados para organizações de saúde em todo o mundo, garantindo que têm a melhor tecnologia disponível para cuidar dos seus pacientes.

Energia

As empresas neste setor têm de fazer algum malabarismo: reduzir custos, atender às regulamentações ambientais, proporcionar ótimos serviços e gerar lucros. A empresa conhece esses desafios e assim ajudam a desenvolver, validar soluções de infraestrutura inovadoras a nível nacional e disponibilizam no mercado produtos de teste de dispositivos inteligentes muito completos.

Também a CSW projeta sistemas de gestão de energia à medida para organizações em todo o mundo, ajudando-os a aumentar a sua eficiência. Assim, quer sejam necessários os seus próprios conhecimentos e experiência em software embebidos ou os seus serviços de desenvolvimento e teste, a Critical resolve.

Espaço

Desde que a CSW foi criada que desenvolvem software para a indústria espacial. De facto, a NASA e a Agência Espacial Europeia foram dois dos seus primeiros clientes. Quer seja necessário para observar a Terra ou tenha como destino Marte, o software que desenvolvem é poderoso, seguro e económico.

A empresa usa testes que não são deste mundo para garantir que o seu código está perfeito, muito antes do início da contagem decrescente. Desde o desenvolvimento de sistemas a bordo até à prestação de serviços especializados - como por exemplo auditorias independentes de produto – os engenheiros da CSW têm o que é preciso para criar soluções personalizadas de software e de elevada segurança, usando as melhores tecnologias e metodologias disponíveis.

Ferroviário

O setor ferroviário é adorado por todos os colaboradores que nele participam: existem OEMs⁸ verdadeiramente pioneiros que estão a aprimorar os padrões de automação e interoperabilidade, fabricantes inspirados que estão a construir comboios melhores e mais seguros e a Critical que está a desenvolver soluções para ambas as ocasiões. Durante muitos anos, foi usado os próprios conhecimentos para ajudar os clientes a otimizar a eficiência da sua frota, reduzir os custos de manutenção e criar uma experiência melhor para o cliente final.

As equipas fazem desenvolvimento, testes e certificação de sistemas embebidos, desde os padrões CENELEC até aos *standards* mais elevados de integridade e segurança. Frotas de comboios, equipamento de rastreio, soluções de manutenção baseadas em condições, tecnologias ERTMS e CBTC de última geração. Tudo parte de uma escolha, já se fez de tudo e a empresa quer partilhar o seu conhecimento neste ramo.

⁸ OEM (*Original Equipment Manufacturer*) - é termo usado quando uma empresa faz uma parte ou um subsistema que é utilizado no produto final de outra empresa.

Governo

A pressão sobre os governos está a aumentar. Os cidadãos esperam que a vida se líder com justiça, tomem boas decisões e, acima de tudo, que os ouçam. Por outro lado, também lhes é pedido que reduzam custos, aumentem a eficiência das suas operações, consolidem as infraestruturas nacionais de TI e aprimorem as soluções de segurança. É uma lista considerável! Na CSW, é conhecido todos os riscos envolvidos.

A empresa trabalha com governos em todo o mundo, criando diversas soluções que abrangem as áreas da justiça, aplicação da lei, assuntos internos, segurança interna e educação. Criam sistemas que suportam as funções do governo, facilitando a liderança de quem está à frente destas instituições.

Serviços Financeiros

Instituições financeiras e empresas da FinTech⁹ gostam de bons investimentos. Escolher a tecnologia certa para apoiar operações complexas num ambiente complicado é uma aposta sensata. Das transferências monetárias à segurança bancária, a pressão de um mercado em constante evolução sobre as infraestruturas existentes e os sistemas envelhecidas está a aumentar e alguns estão a desmoronar-se. “Não vás a jogo com tecnologia obsoleta”.

Empresas que querem ficar à frente do jogo recorrem à criatividade da CSW, soluções tecnológicas de ponta e *know-how*¹⁰ em gestão de projetos. Ao fornecer soluções de software ágeis, ajudam organizações em todo o mundo a tornarem-se mais seguras, a melhorar o relacionamento com os seus clientes e a aumentar a sua influência no setor financeiro.

⁹ Empresas FinTech – o termo “FinTech” deriva da combinação de duas palavras em inglês *Financial* (finanças) e *Technology* (tecnologia). FinTech é toda a empresa que oferece serviços financeiros que se distinguem pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e, conseqüentemente, pela internet.

¹⁰ *Know-how* – é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”. Refere-se ao conjunto de conhecimentos técnicos e práticos referentes a uma dada atividade.

Telecomunicações

À medida que a CSW cresce, a tecnologia que usam internamente também precisa de crescer. Os sistemas de gestão de tarefas *standard* disponíveis não respondiam aos desafios da empresa, por isso, foi desenvolvido uma plataforma própria. Acabam por criar uma tecnologia líder de mercado que se adequa perfeitamente ao setor das telecomunicações em evolução. Além de ajudar as empresas a organizar as suas *work orders*, foi permitido aos clientes da Critical ampliar os ciclos de vida das suas tecnologias.

Os sistemas respondem a vários desafios - maior eficiência, acompanhamento mais preciso e criação mais rápida de relatórios - por isso não é de admirar que algumas das grandes empresas de telecomunicações usem os produtos da Critical todos os dias para manter os seus clientes satisfeitos.

Depois de ter sido descrito os vários segmentos de mercado em que a CSW opera importa saber quais as soluções apresentadas para esses mesmos setores onde atuam.

Os especialistas do grupo Critical estão cada vez mais a revolucionar a forma como a tecnologia é usada, ajudando várias organizações de algumas das mais desafiantes indústrias.

Deste modo, as suas soluções passam por: cibersegurança, transformação digital, gestão de segurança, desenvolvimento de sistemas de softwares e serviços de testes. Na tabela seguinte será feita uma descrição sucinta de cada uma delas.

Tabela 2 - Soluções: "Expertise"

Soluções	Descrição
Cibersegurança	<p>61% dos sistemas incorporados são concebidos com a expectativa de que se ligarão à Internet.</p> <p>Muitos destes dispositivos interagem uns com os outros sem intervenção ou supervisão humana. Isto representa um desafio de segurança: a proteção dos sistemas ligados à Internet e das coisas que dependem deles, incluindo pessoas, hardware, software e informação.</p> <p>A CSW é especialista em Cibersegurança para sistemas embebidos, ajudando organizações a cumprir com os padrões de proteção e segurança no setor em que se inserem.</p>
Transformação Digital	<p>As tecnologias digitais estão a transformar a forma como as empresas servem os seus clientes.</p> <p>As empresas que mais rapidamente se estão a adaptar estão a afastar-se do resto. As empresas mais inteligentes estão agora a tirar o máximo partido do poder dos dados, dos processos operacionais mais eficientes e de formas cada vez mais diversas de se ligarem aos seus clientes e de alterarem os seus fluxos de receitas.</p> <p>Recorrendo a tecnologias, ferramentas, processos de ponta e uma mentalidade disruptiva, ajudam as empresas a perceber o poder das tecnologias digitais e o que estas podem fazer para transformar os seus métodos de trabalho.</p>
Gestão de Segurança	<p>A CSW dota uma abordagem sistemática e estruturada para ajudar os seus clientes a enfrentar os desafios de gestão de segurança. A segurança de pessoas e de ativos comerciais é de importância crítica para muitas indústrias.</p> <p>É necessário implementar sistemas, processos e medidas para assegurar uma proteção robusta contra riscos sem interromper os serviços em que os clientes e as empresas confiam.</p> <p>A gestão de segurança deve preocupar-se com a criação de casos de segurança e a documentação necessária para certificar que um projeto cumpre os padrões e regulamentações do setor, o que pode incluir análise de risco, FMEA¹¹ e análise de árvore de falhas.</p>
Desenvolvimento de sistemas de software	<p>A Critical projeta, desenvolve, mantém e transforma todo o tipo de sistemas e software.</p> <p>Projeta, desenvolve, mantém e transformam todo o tipo de sistemas e software, incluindo design, programação e teste dos seus variados componentes. Em muitos casos, esses sistemas são embebidos e estão dedicados ao suporte de elementos mais complexos, essenciais para os negócios dos seus clientes.</p>
Serviços de Testes	<p>A tecnologia tem de ser digna de confiança, fiável e segura.</p> <p>O software está no centro de tanta coisa da nossa tecnologia nos dias de hoje. Testá-lo adequadamente antes de ser utilizado é a melhor forma de garantir que é adequado ao fim a que se destina.</p> <p>Assim, a CSW desenvolve várias tecnologias proprietárias e processos repetíveis que transformam a forma como as empresas testam, verificam e certificam os seus sistemas e software, reduzindo os custos operacionais e o tempo até à colocação no mercado.</p>

Fonte: Elaboração Própria

¹¹ Análise FMEA – Análise dos modos de falha e seus efeitos, FMEA significa Failure Mode and Effect Analysis. O principal objetivo desta análise é identificar potenciais modos de falha de um produto ou de um processo a fim de avaliar o risco a eles associado e, por conseguinte, classificar em termos de importância e receber ações corretivas com o fim de reduzir a incidência das falhas.

1.5 Análise SWOT

A análise SWOT é importante para o planeamento estratégico nas organizações dado auxiliarem os administradores e gestores a tomarem decisões mais coerentes, fiáveis e acertadas.

A expressão SWOT resulta das palavras *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise de todos estas peculiaridades mencionados anteriormente permitem que a empresa obtenha uma perceção da sua realidade face ao mercado em que está inserida.

Pelo facto de a competitividade das empresas ser cada vez mais um fator crucial para a vitalidade de muitas organizações, a análise SWOT tornou-se uma ferramenta essencial e fundamental para que esse processo ocorra. Deste modo, nada é mais adequado do que fazer uma analogia a essa competitividade tendo as “táticas de guerra”.

De seguida será apresentada uma análise SWOT da Critical Software S.A. Para a realização da mesma a informação foi obtida do presente estágio curricular na empresa e de documentação disponibilizada pelo site oficial da CSW assim como pelo Diretor do Departamento Financeiro.

Tabela 3 - Análise SWOT da CSW

		ANÁLISE INTERNA		
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da engenharia - Projetos de preço fechado - Investimento - Escritórios reais no estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Agressividade Comercial - Recrutamento 	
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar melhor determinados mercados em alguns países - Avanços Tecnológicos 	Usufruindo da competência em termos de engenharia, e aproveitando as oportunidades tecnológicas, avançar em determinados mercados.	Tentar cativar cada vez mais e melhor <i>humanware</i> , ¹² de forma a obter capacidade de exploração de mercados e agressividade comercial.
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Competição de Recursos - Excesso de Procura pode ultrapassar a capacidade da empresa 	Tentar controlar e prever os projetos futuros.	Motivar os colaboradores, eliminando as saídas, de forma a diminuir a necessidade de recrutamento.

Fonte: Elaboração Própria

¹² *Humanware* ou *Peopleware* – é termo dado aos usuários e aos profissionais que utilizam as tecnologias de informação.

O facto da CSW ter uma elevada qualidade de engenharia leva-a a distinguir dos seus concorrentes. A satisfação dos clientes é um dos fatores que permite à empresa assumir-se com qualidade, medida numa escala de zero a dez. Para além do facto de terem uma grande taxa de resposta, cerca de 80%, o que, só por si, já é representativo desta qualidade, têm ainda uma média de 8,5 em 10 nos resultados de satisfação dos clientes.

Outro dos pontos fortes observados é o facto de a empresa trabalhar com projetos de preço fechado. Isto é, o cliente apresenta um desafio, que é posteriormente orçamentado pela empresa. Este orçamento é fixo, independentemente dos problemas que a equipa possa vir a enfrentar na resolução do problema. Muitas empresas trabalham com cobrança por hora ou dia e, assim, este é um dos pontos que permite a satisfação dos clientes referida anteriormente.

A CSW manteve em 2019 a estratégia de investimento dos últimos anos, aproveitando a sua superior solidez financeira para ir investindo em estruturas fixas, especialmente com elevado poder de valorização. O investimento realizado é dirigido à dotação do grupo e dos seus colaboradores de equipamentos e infraestruturas tecnológicas de acordo com os elevados padrões de qualidade a que a empresa se propõe quando da sua atuação no serviços aos clientes e parceiros. Em 2019, salientaram-se os investimentos relacionados com a remodelação e inauguração de novos espaços de trabalho, na qualidade dos meios de trabalho (*workstations* e *periféricos*), bem como também investimentos relevantes na melhoria e renovação em laboratórios e nos diversos espaços de trabalho, adequando-os a metodologias ágeis.

A empresa começou o seu processo de internacionalização muito cedo e com muitos colaboradores no estrangeiro. Este facto faz com que se destaquem de outras empresas. Muitas têm apenas um escritório de vendas no estrangeiro, ou seja, todo o trabalho é realizado em Portugal, ou no país de origem da empresa, e a subsidiária apenas emite as faturas. Este é um fator que diminui a confiança dos clientes porque, num determinado projeto, se algo correr mal, não têm uma assistência tão disponível.

A qualidade de engenharia pode tornar-se um ponto fraco do ponto de vista da agressividade comercial. Os engenheiros da CSW trabalham em projetos de grande importância e, como tal, com sucesso garantido. São projetos que requerem um longo período de preparação e que implicam sérias consequências em determinadas indústrias. Quando um projeto é lançado, o orgulho e o sucesso refletem-se nos colaboradores. Este é um fator positivo, que contribui imenso para a sua motivação, mas também leva a que, por vezes, se distraiam de possíveis propostas de negócio que possam ser dirigidas ao cliente. Por exemplo, um *upgrade* do projeto, ou algo semelhante. Isto é o que se chama de agressividade comercial, ter algo mais para oferecer ao cliente.

Apesar do desemprego a que hoje se assiste na nossa sociedade, a CSW declara-se com problemas de recrutamento. Todos os engenheiros que colaboram com a empresa fazem uma espécie de estágio e formação. Alguns não reúnem qualidades para serem transferidos para a CSW. No entanto, os que ficam a trabalhar na empresa são realmente muito bons e, por vezes, chegam a ser solicitados por clientes ou parceiros da empresa. Existe assim uma grande competição de recursos na área.

A empresa planeia ainda explorar determinados mercados no estrangeiro, usando as novas tecnologias como ponte para tal projeto. Como já foi referido, este é um mercado instável e imprevisível onde tudo pode acontecer. Existe sempre o risco de terem excesso de procura o que leva a uma incapacidade de resposta por parte da empresa.

Depois de apresentada a empresa onde foi realizado o estágio curricular será de seguida abordado, sucintamente, um enquadramento de todo o estágio, inclusive, o plano de estágio e os objetivos, as diferentes tarefas/ atividades desempenhadas no decorrer do mesmo e, por último, uma reflexão crítica desta experiência.

2. O ESTÁGIO CURRICULAR

O estágio curricular decorreu no Departamento Financeiro da Critical Software S.A, entre o dia 3 de Março e o dia 17 de Setembro, tendo sido praticado um horário de 8 horas diárias, com início às 9h e término às 18h. Apesar da interrupção provocada pelo COVID-19, foi cumprido o requisito das horas mínimas exigidas e foram realizadas a maior parte das atividades (**Anexo II**) inicialmente propostas pela empresa.

O principal objetivo do estágio curricular foi o de proporcionar uma experiência profissional que mostrasse uma ligação da teoria à prática. A inserção na CSW deveu-se principalmente à integração e participação num projeto, denominado por “Critical EYE”. Este como estava direcionado para a área da gestão dos Ativos Fixos Tangíveis (AFT’s), optou-se por desenvolver uma temática que abordasse o Controlo Interno (CI) e os AFT’s, incluindo a Gestão dos Ativos Fixos (GAF).

Como já dito previamente, o estágio ocorreu no Departamento Financeiro da Critical Software S.A. Importa referir que o departamento se encontra dividido em várias áreas, nomeadamente, *Accounting, Controlling, Treasury, Procurement, Startups, Subsidiaries, Contract Management Fiscal (Tax)* e *I&K* (Innovation and Knowledge). Durante o período de estágio fez parte do plano desempenhar funções em cada uma das áreas do referido departamento, a fim de conseguir ter uma perceção geral e da forma do seu funcionamento.

Contudo, surgiu a possibilidade de interagir e ter contacto com outros departamentos permitindo assim conhecer o negócio da empresa num todo e as restantes áreas de suporte bem como as suas funções.

Adicionalmente, e sendo a CSW uma empresa presente em várias geografias do mapa mundo, uma vez que o projeto foi estendido a todos os escritórios de Portugal tive a oportunidade de conhecer e ter contacto com outras realidades da empresa e colaboradores.

2.1 Tarefas Desenvolvidas

Desde o início que estava previsto o estágio ter a duração de 18 semanas de 40 horas. Inclusive, seria exetável que as primeiras 10 semanas fossem dedicadas à área da *Accounting* no estabelecimento de procedimentos de gestão e controlo dos AFT's da empresa e que as restantes 8 semanas fossem divididas de forma igual e sequencial pelas áreas de *Treasury*, *Contract Management Fiscal (Tax)*, *Controlling* e *Procurement*.

Contudo, devido ao COVID-19 houve algumas alterações relativamente ao plano de estágio e às atividades realizadas. Todavia, a fim de essa situação não prejudicar o estágio foi feita uma flexibilização das duas partes, entidade e estagiário, para cumprir com o que estava inicialmente proposto.

Deste modo e de acordo com o cronograma apresentado no **Anexo II** foram desenvolvidas determinadas tarefas no estágio. Para uma melhor contextualização de cada uma delas foram enumeradas e de seguida feita uma pequena descrição acerca das mesmas:

1 – Empresa e Instalações: Numa fase de integração no Departamento Financeiro, logo no primeiro dia de estágio foi apresentado as instalações do Bloco B (sede da Critical Software S.A, Parque Industrial de Taveiro) onde foi efetuado o estágio, e, consequentemente, as várias equipas e departamentos que constituem este mesmo local de trabalho.

Para além disso, também foi fornecido um computador para trabalhar e as credenciais necessárias. Junto de um colaborador do departamento de S&I foi feito todas as instalações necessárias para proceder à execução das várias tarefas durante todo o estágio.

2 – “Intelligent Contract”: Ao longo do tempo, no Grupo Critical, o *SharePoint* foi usado como uma plataforma segura de armazenamento de arquivos.

Não obstante, recentemente, foi adquirido pela empresa uma plataforma eletrónica de gestão de contratos - “*Intelligent Contract*” - que possibilitou a centralização da informação e a automatização de um vasto conjunto de processos. Desde layouts personalizados, a campos que permitem inserir a Categoria/Nome do Contrato, a gestões de alertas sobre

Renovações, Pagamentos, Prorrogações de contratos, entre outras aspetos. A plataforma apresenta uma panóplia de funções que permite à CSW uma gestão mais fácil da informação.

Detendo o Grupo Critical diversas empresas, como sejam subsidiárias ou *Startups*, neste campo a principal função passou pela inserção da informação contratual na predita plataforma.

Desde a leitura e análise da documentação foram diversas as áreas que estiveram envolvidas, como sejam: clientes, fornecedores, parcerias, etc.

A documentação inserida foi diversificada, passando por Acordos de Confidencialidade, Propostas Técnicas e Comerciais, Contratos e Adendas a Prestação de Serviços, Contratos respeitantes a Seguros, Contratos de Arrendamento e Contratos de Locação Financeira.

3 – Política de Gestão de Riscos: Este trabalho consistiu em complementar um anteriormente já começado na CSW. Juntamente com o ficheiro teórico já existente desta temática, foi elaborado um documento compilando o que já estava feito em paralelo com uma abordagem mais prática ligado à empresa.

O foco principal desta tarefa era identificar os riscos e geri-los a fim de serem tomadas decisões acertadas, estabelecendo e alcançando os objetivos de modo a melhorar o desempenho da empresa. Para tal, depois de serem identificados os riscos presentes na empresa foi criado uma resposta de tratamento a esses mesmos riscos identificados.

4 – Controlo das Deslocações: Uma vez que a CSW tem vários escritórios distribuídos pelo país, existe a necessidade de pontualmente alguns colaboradores se deslocarem em viaturas pertencentes à empresa. Contudo, quando isto acontece a pessoa que usa o veículo tem a tarefa de fazer o registo do número dos quilómetros e do itinerário percorrido no PULSAR.

Deste modo, esta atividade consistiu na elaboração de uma tabela dinâmica (*pivot table*) no Excel para fazer um controlo das deslocações dos colaboradores. Foi dado prioridade aos itinerários principais, isto é, às deslocações entre os escritórios da CSW pelo país: Vila Real, Tomar, Viseu, Porto, Lisboa e Coimbra.

O objetivo desta tarefa serviu para averiguar se os números registados pelos colaboradores na predita ferramenta PULSAR eram coincidentes ou não com a margem real aceitável. Assim depois de estabelecer essa margem, foi assinalado as situações em que a deslocação foi abaixo do esperado (verde) e as situações em que a deslocação foi acima do esperado (vermelho). Após estas situações serem alvo de análise pelo Diretor do Departamento Financeiro poderia haver a necessidade de averiguar determinadas questões com o colaborador sem questão se assim o justificasse.

5 – Relatório e Contas (R&C) 2019: Relativamente a esta função, foi elaborada uma revisão de alguns tópicos para a primeira parte do relatório, Relatório Único de Gestão. Estes mesmos textos eram mais teóricos e tinham como base o R&C 2018. Posteriormente, feito algumas alterações foi iniciado a preparação do R&C para o ano transato, 2019.

Uma vez que a Critical Software S.A tem várias subsidiárias estrangeiras existem temáticas do R&C que são tratadas por colaboradores dessas empresas de “fora” e, dessa forma, dado que é feito em inglês foi me pedido que traduzisse esses mesmos textos para a língua portuguesa.

6 – “Budget 2021”: Dada a transformação acelerada nas economias em todo o mundo, a revolução digital em curso, o aumento da interdependência dos mercados, as mudanças nas expectativas dos clientes e o aumento da volatilidade do mercado global, conclui-se que o mundo empresarial está constantemente em evolução e as necessidades das empresas terão de se adaptar a essa mesma realidade.

Por conseguinte, tendo como base a pesquisa de novas tendências no futuro para o Departamento Financeiro e para a área das finanças das organizações, o objetivo desta tarefa passou por pesquisar uma nova perspectiva de visão de planeamento para o Departamento Financeiro da CSW a ser apresentado para o novo orçamento de 2021.

7 – Skills dos Colaboradores: Uma empresa é mais do que um negócio. É uma comunidade. Só uma comunidade forte pode fazer uma empresa forte. Uma comunidade forte significa unidade, solidariedade, valores partilhados e um conjunto comum de princípios básicos sobre como se relacionar com o mundo em geral. Uma comunidade forte orgulha-se das suas realizações e dos seus impactos mais amplos.

Por este motivo, é notório que existe uma relação de cuidado com toda a equipa. A CSW sendo uma comunidade preocupa-se com os colaboradores e com cada personalidade dado serem a imagem da empresa para os Clientes e para outras partes externas (*Stakeholders*). Adicionalmente a este facto, torna-se relevante que toda a equipa se enquadre nos princípios ideais para o desenrolar de toda a atividade operacional da CSW. Assim, esta tarefa consistiu numa pesquisa e enumeração de características e princípios importantes de avaliação aos colaboradores.

PAUSA: Devido à situação pandémica e ao plano de contingência, a CSW fechou todos os escritórios do país e todos os colaboradores passaram a trabalhar remotamente em casa. Deste modo, o plano de estágio foi alterado e adaptado às circunstâncias vividas nesse período. Como o projeto “Critical EYE” teria de ser executado com os escritórios abertos, visto que a primeira fase passou por fazer um levantamento físico e o registo de todos os AFT’s, o mesmo foi adiado para junho, onde foi retomado o estágio presencialmente na empresa.

8 – Projeto “Critical EYE”: Desde o início do plano de estágio estava delineado que a maioria do tempo seria voltada para o projeto “Critical EYE” relacionado com a área dos AFT’s, e, deste modo, a componente mais prática do presente relatório, Parte III e Parte IV, irá incidir na execução e no desenvolvimento do predito projeto.

2.2 Análise Crítica do Estágio Curricular

Depois de ter sido feita uma contextualização do estágio curricular e uma descrição das tarefas desenvolvidas no mesmo importa agora fazer uma análise retrospectiva do mesmo.

Globalmente, considero que a realização deste estágio foi importante para aprofundar conhecimentos adquiridos ao longo de todo o meu percurso académico. Começando assim, realço que todo o percurso académico foi preponderante para a aquisição de conhecimentos teóricos e pelo facto de sentir uma vontade interna de colmatar a falta da ligação da teoria à parte prática na área académica eleita motivou-me a escolha do estágio curricular em detrimento da realização da dissertação ou trabalho de projeto.

Contudo, cabe reforçar a ideia de que nenhuma teoria académica é suficiente para formar um profissional exímio, uma vez que cada entidade tem as suas próprias técnicas e ferramentas daí que existe um processo de aprendizagem contínuo.

De igual forma, é imprescindível referir que a Faculdade da Universidade de Coimbra é exigente e aliado a esse facto permite que todos os seus alunos desenvolvam competências de raciocínio e adaptação fundamentais para a vida profissional na realidade empresarial, frisada pela globalização e competitividade.

Posso expressar que durante todo o estágio curricular foram colocados em prática conhecimentos teóricos adquiridos no domínio de algumas grandes temáticas académicas: módulo de informática, contabilidade financeira, fiscalidade, ética e deontologia profissional, auditoria, controlo de gestão e tributação da despesa.

Todavia, todas as falhas ao nível prático foram ultrapassadas pela interajuda entre profissionais pertencentes à CSW. Todas as dificuldades e limitações que surgiram foram positivamente colmatadas, quer através do esclarecimento pessoal entre colaboradores quer pela consulta de manuais e legislação apropriada ao assunto em específico. Outro aspeto que mais se destacou foi a boa relação entre a chefia e os colaboradores de equipa, a meu ver é um dos fatores que mais influência o trabalho.

O grande entrave que enfrentei principalmente na execução de tarefas autónomas foi o acesso à informação confidencial da empresa e de acesso restrito a determinado pessoal

da empresa, não sendo, assim, facilmente facultada a estagiários. Mas, esta situação era facilmente resolvida por via email ou contacto direto com a pessoa responsável pelas permissões aos softwares de acesso restrito e às informações confidenciais.

Do outro lado, isto é, numa perspetiva da entidade de acolhimento, pensa-se que o *feedback* foi de igual forma positivo, permitindo uma permuta de conhecimentos e pontos de vistas sobre as tarefas executadas. O contributo da mão de obra adicional foi de tal forma reconhecida que confiaram em mim para continuar a pertencer à família CSW.

Concluindo, todos os ensinamentos retirados desta primeira realidade em contexto profissional foram vastos e potenciaram a vontade de aprendizagem contínua podendo afirmar-se numa experiência satisfatória e enriquecedora a diversos níveis.

O estágio permitiu ter um contacto mais forte com o mercado de trabalho, dando a possibilidade de praticar algumas competências adquiridas que até então não tinham sido postas em prática. Foi positivo contribuindo futuramente para uma boa integração nos desafios que possam surgir. Todas as tarefas realizadas deram uma pequena noção dos problemas com que se lida neste departamento diariamente.

PARTE II: ENQUADRAMENTO
TEÓRICO

Tendo em conta o plano de todo o estágio e, conseqüentemente, os objetivos subjacentes ao mesmo optou-se por redigir uma revisão de literatura ligada a dois tópicos fulcrais: o Controlo Interno e os Ativos Fixos Tangíveis. Dentro destes mesmos tópicos fez-se uma seleção das temáticas mais relevantes e que de alguma forma estivessem ligadas à parte prática do estágio desenvolvido na CSW.

O tópico do CI deve-se ao facto da sua importância aliar-se com a minimização dos riscos inerentes na gestão de uma organização. Todos os processos e todos os procedimentos descritos na parte prática influenciarão a gestão dos AFT's nos vários departamentos que os detenham e, conseqüentemente, essas boas práticas serão refletidas num bom sistema de CI. Apesar de ser um tema complexo para as empresas é necessário que com a globalização e todas as questões legais, auditorias e finanças, os Órgãos de Gestão e/ou Administração tenham em conta os benefícios que um bom sistema CI trará para uma empresa quer internamente quer externamente, apesar dos custos suportados pela sua implementação.

3. CONTROLO INTERNO

Perante as diversas crises vividas, a maior parte das empresas têm vindo aperceber-se de várias limitações ao nível da sua gestão. Consequência deste facto é a exigência dos mercados e a luta pelo proveito máximo em termos de eficiência para conseguirem sobreviver.

À medida que a Gestão foi ganhando ênfase nas empresas houve a necessidade de controlar e acompanhar um conjunto de variáveis, nomeadamente, os ativos fixos tangíveis, os inventários, a tesouraria, os investimentos, etc. “Caso contrário, o que não se mede não se gere, o que não se mede não se define, o que não se define não se entende e não há sucesso no que não se gere.” *In William Edwards Deming (1950)*

“Quem não mede, não gere”: esta é uma verdade incontestável do mundo atual dos negócios. O mercado está e é cada vez mais competitivo e aliado a esse facto é essencial saber interpretar todos os sinais para reagir de forma rápida e eficaz. As empresas devem dotar-se de ferramentas certas para reagir rápida e conscientemente às mudanças. Todas

as ações de uma empresa devem ser medidas e avaliadas para que se possam implementar melhorias e correções.

Hoje o CI é um fator decisivo no alto desempenho de uma organização. Um bom *modus operandi*¹³ quanto ao CI pode definir-se nas boas práticas aliadas aos vários setores/ departamentos que compõem uma empresa.

Concluindo, devido à rápida evolução do ambiente económico e competitivo, associada às constantes exigências e mudanças dos *stakeholders*, levou a que qualquer organização se preparasse e se adaptasse de forma a assegurar o seu próprio futuro. Para esse fim, as empresas, mais propriamente os seus gestores e/ou administradores, precisam de tomar decisões regularmente. A tomada de decisão deve ter por base informação fiável e credível. Todas estas mudanças e decisões contêm riscos que podem e devem ser minimizados, aderindo a um adequado Sistema de Controlo Interno. A análise da relação custo – benefício é um ponto chave, mas é imprescindível que o CI represente um custo efetivo que se traduza numa vantagem competitiva para as empresas.

3.1 Origem e Evolução do Controlo Interno

O termo controlo advém do francês *contrôle*. É um conceito ligado às finanças e consiste em examinar, verificar, averiguar, fiscalizar e inspecionar algo, alguém ou sobre a pessoa em si própria. Isto é, ter algo sobre o seu domínio, sob a sua vigilância.

Dentro de uma perspetiva económica, para uma empresa o controlo consiste no conjunto de medidas que a organização pretende atingir, verificar os desvios das previsões previamente afixadas e os resultados efetivamente obtidos, decidindo assim os meios próprios para atingir os objetivos previamente afixados.

Deste modo, o CI surge na humanidade com a necessidade que o ser humano tem de controlar todos os seus pertences. Assim, a raiz deste conceito remonta à antiguidade.

¹³ *Modus operandi*: expressão com raiz do latim que significa “modo de operar”. Esta expressão é usada aquando um ato de agir, operar ou elaborar uma determinada atividade segundo procedimentos comuns. Esses procedimentos são vistos como códigos ou regras.

Segundo Apostolou & Crumbley (2008), tradicionalmente e como refere a literatura antiga, a história da contabilidade iniciou com a invenção e o registo da escritura contabilística de dupla entrada como dita *Luca Pacioli*¹⁴. Nada obstante dizer que esta história esconde a evolução dos sistemas contabilísticos ao longo dos séculos. Os primeiros registos de comércio foram conhecidos no Vale da Mesopotâmia por volta de 3500 A.C continuando até à idade média. Neste sentido, o controlo pelo Homem já há 30 000 anos foi idealizado numa primeira fase a partir de uma ferramenta, um objeto denominado por “*Tally Sticks*”. Este objeto, considerado o antigo artefacto matemático, consistia em paus de madeira que serviam para contar, na ausência de papel, a partir de entalhes.

Perante a altura vivida nesta época e uma vez que as pessoas não sabiam ler nem escrever esta forma foi dos primeiros registos feitos que permitiam controlar os bens. Esta metodologia durou vários anos até ao aparecimento do papel e da escrita.

Alguns autores, por outro lado, ditam que os primeiros sinais de CI surgiram na civilização mesopotâmica, 3600 A.C, mas em documentos que revelavam marcas, pontos, círculos, números, indicando deste modo que a verificação tinha sido executada. Para além disso, este autor afirma ainda que no tempo da Era Grega e Romana houveram documentos datados face a uma tentativa de controlar e sistematizar o uso dos vários recursos relacionados com a despesa pública, a partir do uso de orçamentos e reconciliações (Lee, 1971). Neste sentido, diferentes escritores e investigadores, afirmam que o CI nasceu aquando da Revolução Industrial, face à necessidade de financiamento de capitais e à verificação sistemáticas dos resultados e das posições das empresas que contribuiriam para a satisfação dos vários *stakeholders* e na tomada de decisões mais acertadas perante a existência de informação mais fiável e credível (Root, 2000).

Mais recentemente, houve uma reformulação sobre a origem do atual CI que aponta que este surgiu e ganhou importância a partir do crash da bolsa de Nova York no ano de 1929, em que o controlo começou a ter um peso diferente e de preocupação para todo o

¹⁴ *Luca Pacioli*: Luca Bartolomeo de Pacioli nasceu em 1445. Foi um monge franciscano e um celebre matemático italiano. Considerado o pai da contabilidade moderna dado o seu pioneirismo no método de dupla entrada também conhecido pelo famoso método das partidas dobradas (https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/biografia_autores.php).

mundo empresarial. A acrescentar a esta situação vivida juntaram-se ainda os abalos financeiros dos anos 20 e 30. Com toda esta turbulência de acontecimentos houve a necessidade de elaborar reformas que regulamentassem o mercado a fim de impedir o seu autorregulamento (Inácio, 2014; Root, 2000).

Acompanhando a evolução dos tempos, o aparecimento das atividades comerciais e, posteriormente, o seu desenvolvimento, o controlo das negociações contribuiu para o aperfeiçoamento de métodos eficazes relativamente ao controlo.

A tecnologia teve um impacto importantíssimo para a melhoria dos métodos de controlo uma vez que permitiu a elaboração de procedimentos mais rigorosos e complexos, mas que dado a existência sofisticada dos sistemas de informação tornaram esses mesmos passos simples e de fácil execução. O cruzamento de dados foi simplificado e tornou-se numa operação ágil diminuindo assim os custos devido à implementação do CI.

À medida que o tempo avançava, com o fenómeno da globalização dos mercados e o incremento da concorrência entre empresas, surgiram diversas necessidades sentidas pelos gestores das empresas em que uma delas foi criar processos e mecanismos que reduzissem os riscos e aumentassem os níveis de fiabilidade da informação gerada na sua própria empresa.

Assim, o CI que durante séculos e séculos esteve restrito a simples instrumentos de madeira, sofre agora constantes e sucessivas melhorias, estando sujeito a ser regulado e de execução orientada por entidades externas, internacionais. Já, refere (Inácio, 2014), que a crescente evolução do CI acompanhou o aumento das empresas, a complexidade das operações, o alargamento do espaço de atuação e o uso das tecnologias de informação.

Posto isto, de seguida será abordado várias perspetivas ligadas ao conceito do Controlo Interno e os seus principais objetivos.

3.2 Conceito e Objetivos de Controlo Interno

Por muitas definições e conceitos que possam existir, uns são mais completos que outros, uns definem-se melhores que outros e uns dão mais ênfase a um determinado aspeto que outros. Cada autor ou organização tem as suas próprias ideologias para um melhor e um adequado Sistema de Controlo Interno (SCI). Todas as definições são diferentes entre si, mas na sua essência são equivalentes, o que minimiza o conflito entre as mesmas, permitindo, assim, que elas se complementem umas às outras.

Para começar, é necessário dar a conhecer uma das definições de CI mais clássica pela qual Barbier (1992) afirma que vários autores delimitam o CI por um conjunto de sistemas nas empresas e processos, cujo foco é assegurar a qualidade da informação, a proteção do património, cumprir as leis, planos e políticas da Administração/ Gestão, assim como a eficácia do funcionamento da organização. Importa salientar que este conceito por ter sido lançado de um livro datado em 1992 é considerada arcaico, ano em que foi instaurado o modelo COSO, com a sua definição de CI generalista e posicionada em todo o mapa e que com o passar do tempo tem sofrido algumas alterações.

O CI foi uma parte adicional dos negócios durante séculos, existindo alguma confusão no significado deste termo. Histórica e primordialmente, o termo era aplicado no âmbito da contabilidade, mais concretamente à gestão dos ativos com o objetivo de assegurar a exatidão nos registos contabilísticos. Contudo, recentemente, o conceito foi evoluindo para uma definição mais ampla e que vai para além das funções de contabilidade de uma empresa. O CI foi definido como um processo, afetado pelo conselho de Administração, Gestão e outro pessoal, concebido para oferecer confiança e uma garantia relativamente à realização de objetivos relacionados com a eficácia e eficiência das operações, fiabilidade dos relatórios financeiros e o cumprimento da legislação aplicável e regulamentos (Apostolou & Crumbley, 2008).

Segundo Moraes & Martins (2013), em 1934 surgiu o primeiro organismo a definir o CI, o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), usado pela SEC (Security and Exchange Commission), em que na SAS nº1¹⁵ definia o CI como algo que compreendesse um plano de uma organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotados num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

Já em 1992 o modelo COSO, consoante a AU (*Auditing Standard*), section 319-*Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*, incorporada na nova estrutura das normas do AICPA e que engloba as questões do CI de acordo com o modelo COSO¹⁶ (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), definia o CI como um processo levado a cabo pelo conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o fim de proporcionar um nível de confiança razoável na concretização dos objetivos de eficácia e eficiência dos recursos, fiabilidade da informação e cumprimento das leis vigentes e normas estabelecidas.

De todas as definições anteriores, é reforçado a ideia de que o conceito do CI é um processo imprescindível nas organizações atuais, deve ser visto como um reforço na gestão e estar presente nas atividades rotineiras de todas as empresas, ou seja, é um termo bastante abrangente, não se limita apenas ao controlo das políticas contabilísticas e financeiras de uma empresa, mas a todos os potenciais aspetos influenciadores da gestão da organização.

Desde 1977 até aos dias de hoje ocorreram muitos acontecimentos ligados ao CI. Os organismos responsáveis por esses eventos tiveram um marco relevante para as diferentes evoluções do conceito.

¹⁵ SAS nº1 – *Statement on Auditing Standards*, revista em 2002.

¹⁶ COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) – é uma organização de 1985 composta por cinco organizações profissionais: AAA, AICPA, FEI, IIA e IMA. A organização pertence ao setor privado e o objetivo era patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos. Além disso, também elaborou recomendações para empresas públicas, auditores independentes, para a SEC e outros reguladores e instituições educacionais. (<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>)

Tabela 4 – Eventos marcantes para a evolução do conceito do Controlo Interno

Data	Acontecimento	Data	Acontecimento
1985	Formação da Treadway Commission - composto pela AICPA, AAA, FEI, IIA e IMA.	2007	PCAOB emite o AS nº5 – vem substituir o AU nº2
1987	1º Relatório da Treadway Commission: Fraudulent Financial Reporting – importância do controlo interno, necessidade de um exame detalhada e um critério de avaliação desses controlos	2007	SOX 404 – Interpretive Guidance – emitido pela SEC para avaliar os controlos e procedimentos internos para emissão das DF's
1992	Internal Control – Integrated Framework – o COSO emite um manual sobre o controlo interno	2011	PCAOB emite normas para análise de risco dirigido ao auditor
1996	Emissão do COBIT – Control Objectives of Information and Related Technology – abordagem do CI centrada nas TI	2013	Practice Alet nº11 – emitido pelo PCAOB, evidencia falhas comuns em auditorias e CI
2000 a 2002	Surgimento de diversos escândalos financeiros que alteram o CI e o relato financeiro	2013	Internal Control – Integrated Framework – emitido pelo COSO sobre a nova visão do CI
2002	Publicação do SOX (Sarbanes Oxley) Act – trata das punições contra o sistema financeiro	2013	Nova liderança na SEC – destaque à fraude e à conformidade com a FCPA
2004	PCAOB emite o AS nº2 – as temáticas são a auditoria e o CI nas DF's	2017	Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – COSO emite uma nova visão da gestão do risco
2004	Enterprise Risk Management Framework – manual emitido pela COSO sobre a gestão de risco		

Fonte: Elaboração Própria

O tipo de CI adotado varia de empresa para empresa e cabe a cada uma delas escolher o tipo de controlo que mais se adequa. Esta variação depende da dimensão da organização, do setor e do mercado onde se insere, bem como, da cultura, da estratégia, da missão e da visão. Ligado ao CI temos o termo SCI. Dado a estrutura, a cultura e os recursos humanos afetos à empresa, e mesmo o estilo de liderança, constituem barreiras que limitam a fórmula mágica do CI ideal, assim, segundo a norma 410 da OROC um SCI “significa todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuem para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, sempre que possível e 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 fraudes e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível”.

Em suma, apesar das diversas conceções, alterações, revisões e reformulações existentes sobre o conceito de CI, no geral, todas as abordagens apontam no sentido de se tratar de um conjunto de procedimentos e métodos instituídos pela gestão, nas suas atividades normais, com o fim de planear, valorizar e verificar a empresa de todos os métodos e medidas adotadas. O seu foco principal consiste em realçar e melhorar a eficácia e eficiência na utilização dos recursos, salvaguarda de ativos, verificação da fiabilidade, exatidão e fidedignidade da informação financeira, assim como averiguar o cumprimento das leis, regulamentos e normas contabilísticas existentes. Por fim, o CI visa garantir que existe uma boa prática de gestão, procedimentos e cumprimentos de políticas estabelecidas pela gestão numa determinada empresa.

Como já foi referido anteriormente o COSO foi um dos organismos responsável pela definição de CI. Contudo, esta obra foi sendo revista e alterada ao longo do tempo e, em 2013, surgiu uma nova versão, denominada por COSO 2013 *Internal Control – Integrated Framework*, no qual mantem na sua génese o que dita o modelo COSO 1992 sendo que os objetivos deixam de estar restritos somente à informação financeira e passa abranger a informação de carácter não financeiro. Segundo COSO 2013, os principais objetivos do CI são:

- **Operacionais** - relacionados com a eficácia e eficiência das operações da empresa, designadamente os objetivos de desempenho financeiro, operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
- **Informação/ Divulgação** - objetivos relacionados com a divulgação da informação financeira e não financeira aos diversos *stakeholders* da entidade, podendo abranger requisitos de transparência, fiabilidade, oportunidade ou outros estabelecidos por normas ou políticas da empresa.
- **Cumprimento/ Conformidade** - objetivos relacionados com o cumprimento de leis e regulamentos.

3.3 Métodos e Componentes do Controlo Interno

Depois de ter sido interpelado a explicação do surgimento do CI, a sua evolução, o conceito do CI e, por último, os objetivos, importa agora referir quais os métodos e as componentes existentes e que fazem parte do mesmo.

Segundo Morais & Martins (2013), em relação aos métodos do CI, estes autores afirmam que existem cinco, sendo eles:

Ilustração 1 – Métodos de Controlo Interno



Fonte: Morais e Martins (2013)

- **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, 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 da *performance*, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros.
- **Controlos das Instalações e Equipamentos:** inspeção das instalações e equipamentos.

Apesar de serem vários autores a falar das componentes que compõem o CI, todos se baseiam no modelo de COSO.

No modelo COSO (2013), o SCI é constituído por cinco componentes que estão relacionadas entre si mesmas. As componentes têm como objetivo orientar a forma como o negócio é executado e estão interligadas no processo de gestão. Para que uma entidade alcance os seus objetivos e, conseqüentemente, adote um bom SCI, são indispensáveis cinco componentes:

- Ambiente de Controlo;
- Avaliação de Risco;
- Atividades/ Procedimentos de controlo;
- Informação e Comunicação;
- Monotorização/ Supervisão.

O **Ambiente de Controlo** descreve um conjunto de normas, processos e estruturas que servem de base para a realização do CI em toda a empresa. De acordo com o *Institute of Internal Auditors* (IIA), um ambiente de controlo é o pilar na medida em que serve de base para a eficácia de um SCI construído e operado numa empresa. Esse sistema eficaz dedica-se para alcançar os objetivos estratégicos, fornecer relatórios financeiros fiáveis aos vários *stakeholders*, quer sejam estes internos ou externos, conduzir para que o negócio seja o mais eficiente e eficaz possível, cumprir com todas as leis e regulamentos vigentes e aplicáveis e, por último, salvaguardar os ativos.

A **Avaliação de Risco** é relevante dado que concebe a base para definir como os riscos serão geridos. Um risco define-se como a possibilidade de um evento ocorrer e interferir negativamente com a realização dos objetivos da entidade. Para que as avaliações de riscos sejam bem feitas é necessário que a gestão tenha em conta o impacto de possíveis alterações no ambiente externo e interno e que tome medidas para gerir esse impacto.

As **Atividades/ Procedimentos de Controlo** são ações, normalmente descritas nas políticas, normas e procedimentos, que auxiliam a gestão a minimizar os riscos com o propósito de assegurar a execução dos objetivos. As atividades de controlo podem ser

efetuadas a todos os níveis da organização e variar de natureza, isto é, podem ser atividades preventivas ou atividades detetivas.

A **Informação** advém da gestão, quer seja por fontes internas ou externas, com a finalidade de apoiar as componentes do CI. A **Comunicação** apoiada nessas fontes é aproveitada para divulgar informação relevante a toda a organização ou *stakeholders*, consoante o que for preciso para corresponder ao cumprimento de requisitos e expectativas. A comunicação de informação no interior da empresa também proporciona aos superiores demonstrarem aos colaboradores que as atividades devem ser olhadas com sentido de responsabilidade e compromisso.

Por último, a **Monotorização/ Supervisão**, ou seja, a atividade de acompanhamento consiste em avaliações regulares para averiguar se cada uma das cinco componentes do CI, inclusive os controlos que afetam os princípios de cada componente, estão presentes e se atuam em torno dos seus produtos.

Em suma, todas as componentes supramencionadas têm uma inter-relação entre si e devem ser geridas de acordo com o tipo de empresa, a fim de se ajustarem ao CI ao longo do trajeto da mesma. Deste modo, conclui-se que a ligação entre as componentes será tanto mais evidente quando maior for o tamanho da empresa.

Importa salientar que todo o processo de CI se inicia com a limitação de objetivos de gestão para as atividades da empresa. Posteriormente, a Administração define uma variedade de riscos que esses objetivos estão sujeitos, determina quais deles é que podem afetar os relatórios financeiros, e, por último, estabelece como é que os riscos devem ser geridos a partir de uma série de atividades ou procedimentos de controlo. Cabe à gestão estabelecer abordagens para averiguar, processar e divulgar as informações precisas para os relatórios financeiros e de obter resultados benéficos das outras componentes do sistema. Todas as componentes são controladas, identificadas e sistematizadas com o objetivo de garantir que os controlos estão continuamente e corretamente a funcionar ao longo do tempo e assim implementar um CI eficaz.

Figura 4 – O cubo COSO



Fonte: COSO (2013) – *Internal Control: Integrated Framework*

De acordo com COSO (2013), para que haja uma melhor sustentabilidade das demonstrações financeiras é preciso a presença das cinco componentes para prevenir, detetar ou corrigir as distorções que possam surgir nas mesmas, levando, conseqüentemente, à obtenção dos objetivos inicialmente traçados pela empresa.

Importa salientar que as atualizações efetuadas ao *COSO Internal Control – Integrated Framework* em 2013 melhoraram um série de aspetos, nomeadamente: a codificação de conceitos relacionados com o SCI, dado que para cada componente foram atribuídos princípios e atributos; o alargamento do âmbito de reporte, passou apenas do financeiro para o financeiro e não financeiro; o reforço da ideia que a definição de objetivos não é uma parte do SCI mas sim do processo de gestão e um pré requisito; a inclusão do princípio da fraude na avaliação de riscos e a crescida preocupação relacionada com os conceitos de *Governance*, nomeadamente o processo, as políticas e os regulamentos que fixam a maneira como a entidade é regulada, administrada, dirigida e/ou controlada.

Assim, a atualização do COSO 2013 considera que os objetivos, as componentes e a estrutura da empresa estão relacionados entre si e interligam-se em todas as dimensões como demonstra a figura anterior, a *Figura 4*.

De acordo com essa mesma figura, é facilmente verificável que a representação define o modelo *COSO Internal Control* (2003) revisto e atualizado, revelando melhorias impostas aquando da atualização do referido modelo.

Uma das melhorias realizadas refere-se ao facto de esta nova atualização relacionar diretamente as mencionadas e explicadas cinco componentes do SCI com os objetivos definidos pela gestão e sintonizados com a visão, missão e estratégia da empresa. Os objetivos, como já foi referido anteriormente, deverão ser incorporados em três classes:

1. **Operações** – eficiência e eficácia das operações, inclusive o desempenho financeiro, operacional e a salvaguarda contra perdas de ativos.
2. **Relato** – relato de informação financeira e não financeira, quer interna ou externamente. Neste objetivo é relevante ter em conta os princípios da fiabilidade, tempestividade, transparência e outros atributos importantes.
3. **Conformidade** – conexão às leis e regulamentos a que a entidade está submetida.

Concluindo, o COSO 2013 - *Internal Control: Integrated Framework*, encarrega-se por ser um importante e um modelo exemplificativo para as empresas adotarem e organizarem-se conforme o que ele dita. Uma vantagem é o facto de ser um modelo geral e global na medida que pode e deve ser adotado por qualquer tipo de empresa seja ela grande ou pequena, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

3.4 Ferramentas, Procedimentos e Avaliação para o levantamento do Controlo Interno

Como já foi referenciado anteriormente, cabe realçar a ideia de que o CI deve estar contido em qualquer empresa independentemente do seu tamanho. É obrigação e responsabilidade do setor da Administração e/ou da Gestão conceber um SCI adequado e fazer um acompanhamento regular do mesmo.

A conquista de um SCI adequado e eficaz está inteiramente relacionado com o empenho de toda a organização, nomeadamente, na determinação de objetivos operacionais, compreensíveis e transparentes, por parte do setor da Administração e/ou Gestão e comunicá-los aos seus colaboradores.

Relativamente às ferramentas utilizadas no CI existem diversas opiniões. Por exemplo, segundo Costa (2019), o CI pode ser recolhido e registado através de questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e de forma mista. Já, de acordo com Inácio (2014), umas das melhores maneiras de registo do CI consiste na elaboração de um manual de Controlo Interno para a organização. Este manual deve estar visível e acessível para que todos os colaboradores da entidade tenham acesso, sendo relevante que o mesmo esteja atualizado.

Para além destas ferramentas mencionadas, ainda existem outras possíveis e que se pode recorrer para complementar o levantamento do CI.

O levantamento do CI tem como principal objetivo averiguar quais os métodos e procedimentos adotados por uma dada empresa, a fim de ter uma perceção de garantia como as atividades ou operações se desenrolam.

Costa (2019) afirma que para se proceder ao levantamento ou à recolha dos sistemas contabilísticos e de CI é necessário que se analise o organigrama, o manual de descrição de funções, os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e medidas do CI e, quaisquer outras informações como ordens de serviço, instruções de serviço, comunicações internas, etc., no fundo, que de alguma maneira estejam relacionadas com o controlo administrativo ou contabilístico. Porém, este autor afirma que para além destas ferramentas também poderão ser feitas entrevistas com os responsáveis das várias secções existentes e até mesmo com os próprios colaboradores que executam as tarefas ou observar a forma como as tarefas são executadas e a maneira de tratamento da documentação. Toda esta informação deve ser avaliada e complementada posteriormente com as narrativas e com os fluxogramas das operações de foco de análise de CI.

Finalmente, para averiguar se o sistema é adequado ou não poderá ser feita uma avaliação. Sintetizando, para se elaborar uma avaliação de um SCI é necessário obter informação detalhada sobre as políticas de controlo, bem como os procedimentos e objetivos e, posteriormente, fazer testes de conformidade às atividades de controlo. O principal objetivo com estas avaliações é determinar o grau de confiança, eficácia e eficiência da organização. Para isso é investigado a fiabilidade e consistência da informação

para garantir a confiança e o grau de eficácia do sistema implementado na prevenção e deteção de erros e irregularidades. A ISA 315, “Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção material por Meio da Compreensão da Entidade”, norma internacional do IFAC, reforça a necessidade de se avaliar o SCI nas organizações.

A avaliação de um SCI, divide-se em quatro etapas:

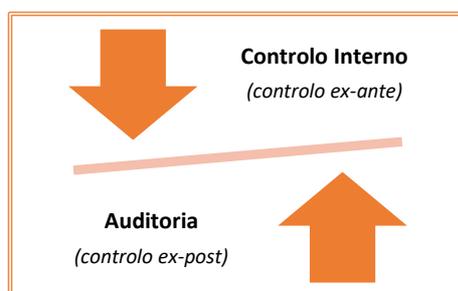
- Levantamento dos procedimentos de controlo existentes, isto é, se realmente existem ou não e se os respetivos procedimentos de controlo são os adequados.
- Verificação da descrição do SCI por parte do auditor a fim de averiguar que os procedimentos ditados são o reflexo real do que existe na empresa.
- Execução dos testes de conformidade, em que o auditor comprova a existência efetiva do CI descrito anteriormente, nos procedimentos e normas recolhidas pelo auditor. Nesta etapa é colocada a hipótese da fiabilidade dos dados produzidos pelo SCI.
- Execução dos testes substantivos, colocando a exatidão e validade dos dados apresentados, obtendo um grau de confiança de que os procedimentos de controlo estão a ser executados de acordo com o que foi previamente estabelecido.

Sintetizando, um SCI adequado deve estar preparado para se ir ajustando a alterações que surjam e que estejam fora do alcance das empresas, devido a fatores organizacionais ou a fatores de mercado. Cabe aos responsáveis do SCI procurar vias possíveis de conciliar e prevenir acontecimentos inadaptáveis, devendo assim a estrutura estar dotada de procedimentos e políticas de antecipação de riscos, de forma a mitigar as consequências e maximizar o desempenho.

A terminar importa destacar o papel da Auditoria no CI e perceber a sua ligação. Enquanto que a Auditoria tem uma função de supervisão, controlo *ex-post*, o CI tem um carácter preventivo, controlo *ex-ante*. Assim, cabe realçar que de acordo COSO 2013 – *Internal Control Integrated Framework*, o auditor e a organização deverão percorrer caminhos opostos, isto é, a organização estabelece objetivos a atingir e quais deles têm riscos associados, pelo que são definidos controlos implementados a fim de mitigá-los, por sua vez, o auditor avalia se os controlos implementados mitigam os riscos, com o objetivo

que a organização atinja os seus objetivos. Deste modo, a auditoria interna é vista como um pilar importantíssimo para o CI dado ter a função de monitorização, integrando o modelo *Internal Control Integrated Framework – COSO 2013*.

Ilustração 2 – Ligação entre Auditoria e Controlo Interno



Fonte: Elaboração Própria

3.5 A Importância do Controlo Interno

O tema do CI, com a evolução do tempo, mais concretamente, a partir do fenómeno da globalização e com o aumento do número de transações mediadas entre as empresas nos diversos mercados, foi marcando a sua importância no quotidiano das organizações. Este marco surgiu em consequência pelo facto de as empresas estarem sujeitas a diversos riscos provocados pelas alterações económicas e ambientais, o que as obrigam a estarem aptas para enfrentar essas variações e riscos. Visto que o trabalho prático está inserido nesta temática é relevante ter em conta o papel que o CI poderá trazer na Critical Software S.A e os benefícios que daí possam advir dado ser uma ferramenta crucial para a gestão.

A implementação do CI numa organização dependerá do ambiente empresarial em que está inserido, sendo relevante considerar o foco e a consciencialização pelos Órgãos de Gestão para com o SCI, atribuindo-lhe assim uma determinada importância. “Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é o controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações”.¹⁷

¹⁷ Citação retirada do site da ordem dos Revisores Oficiais de Contas – www.oroc.pt e presente no artigo “A importância de um sistema de controlo interno”, João Neves, Junho 2008 (https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf)

Segundo Neves (2008), todas as empresas deverão possuir um SCI independentemente do tamanho que ela for. A questão que se levanta é a adequação desse sistema, contudo, este autor refere que para se avaliar a adequação do SCI deve-se analisar a eficiência dos fluxos de operações e informações e fazer uma análise de custo/ benefício. Na sua génese, a importância do CI, fica abreviado pelo sistema que dá garantia que os processos estão em concordância com o que estava previamente delineado. A importância é fundamental para a condução de todas as operações da empresa e, por consequência, para a sua sobrevivência e crescimento.

O CI é uma ferramenta fulcral na gestão de uma organização e uma boa aplicação de um SCI dará asas para responder à economia atual e às crises que vão surgindo. Um sistema contabilístico fiável deve basear-se num SCI adequado. Deste modo, pode-se acreditar na informação por ele desenvolvido. Caso contrário, informações contabilísticas distorcidas podem desencadear a conclusões erradas e, conseqüentemente, tomadas de decisão nocivas para a empresa. Cada autor tem o seu parecer relativamente ao poder que o papel do CI tem numa empresa.

Para Neves (2008), as informações que advêm das inúmeras operações devem resultar em dados fiáveis e atempados, que ajudarão e servirão de apoio para as tomadas de decisão. Significa isto que o SCI deverá permitir que as informações geradas e recolhidas pelas Administração sejam as mais corretas e credíveis para levar a melhores tomadas de ações.

Várias são as conceções relativas ao papel que o CI tem no quotidiano. No artigo *“How does internal control regulation affect financial reporting?”*, Altamuro & Beatty (2010) remetem o papel que o CI tem nas crises financeiras dado que permitem apresentar mecanismos para criar uma informação financeira de qualidade.

Noutra perspetiva, Feng et al. (2009), no artigo *“Internal Control and Management Guidance”* salientam a questão de um défice relativamente a orientações de gestão e, conseqüentemente, um fraco CI. Esta situação será tida em conta nas previsões dos resultados que podem não acontecer e o impacto que poderá causar nas decisões tomadas considerando as previsões empreendidas.

Além disso, Pang & Shi (2009) expõem num *paper* denominado “*Integration of Internal Control and Risk Management*” a ideia que um deficiente CI pode influenciar a gestão da organização, aumentando o risco e, assim, concebem uma relação entre o CI, os controles contabilísticos e administrativos, argumentando que estes são de extrema importância para o acréscimo da eficiência do CI ao mesmo tempo que a qualidade de gestão aumenta, fazendo com que os fatores de riscos decresçam.

Apesar das inúmeras concepções, o consenso dita que o CI tem uma grande importância para a boa gestão de todas as empresas dado estar associado à mitigação do risco do negócio assim como das fraudes derivado dos escândalos financeiros conhecidos. A implementação de um bom SCI será uma mais valia dado acrescentar valor aos negócios da entidade. Contudo, importa referir que o CI é da responsabilidade de todos os intervenientes da organização, passando desde a Gerência e/ou Administração até aos colaboradores, inclusive os contabilistas de igual forma. Tendo em consideração o conceito, é inevitável que o SCI tenha uma relevância acrescida dentro de qualquer empresa, desde a ótica preventiva à ótica de correção de irregularidades de forma a levar que haja uma melhoria organizacional. O SCI deve ser tanto mais sofisticado quanto mais a empresa for crescendo e à medida que as suas operações se tornarem mais complexas, a fim que a empresa passe de um simples SCI para a utilização de um controlo mais rígido que controle todas as operações decorrentes. Como diz Costa (2019), “Nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um SCI, ainda que rudimentar”.

Concluindo, é de realçar que o SCI é um critério dissuasor na medida que pode levar a que eventuais ações possam danificar a empresa uma vez que provem de um CI rigoroso da entidade para mitigar a ocorrência de erros e/ou fraudes. A alteração de informações contabilísticas levará a conclusões falsas e, posteriormente, originará tomadas de decisões inadequadas e pouco assertivas, colocando em risco a continuidade da empresa.

3.6 As Limitações do Controlo Interno

Existem diversas limitações ao CI. Independentemente da importância, das vantagens e dos benefícios que o CI pode ter para as organizações também este pode levar a situações que danifiquem o bom desempenho do CI, ou seja, o facto de a organização ter implementado um bom SCI não lhe dá garantia que a mesma esteja imune a situações como a ocorrência de erros, irregularidades, fraudes ou outras situações que afetam o normal funcionamento das atividades empresariais.

Deste modo, assim como é necessário reter a importância do CI para o trabalho prático que foi desenvolvido na Critical Software S.A também é vital ter a noção que há situações que podem contrariar o seu bom desempenho daí a relevância em abordar este último tópico face ao CI.

Qualquer SCI, por mais sofisticado que seja, apresenta limitações, o que faz com que ele mesmo não consiga dar uma segurança e uma confiança absoluta, apenas apoia a mitigação dos riscos. Apesar das diversas conceções e opiniões de autores e/ou organismos existe uma harmonia relativamente às limitações do CI. Deste forma será enunciado apenas algumas ideias de alguns autores e organismos dado que a maioria se serve dos mesmo como base.

De acordo com o Tribunal de Contas (1999), são listadas inúmeras limitações relacionado com o SCI, tais como:

- Segregação de funções dificulta, mas não evita o conluio ou a cumplicidade;
- Poderes de autorização de operações podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- Competência e a integridade do pessoal que exerce funções de controlo podem degradar-se por causas internas ou externas, não impeditivo com os cuidados aquando à seleção ou formação;
- Própria direção do organismo pode ultrapassar ou evitar as técnicas de controlo impostas;

- O CI tem em conta as operações correntes, usualmente, não estando apto para as transações pouco habituais;
- A própria existência de controlo só faz sentido quando existe uma relação positiva entre custo/ benefício, ou seja, o custo de um determinado procedimento não é desigual face aos riscos que visa abranger.

Da mesma opinião são Coopers & Lybrand (1997), que ditam que “um sistema de controlo interno, por muito bom que seja a sua projeção e funcionamento, apenas proporciona uma segurança razoável à direção e à Administração, no que respeita à execução de objetivos da entidade. Por um lado, a possibilidade de atingir os respetivos objetivos é afetada por limitações inerentes a todos o SCI, que incluem julgamentos errados na tomada de decisões, ou ineficiências devido a falhas humanas ou a simples erros. Por outro lado, duas ou mais pessoas podem conspirar, estar em conluio, para lograr os controlos e a direção, sempre que tenham possibilidade de iludir o SCI. Finalmente outra limitação é a necessidade de considerar a relação custo/ benefício, relativos a cada controlo a implementar”.

Não obstante dizer que ainda que um sistema proporcione uma boa prática na gestão da organização, o CI poder ser um fracasso. Para Costa (2019), são enumeradas várias limitações no CI, que poderão contribuir para que a empresa apresente nas suas operações erros, falhas e até fraudes, nomeadamente:

- **Falta de interesse por parte do órgão de gestão no apoio e manutenção de um bom SCI**

O apoio e o interesse da Administração em implementar um SCI é preponderante dado que contribuirá para o aumento da eficiência da empresa. Ao contrário, quem não tem motivação ou interesse para executar um bom controlo por parte do órgão da gestão, quer a nível da implementação quer da manutenção, terá repercussões quanto às metas a alcançar.

- **Dimensão da empresa**

Em empresas de pequena dimensão é mais complicado de aplicar uma boa segregação de funções e, deste modo, o SCI é de maior eficiência nos casos em que a

empresa já possui uma considerada dimensão, sendo de grande ou média dimensão. Contudo, existem alguns procedimentos simples que podem ser implementados no caso de as empresas terem um número reduzido de colaboradores, como por exemplo, a numeração sequencial tipográfica de documentos, pagamentos aprovados pelo gerente e efetuados somente pelos bancos, aposição de um carimbo de “pago” em todos os documentos de suporte ao pagamento, aprovação pelo gerente das reconciliações bancárias mensais, etc.

- **Relação Custo/ Benefício**

A aplicação de um SCI só se justifica se a relação ente custo/ benefício for positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é superior ao custo dos riscos que visa abranger. Por outras palavras, se não houver vantagens não há utilidade em impor algumas medidas de controlo.

- **Existência de erros humanos, conluio e fraudes**

Se as pessoas que trabalham numa empresa, especialmente as que exercem funções de maior responsabilidade, não forem competentes, integras, honestas e rigorosas, o SCI, por mais sofisticado que seja, será impraticável, uma vez que a falta de integridade moral e idoneidade profissional do pessoal, conduzirá ao conluio¹⁸ e, posteriormente, à fraude intencional. Assim, compete a uma empresa que tenha um CI rigoroso ter uma vertente humanística e perspicaz com o fim de detetar incumprimentos e, por sua vez, devido à falta de responsabilidade levará a negligências, falta de cuidado, distrações na execução de tarefas, incompreensão das instruções e erros de apreciação e julgamento.

- **Transações pouco usuais**

Os SCI são implementados com o objetivo de prever operações rotineiras e correntes da atividade da empresa, não estando preparados para lidar com as transações pouco usuais daí que algumas poderão escapar a qualquer tipo de controlo

¹⁸ Conluio: consiste na combinação de duas ou mais pessoas na prática de atos fraudulentos, esta combinação pode ser tanto a nível interno, colegas de trabalho, como a nível externo, fornecedores. A dificuldade de deteção destes atos prende-se no número de pessoas que estão envolvidas, quanto maior o número de pessoas envolvidas mais difícil é de detetar.

realizado. Exemplo dessas transações menos decorrentes temos: a venda de sucata, artigos monos e artigos que não constam no programa de elaboração de inventário.

- **Utilização da informática**

A utilização de meios informáticos constitui um fator relevante a ter em consideração aquando a implementação de um SCI dado que com a utilização de cada vez mais meios informáticos, as empresas ficaram mais expostas, devido à ineficiência no controlo das aplicações informáticas e do ambiente informático, a outros tipos de fraudes, ou seja, *spam* e vírus que podem levar a graves consequências como a possibilidade de acesso direto aos ficheiros nos computadores das empresas.

Note-se que a sabotagem de programas e o acesso ilegítimo a dados informáticos são dos crimes que, a nível das empresas, mais têm vindo a aumentar face à existência de cada vez maior haver disseminação da informática.

Numa última perspetiva, Inácio (2014) interpela que o conceito de CI, apenas consegue alcançar uma segurança razoável, mas não uma segurança plena. Argumenta tal afirmação com diversos fatores que podem limitar o CI, mais precisamente:

- **Fatores Económicos** – dimensão da empresa, relação custo/ benefício e transações pouco usuais;
- **Fatores Humanos** – interesse da gerência/ Administração, interesse e competência dos restantes colaboradores da empresa e atitude permissiva à fraude;
- **Fatores Tecnológicos** – utilização de tecnologias de informação;
- **Fatores de Mutabilidade** – alterações na estrutura da Administração, na gestão, no processo produtivo e outros.

Face aos fatores económicos, tal como mencionou o Tribunal de Contas (1999), nas empresas de pequena dimensão, o aumento de um determinada medida pode levar a um custo acrescido que por vezes o benefício é dificilmente alcançado. O mesmo se passa para as transações pouco habituais, raramente abrangidas pelo benefício alcançado.

Relativamente à relação custo/ benefício, Inácio (2014) afirma que esta limitação tem uma restrição dado que deve ser executada de uma forma quantitativa dado que os benefícios são possíveis de medir desta forma.

No que se refere aos fatores humanos, aqui é tido em consideração o poder da gestão/ administração das empresas. Se o CI não for percebido e compreendido por este órgão superior, não lhe é dado os recursos necessários para a sua aplicação. Este facto limita o CI dado que, em vez de a gestão ser a primeira parte interessada pela implementação de um bom SCI, é dada como um entrave.

Tal como todos os autores supracitados anteriormente, esta autora dita de igual forma que podem acontecer distrações, negligência, incompreensão das instruções, erros que muitas das vezes são não intencionais de julgamento ou de apreciação por parte dos colaboradores da entidade, constituindo assim uma limitação ao CI. Todavia, também poderão ocorrer erros de forma intencionada derivados pela falta de integridade vindos de comportamentos fraudulentos que agravar-se-ão como o conluio.

Inácio (2014), quanto aos fatores tecnológicos, dita que estes advêm da utilização de tecnologias de informação que podem ter efeitos contrários, facilitar o CI ou dificultá-lo. Uma limitação ao CI relacionada com este fator é numa perspetiva, o acesso aos dados torna-se mais frágil e, noutra perspetiva, a liberalização da uniformização de procedimentos de controlo, dado a garantia que são sujeitas ao mesmo tipo de controlo e operações semelhantes.

Por último, no que respeita à mutabilidade no tempo e no espaço, a autora, Inácio (2014), afirma que este fator é relevante visto que faz como que nunca seja padronizado e imutável. Alterações na gestão, alterações no mercado em que se insere, na indústria de cada entidade, são exemplos de modificações que levam a um CI desadequado.

Alves (2015), afirma que as principais limitações dos SCI é originada pelos erros humanos, a partir da falta de cuidado e distração, dos erros de julgamento e da má interpretação de instruções. Este autor também considera que a limitação mais grave está relacionada com as situações de conluio quer seja por parte de um membro pertencente à gestão da entidade quer seja um empregado com terceiros fora ou dentro da empresa.

Em conclusão, as limitações impossibilitam a Administração de obter uma certeza rigorosa e absoluta na realização dos objetivos e metas traçadas pela organização, isto é, o SCI possui de um apoio e ajuda razoável, mas não é um sistema garantido de sucesso. Dado estas limitações fragilizarem todo o SCI e conduzir a eventuais situações de fraude, a organização, mais concretamente, a Gestão e/ou a Administração, deve estar ciente das várias limitações existentes para que possa desenvolver mecanismos e estratégias para, de alguma forma, mitigá-las, controlar ou atenuar os efeitos dessas limitações, diminuindo assim a possibilidade da sua ocorrência.

Sintetizando todo as temáticas abordadas relativamente ao CI, verifica-se que a presença do CI e de um SCI no seio de uma empresa são indispensáveis à obtenção de melhores resultados. Assim, pode-se aferir que se uma dada organização tiver um SCI bem estruturado e adequado as atividades operacionais à realidade é mais fácil conseguir valorizar-se face a outra organização que não tenha um SCI tão benéfico.

Note-se que um adequado SCI proporciona uma maior confiança no alcance de metas e objetivos de forma mais eficaz fixados pela empresa. Um SCI adequado é relevante dado que, a vantagem da adesão às políticas de gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de erros e fraudes, o cumprimento das leis vigentes e a informação gerada com base em dados fiáveis e fidedignos, potencia uma correta e eficiente gestão da entidade.

Não esquecendo que, para se chegar ao conceito de CI existente hoje em dia, já muito tempo passou, sendo os primeiros sinais da sua existência datados de 3600 A.C. Depois desta data, várias alterações surgiram no conceito devido à evolução da sociedade em geral e da maior propensão para a existência de fraude. Deste modo, foram sendo criados várias leis que levariam alterações no conceito de CI e no SCI face às alterações sofridas no quotidiano, destacadamente, as leis SOX, COCO, COBIT, BASILEIA e COSO.

Ainda assim, apesar de todas estas alterações, sempre houve e vão continuar a existir limitações do CI e dos sistemas existentes. Por tudo o que foi anteriormente aferido, constata-se que o SCI são de extrema importância para que uma empresa atinja os objetivos e metas a que se compromete, mas ainda há limitações aos mesmos que podem fazer com que tal não aconteça.

De seguida, será abordado o tema referente aos AFT's uma vez que este, como referido na introdução deste trabalho, revela-se de extrema importância porque a maioria das empresas depende dos mesmos para executar as suas atividades operacionais como é o caso da Critical Software S.A. Visto que a abordagem prática, presente na Parte III e na Parte IV, incide no projeto "Critical EYE" mais concretamente na área dos AFT's optou-se por bem contextualizar este tema fazendo um breve enquadramento e salientar os pontos mais importantes e relacionados com a sua gestão e, numa fase posterior, a ligação do CI com esta área. Por este motivo, na parte final elegeu-se frisar a importância da dedicação de uma boa gestão na área dos AFT's para o CI.

4. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Num cenário cada vez mais desenvolvido, de uma intensa competição, sofisticação crescente e expansão dos mercados, o sucesso e o insucesso das empresas depende, entre outros fatores, da utilização correta dos AFT's.

A maioria das empresas, independentemente do seu tamanho, detêm no seu próprio ativo uma componente correspondente a AFT's, dado serem elementos cruciais para o seu funcionamento e relevantes, visto que estão relacionados diretamente com os resultados da organização, mesmo que a quantidade cativa de AFT's seja pequena.

Deste modo, todas as decisões de investimento e a gestão de AFT's são ações cruciais para a rentabilidade atual e futura da empresa. Como tal, a transparência da situação financeira e económica é um ponto importante para todos os investidores e *stakeholders*, inclusive os clientes, e até mesmo na avaliação por parte dos concorrentes. Por todas estas razões, o processo de gestão de AFT's deve ser tão valorizado como outro processo interno qualquer da empresa.

4.1 Definição de Ativos Fixos Tangíveis

Tendo sido interpelada a definição de CI no tópico anterior, como tal, os AFT's, da mesma forma, possuem diversas definições consoante o/a autor(a). Porém, todas se sustentam com base na Norma Contabilística e Relato Financeiro (NCRF) 7 presente no Sistema de Normalização Contabilística (SNC).

Importa salientar que o SNC tem como suporte as IAS (*International Accounting Standards*), sendo estas compatíveis com as Diretivas Comunitárias, melhorando substancialmente o relato financeiro em Portugal.

Desta forma, baseada na IAS 16 (§6) a NCRF 7 expõe a definição de AFT's como "itens tangíveis que: (i) sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendar a terceiros, ou para fins administrativos, e (ii) que se espera que sejam usados durante mais de que um período".

Outro aspeto a ter em conta e a referir é que os AFT's podem ser considerados de forma conjunta, isto é, agrupada, formando assim classes de ativos. De acordo com a NCRF 7, §10, "uma classe de AFT é um agrupamento de ativos de natureza e uso semelhante nas operações de uma entidade". Neste sentido, é plausível de ser consideradas classes de AFT's, por exemplo, terrenos, edifícios, maquinaria, mobiliário, suportes fixos e equipamento de escritório.

No mesmo sentido, Sunder (1980) define contabilisticamente um AFT como um recurso adquirido na expectativa de gerar benefícios económicos futuros e que são mensuráveis com um grau razoável de certeza.

De acordo com Davis (2013), os AFT's contêm algumas características a eles associados. Dentro das quais, se destaca:

- O valor pode ser apresentado no balanço patrimonial da empresa;
- Os ativos podem ser listados num repositório referente ao registo de ativos;
- O valor é depreciado ao longo do tempo;
- A condição do ativo é deteriorada com o tempo ou com a utilização;
- Os ativos são beneficiados por uma boa gestão/ utilização;

- Os ativos desempenham um papel ou uma função no fornecimento de um processo ou serviço;
- Dado que poderão existir inúmeros ativos semelhantes, eles mesmos partilham uma gestão equivalente.

4.2 O Processo de Gestão Económica dos Ativos Fixos Tangíveis

Seguidamente da definição de um dos dois temas mais relevantes para o presente relatório, seguidamente será interpelado a perceção da forma como é feita a gestão económica dos AFT's, isto é, como se reconhece, como se mensura no reconhecimento e após o reconhecimento, inclusive a depreciação, a quantia depreciável, o período de depreciação, o método de depreciação e as imparidades, e, por fim, como se desreconhece.

Uma vez que a NCRF 7 é a indicada pelo SNC para o tratamento desta temática, os tópicos de seguida abordados tiverem sobretudo como base o que está escrito nessa mesma norma. Com o objetivo desta parte mais contabilística não se estender muito, foi feita uma seleção dos assuntos mais relevantes e a ter em conta para a parte prática.

Reconhecimento de um AFT

Quando se aborda a temática dos AFT's, um ponto relevante é saber quando é que um dado gasto deve ser ou não capitalizado, ou, pelo contrário, registar como gasto/ resultado do período. Este assunto está relacionado com a apreciação daquilo que é ou não um AFT.

Como supramencionado, os normativos IAS 16 e NCRF 7 definem que o custo de um item de AFT deve ser reconhecido como ativo caso se verifiquem os seguintes requisitos (i) for provável que futuros benefícios económicos associados ao item fluam para a entidade; (ii) o custo do item puder ser determinado com fiabilidade (NCRF 7, §7).

Os AFT's devem ser reconhecidos pelo seu custo, no momento em que este ocorra. A NCRF 7, §6 define custo como a quantia em dinheiro ou equivalente paga ou o justo valor de outra retribuição dada para adquirir um ativo no momento da sua aquisição ou

construção ou, quando aplicável, a quantia atribuída a esse ativo aquando do reconhecimento inicial consoante os requisitos específicos de outras IFRS.

Mensuração no reconhecimento

Os itens reconhecidos como AFT's devem ser mensurados inicialmente pelo seu custo. O custo de um AFT equivale ao preço a dinheiro à data de reconhecimento.

De acordo com a NCRF 7, §17, o custo de um item do AFT deve incluir:

- a) “o seu preço de compra, incluindo os direitos de importação e os impostos de compra não reembolsáveis, após dedução dos descontos e abatimentos;
- b) quaisquer custos diretamente atribuíveis para colocar o ativo na localização e condição necessárias para o mesmo ser capaz de funcionar da forma pretendida;
- c) a estimativa inicial dos custos de desmantelamento e remoção do item e de restauração do local no qual este está localizado, em cuja obrigação uma entidade incorre seja quando o item é adquirido seja como consequência de ter usado o item durante um determinado período para finalidades diferentes da produção de inventários durante esse período”.

O reconhecimento dos custos na quantia registada de um item do AFT cessa no momento em que o mesmo se encontre no local e em condições necessárias de poder operar da forma pretendida (NCRF 7, §21).

Mensuração após o Reconhecimento

Consoante a NCRF 7, após o reconhecimento de um item como ativo e feita a sua mensuração inicial, uma entidade pode optar por mensurar subsequentemente cada classe de ativos em concordância com dois modelos distintos:

- Modelo do Custo: um item do AFT deve ser escriturado pelo seu custo subtraindo qualquer depreciação¹⁹ acumulada e perdas por imparidade acumuladas (NCRF 7, §30); ou

¹⁹ Depreciação- “imputação sistemática da quantia depreciável de um ativo durante a sua vida útil” (NCRF 7, §6).

- Modelo de Revalorização: um item do AFT deve ser escriturado por uma quantia revalorizada, que corresponde ao seu justo valor à data de revalorização menos qualquer depreciação acumulada subsequente e perdas por imparidade acumuladas subsequentes (NCRF 7, §31). Este modelo só poderá ser usado se o reconhecimento do item em causa puder ser fiavelmente mensurado ao seu justo valor. Todavia, as revalorizações devem ser executadas regularmente com o objetivo de manter o valor da quantia escriturada semelhante à que foi determinada pelo justo valor aquando da data de balanço (NCRF 7, §31).

Depreciação

De acordo com a NCRF 7, §6, a depreciação consiste na “imputação sistemática da quantia depreciável²⁰ de um ativo durante a sua vida útil”.

Complementado com a ideia de Mykolaitiene et al. (2010), a presença de uma política de depreciação terá como foco principal conservar o valor líquido de todos os bens, ativos, da empresa num grau elevado, ou seja, com uma estimativa aceitável e precisa do seu valor económico²¹. A partir do valor económico serão geradas informações verdadeiras e fiáveis sobre os diversos fatores como, por exemplo, a intensidade de capital, a taxa de crescimento económica futura da empresa, a estrutura de custos e a evolução tecnológica. Todas as informações serão de extrema relevância para a tomada de decisão quer relativamente ao financiamento quer aos investimentos da empresa.

Apesar do proveito retirado pelos AFT's contribuírem para o lucro da empresa, ao mesmo tempo surgem despesas relacionadas com o usufruto desses ativos no processo produtivo, despesas essas são as de depreciação. Visto que essas despesas contribuem para a redução do lucro tributável é importante a presença do papel da gestão para ser feita uma exata e adequada contabilização dos AFT's e que essa gestão compreenda a ligação entre o valor contabilístico e o valor económico dos AFT's. A concorrência intensa e a brusca mudança a nível das tecnologias numa empresa, poderão fazer com que haja a

²⁰ Quantia depreciável: “custo de um ativo, ou outra quantia substituta do custo, menos o seu valor residual” NCRF 7, §6.

²¹ O valor económico corresponde ao somatório do valor descontado dos fluxos de caixa futuros dos AFT's durante o remanescente da sua vida útil.

necessidade de fazer um maior investimento face às despesas de capital, originando dessa forma taxas de depreciação mais elevadas a fim de neutralizarem a descida no valor dos ativos da empresa (Mykolaitiene et al., 2010).

Quantia depreciável e Período de Depreciação

Mantendo a mesma ideia referida anteriormente, mas agora, de acordo com a NCRF 7, § 50, “a quantia depreciável de um ativo deve ser imputada numa base sistemática durante a sua vida útil”. Contudo, a mesma norma indica que tanto a quantia depreciável como a vida útil do ativo necessitam de ser analisados pelo menos no fim de cada ano financeiro da empresa a fim de se permanecerem atualizados (NCRF 7, §51). Caso as novas estimativas forem distintas das anteriores, as alterações devem ser contabilizadas tendo por base a NCRF 4 – Políticas Contabilísticas, Alterações nas Estimativas Contabilísticas e Erros, contudo este é um conteúdo que não versa no contexto do presente estudo.

A depreciação deve ser reconhecida mesmo se o justo valor do ativo ultrapassar a sua quantia escriturada, desde que o valor residual do ativo não exceda a sua quantia escriturada. Note-se que a reparação e a manutenção de um ativo não impedem a conveniência de o depreciar (NCRF 7, §52).

Segundo a NCRF 7, §53, “a quantia depreciável de um ativo é determinada após a dedução do seu valor residual”. Contudo, maioritariamente, o que se repara é que o valor residual é insignificante e deste modo imaterial para o cálculo da quantia depreciável.

Importa salientar a ideia que a depreciação de um ativo começa aquando este esteja nas condições ideais e disponível para uso de forma a ser operacional e cessa na data que ocorrer mais cedo entre a data em que o ativo for classificado como detido para venda de acordo com a NCRF 8²² e a data em que o ativo for desreconhecido (NCRF 7, §55).

Referente à vida útil do ativo, há que ter em consideração um conjunto de fatores presentes na NCRF 6, §56. Todavia apesar desse conjunto de fatores contribuir para a determinação da vida útil do ativo, a estimativa baseia-se, principalmente, em juízos de valor suportados pela experiência da entidade. Isto sucede-se dado que a vida útil de um

²² NCRF 8 – Ativos não Correntes Detidos para Venda e Unidades Operacionais Descontinuadas.

ativo é definida em termos da utilidade esperada desse mesmo ativo para a entidade que o detém podendo, conseqüentemente, ser mais pequena face à sua vida económica (NCRF 7, §57).

De acordo com a NCRF 7, §58 uma vez que os terrenos têm uma vida útil ilimitada faz com que os mesmos não sejam objeto de depreciação.

Método de Depreciação

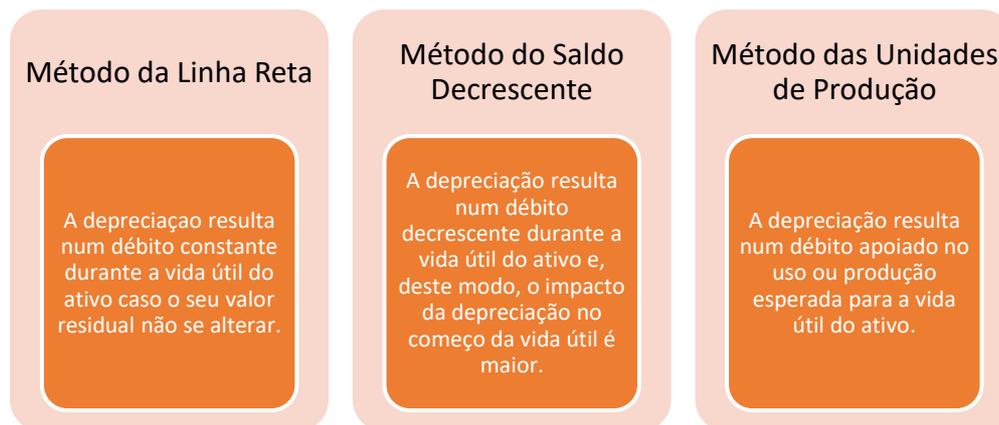
Consoante a NCRF 7, § 60, o método de depreciação utilizado deverá espelhar o modelo escolhido dado se esperar que os futuros benefícios económicos do ativo fluam para a entidade a fim de serem usados. Caso não se verificar nenhuma alteração relativo ao consumo dos futuros benefícios económicos do ativo, o método de depreciação do mesmo deve permanecer de período para período (NCRF 7, § 61).

Todavia, apesar da norma existente para o tratamento dos AFT's, Mykolaitiene et al. (2010) ditam que o método escolhido para depreciar os AFT's devem ter em consideração as condições do negócio a fim de refletir de forma mais exata possível a informações das condições da organização bem como os resultados gerados pela sua atividade.

No mesmo estudo, esses autores afirmam que a quantia depreciável de um ativo deve ser metodicamente repartida dentro do período da vida útil consoante o método de depreciação escolhido. Conseqüentemente do método escolhido, o montante das despesas de depreciação em cada período será afetado.

Focando agora na NCRF 7, § 62, os métodos de depreciação mais conhecidos e utilizados para imputar a quantia depreciável de um ativo numa base sistemática durante a respetiva vida útil são: o método da linha reta, o método do saldo decrescente e o método das unidades de produção. A ilustração seguinte descreve os métodos de depreciação e como funciona cada um deles.

Ilustração 3 – Métodos de depreciação



Fonte: Adaptado da NCRF 7, §62

Em suma, a escolha do método de depreciação dos AFT's deve ser feito com alguma atenção e rigor, uma vez que tem impacto nos resultados financeiros e futuros da empresa (Mykolaitiene et al., 2010).

Imparidade

Relativamente a este assunto, a NCRF 7, §64, dita que “para determinar se um item do AFT está ou não com imparidade, uma entidade aplica a NCRF 12 – Imparidade de Ativos. Essa norma explica como uma entidade revê a quantia escriturada dos seus ativos, como determina a quantia recuperável de um ativo e quando reconhece ou reverte o reconhecimento de uma perda por imparidade”.

Desreconhecimento

A decisão de alienar um AFT pode decorrer de inúmeros fatores, mais concretamente, por razões funcionais, tais como a reorganização do processo produtivo, alterações nas especificações dos produtos e introdução de novas tecnologias (NCRF 7, §69).

Economicamente, o momento indicado para desinvestir ou alienar um AFT corresponde ao período em que o ativo, não servindo mais à entidade que o detém, continua a ter um fluxo de benefícios futuros para o potencial comprador, de tal forma que possa alcançar um preço de venda que seja suficiente para cobrir os diversos custos, como o de oportunidade ou os custos incorridos no desinvestimentos ou alienação (Catelli et al., 2003).

O parágrafo 66 da NCRF 7, dita que “uma entidade deve desreconhecer a quantia escriturada de um item do AFT numa das seguintes situações: (a) no momento da alienação; ou (b) quando não se espere futuros benefícios económicos do seu uso ou alienação”.

A retribuição a receber pela alienação de um item do AFT deve ser reconhecida inicialmente pelo seu justo valor. Segundo a NCRF 7, §71, “se o pagamento do item for diferido, a retribuição recebida é reconhecida inicialmente pelo equivalente ao preço a dinheiro. A diferença entre a quantia nominal da retribuição e o equivalente ao preço a dinheiro é reconhecida como rédito de juros de acordo com a NCRF 20 – Rédito, refletindo o rendimento efetivo sobre a conta a receber”.

Quando um ativo revalorizado é desreconhecido, o excedente de revalorização não é reconhecido em resultados, permanecendo em capitais próprios pela transferência para resultados transitados (NCRF 7, §41).

Em suma, e como já foi apontado é importante reforçar o papel que o SNC teve para a contabilidade em Portugal. O SNC permitiu um alinhamento do normativo português com as normas internacionais de contabilidade, de forma que Portugal entrasse num processo de sintonia com as Diretivas Contabilísticas e com os Regulamentos da UE/ UEM. Em consequente, será abordado sucintamente esta necessidade de sinergias entre as normas nacionais com as normas internacionais.

4.3 A necessidade da Harmonização Contabilística a nível Global

Com o mundo em constante mudança e revoluções a todos os níveis, a harmonização contabilística a nível global foi um passo importantíssimo e que veio ajudar a melhorar e a maximizar o processo de gestão dos AFT's.

Foi a partir dos fenómenos ligados com a liberalização do comércio, a globalização dos mercados financeiro, o desenvolvimento de grandes espaços económicos integrados e a internacionalização das empresas que surgiu a necessidade de haver uma harmonização

contabilística no mundo inteiro. Deste modo, o ano de 2005 foi marcante dado que as empresas da UE começaram a preparar as demonstrações financeiras de acordo com as IFRS. Pouco tempo depois e nos anos posteriores, outros países foram adotando progressivamente a mesma legislação e, hoje, mais de 120 países utilizam essas normas.

Os objetivos previamente estabelecidos aquando à implementação e criação de normas internacionais prendem-se com a necessidade de fomentarem um conjunto de padrões de alta qualidade e torná-los aceite globalmente, permitindo assim que empresas de países distintos ofereçam informações contabilísticas compreensíveis, compatíveis e comparáveis, tendo como base os mesmos padrões. A harmonização foi uma mais valia dado, por um lado, ter reduzido custos de conversão de informação, e, por outro lado, permitir a comparação de empresas de diferentes países aumentando o comércio global e os investimentos (Diehl, 2012).

4.4 A Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis

Das definições apresentadas anteriormente salientam-se dois aspetos que levantam algumas dúvidas no momento de averiguar o reconhecimento de um AFT, se é ou não um AFT. Numa primeira perspetiva, como dita Sunder (1980), ao passo que as decisões de investimento têm um carácter subjetivo, ou métodos contabilísticos usados para medir, registar e avaliar as consequências dos investimentos tendem a ser escolhidos a fim de se minimizar tal subjetividade. Noutra perspetiva, estes critérios geram conflitos na gestão desses ativos uma vez que exigem o valor real atual do ativo, o que leva a elaboração de estimativas para cálculo de valores futuros.

Podemos ver este facto da subjetividade da definição presente no paragrafo 4 da NCRF 7 *“Esta Norma não prescreve a unidade de medida para reconhecimento, i.e., aquilo que constitui um item do ativo fixo (...) é necessário exercer juízos de valor ao aplicar os critérios de reconhecimento às circunstâncias específicas de uma entidade”*. Deste modo, pessoas diferentes poderão ter opiniões distintas e avaliar de forma diferente os ativos e, conseqüentemente, para itens idênticos podem se tomar decisões divergentes. Por todos estes motivos, percebe-se a importância que a gestão económica e financeira dos ativos

fixos tem assim como a presença de departamentos ou setores dentro das empresas dedicadas ao tratamento deste tipo de bens, os ativos.

A gestão dos ativos fixos (GAF) permite o acompanhamento do uso adequado e os cuidados a ter na forma como os bens são utilizados, a fim de permitir que os bens se conservem em boas condições de funcionamento durante toda a sua vida útil. De igual forma, na GAF, é relevante que se faça regularmente registos de toda a movimentação que acontece tanto dentro como fora da empresa. O objetivo destes registos é para se obter um efetivo controlo dos bens.

Cabe à GAF identificar e fazer a catalogação de todos os bens físicos pertencentes a uma empresa para verificar se de facto esse ativo existe ou não na empresa, se está devidamente e corretamente localizado e se está a ser utilizado pelas pessoas acertadamente, considerando o seu prazo de vida útil adequado. A GAF implica ter o conhecimento dos recursos e dos equipamentos disponíveis, isto é, saber o *status*²³ de cada ativo, se está armazenado, em uso ou pronto para ser redistribuído, o registo, a descrição, a localização física, o valor, a vida útil, a depreciação, entre outros.

O gestor é uma pessoa importantíssima dado que possui diversas responsabilidades na empresa em que gere, como por exemplo, o acompanhamento e o uso dos bens. O departamento responsável pela GAF da empresa lida com inúmeras dificuldades em atividades rotineiras, nomeadamente, no controlo efetivo dos bens, começando pela aquisição, recebimento, guarda, distribuição, registo e organização. O autor dita que “ a identificação é necessária tanto para a gestão interna dos itens do imobilizado, como para as necessidades escriturais do controlo das depreciações e baixas patrimoniais” (Padoveze, 2012).

²³ *Status* – palavra que advém do latim. Significa, condição, circunstância ou estado em que se encontra algo ou alguém num determinado momento. No caso concreto, o *status* do ativo indica o estado em que ele se encontra, por exemplo, em uso, em stock, etc.

Consoante Davis (2013), a GAF pode ser, de igual forma, vista como:

- Um reconhecimento de que os ativos possuem um ciclo de vida;
- Um tratamento que permite obter o melhor a partir dos ativos para o benefício da empresa e para os diversos *Stakeholders* (partes interessadas e externas);
- Compreensão dos ativos a fim de gerir os riscos a eles associados;
- Uma metodologia interior à organização que visa acompanhar as atividades operacionais, em que estas são realizadas diretamente sobre os ativos tendo em conta os objetivos da empresa.

Shahidehpour & Ferrero (2005) preservam a ideia de que a GAF “pode ser definida como um processo de maximização do retorno do investimento de um dado equipamento, através da maximização do desempenho e minimização do custo total do ciclo de vida do equipamento”.

De acordo com a organização FHWA (2004), a GAF é uma metodologia estratégica para a empresa. O objetivo dessa mesma abordagem é permitir uma maximização na alocação de recursos para a gestão, operação, manutenção e conservação de ativos.

Numa ultima perspetiva, Hastings (2014), dita que para uma dado negócio ou objetivo organizacional a GAF consiste num conjunto de atividades interligadas como a identificação dos ativos necessários, a identificação das necessidades de financiamento, a aquisição de ativos, o fornecimento de apoio logístico e manutenção de sistemas de ativos e a eliminação ou renovação de ativos, de forma a satisfazer de forma eficaz e eficiente o objetivo pretendido.

A fim de se verificar uma aplicação da GAF eficiente e eficaz, a empresa, devido ao facto de a tecnologia ser a base da implementação e operação de processos e métodos ágeis que permitem a identificação, a qualificação, a existência e a localização dos bens permanentes, tanto no monitoramento como na análise de procedimentos que proporcionem uma maior agilidade e confiabilidade na obtenção das informações, além de ajudar na melhoria da segurança de informação, necessita de conceber um suporte sólido de processos e

procedimentos. Uma política adequada para a GAF ajuda a tomada de decisões e com informações corretas é viável planejar investimentos futuros para a empresa.

É inevitável que a ausência de um sistema de gestão adequado pode causar numa empresa a falta de controlo dos bens e, por este facto, haverá implicações provocando um aumento dos custos, bem como o aumento dos riscos à segurança.

Concluindo, a definição de tarefas de gestão bem definidas, implementadas e integradas numa solução tecnológica de GAF leva a um resultado mais preciso e abrangente, podendo, assim, aumentar a sua eficiência, economizar tempo e gastos, reduzir riscos e melhorar a fiabilidade dos relatórios financeiros e fiscais. Todas as ações descritas anteriormente contribuirão para o seguimento das melhores práticas comprovadas ao nível da GAF e, poderão ser, de certa forma, tornar-se numa vantagem competitiva para as empresas, tendo em consideração a redução potencial de muitos gastos supérfluos com os ativos.

4.5 Sistema de Gestão nos Ativos Fixos Tangíveis

Gerir ativos não é uma tarefa fácil. A GAF, abordado no tópico acima, é um processo que envolve o equilíbrio entre diversas componentes, nomeadamente, custos, riscos, oportunidades, benefícios de desempenho, etc. em que o objetivo é otimizar os recursos existentes. Deste modo, existe um conjunto de práticas que as empresas devem ter em conta e segui-las aquando à inventariação, ao cadastro e à avaliação dos AFT's.

A ISO 55000 é o primeiro conjunto de normas internacionais que suportam a implementação das melhores praticas na Gestão Ótima de Ativos. Mais tarde, surgiu uma nova norma, a ISO 55001 – “*Asset Management- Management Systems- Requirements*”. Os serviços de certificação e formação SGS²⁴ definem que esta norma contém um conjunto de requisitos que garantem o bom desempenho de gestão de AFT's de uma empresa se forem implementados e executados eficientemente. O bom desempenho irá ao encontro

²⁴ SGS: empresa líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação. É reconhecida como referência mundial em qualidade e integridade (<https://www.sgs.pt/pt-pt/our-company/about-sgs/sgs-in-brief>)

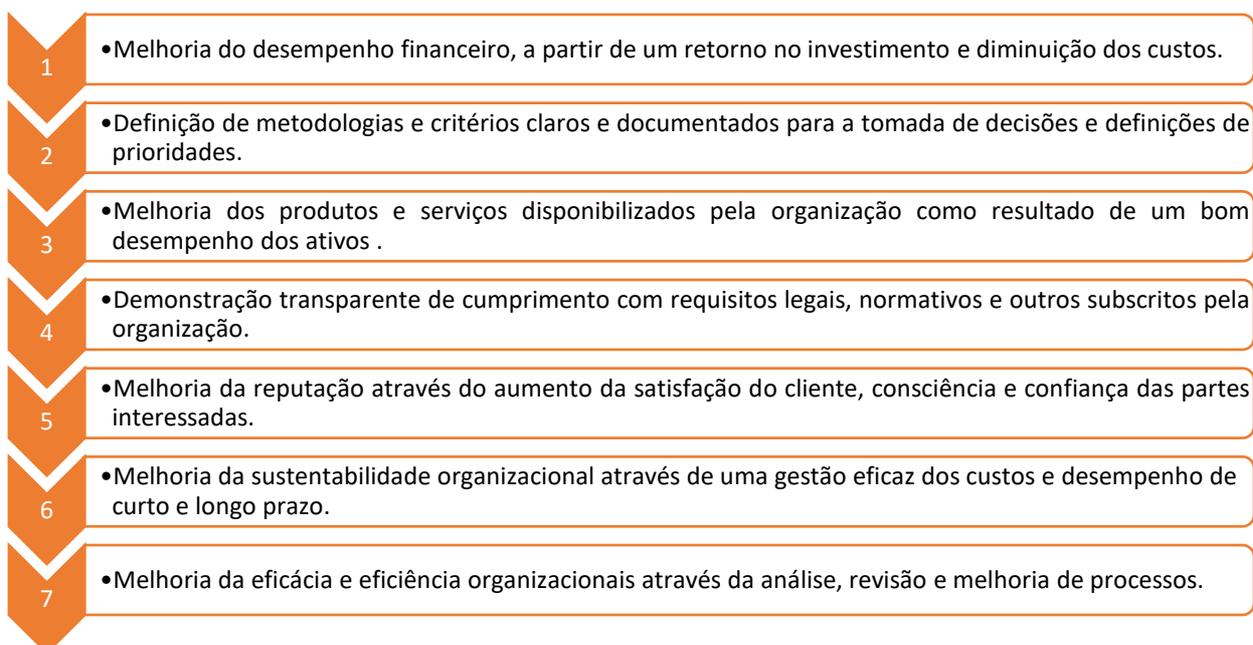
com as expectativas e necessidades dos *stakeholders* e assegurará a criação e a manutenção de valor.

A metodologia de gestão de ativos considera que uma gestão adequada de AFT's deve estar focada nos seguintes aspetos:

- Contexto interno e externo;
- Liderança e os seus processos de planeamento;
- Processos de suporte;
- Processos operacionais;
- Processos de avaliação de desempenho;
- Processos de melhoria em curso.

Consoante a ISO 55001, a GAF tornou-se uma vantagem estratégica para as organizações, ajudando no alcance dos resultados. Esta norma pode ser aplicada a qualquer empresa e inclui requisitos para o processo do ciclo de vida de um sistema de gestão de AFT's, trazendo, conseqüentemente, inúmeras vantagens descritas na ilustração abaixo representada, *Ilustração 4*.

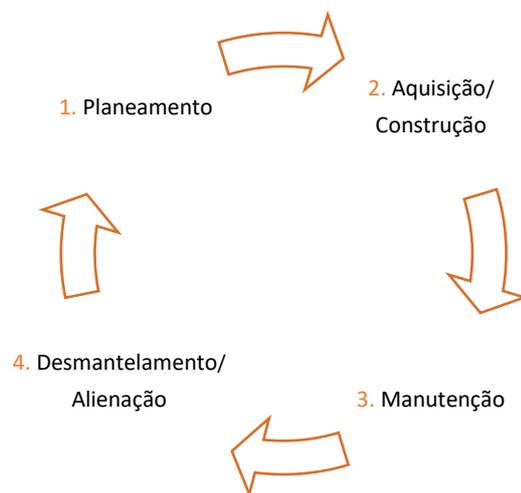
Ilustração 4 – Vantagens de um Sistema de GAF



Fonte: Adaptado da ISO 55001

Antes de falar propriamente de uma nova abordagem relativo ao sistema de gestão de AFT's para melhor ser entendida a sua função é importante saber como é o ciclo de vida desses ativos. Desse modo, apresenta-se de seguida um esquema desse ciclo.

Ilustração 5 – Ciclo de vida dos AFT's



Fonte: Adaptado de Davis (2013) e Hirsch (1964)

Relativamente ao ciclo de vida dos AFT's, não existe um consenso entre os autores, daí que este ciclo possa ser representado de inúmeras formas. O esquema apresentado anteriormente corresponde a uma junção da visão de dois autores diferentes, Davis (2013) e Hirsch (1964).

O ciclo de vida dos AFT's começa na fase de **planeamento** do investimento. Esta fase coincide com a fase da concretização dos propósitos e dos objetivos dos ativos a fim de ser justificada a despesa e a escolha da alternativa de investir em detrimento de outras (Catelli et al., 2003; Hirsch, 1964).

Posteriormente à fase de planeamento, o momento seguinte corresponde à **aquisição** do ativo por parte da empresa, salvo exceção aos casos em que é a própria entidade que fica responsável pela construção do ativo. Este momento é crucial dado que existe um compromisso efetivo da empresa relativamente ao investimento (Davis, 2013; Hirsch, 1964).

A terceira fase é a de **manutenção**. Normalmente, é a etapa mais duradoura de todo o ciclo de vida dos AFT's de uma empresa. A fase de manutenção engloba o período em que o ativo é posto em utilização quer na realização das atividades quer nos propósitos para os quais foi planeado ou concebido. Dado ser uma fase extensa, é fundamental que seja feita a sua manutenção e controlo adequado do ativo a fim de o manter em condições necessárias de uso, realizando desta forma uma análise de medição do desempenho real face ao desempenho esperado (Davis, 2013; Hirsch, 1964).

Por último, processa-se a fase de **desmantelamento** ou **alienação** do AFT que, em conformidade com as condições físicas do mesmo, poderá surgir dificuldades para a sua remoção eficaz, como por exemplo, no caso de ativos ligados à produção de produtos químicos (Davis, 2013; Hirsch, 1964).

4.6 Nova abordagem do Sistema de Gestão nos Ativos Fixos Tangíveis

Como já visto anteriormente, os AFT's da empresa são os principais ativos. O grande volume, o elevado valor, as muitas classes de ativos existentes, o ciclo de utilização longo, a dispersão dos locais de utilização dos mesmo, são fatores que conduzem à dificuldade da sua gestão. Consequentemente, a implementação de um sistema de gestão nos AFT's é imprescindível para melhorar a eficiência da gestão das empresas.

Como afirma Wei & Yang (2012), existem dois objetivos principais do sistema de gestão nos AFT's, o primeiro consiste em alcançar os objetivos do negócio de forma eficaz e rápida a partir do estabelecimento de regras para o planeamento dos AFT's, a sua execução e o controlo das operações, o segundo engloba a poupança de tempo à gestão a fim de melhorar a eficiência da gestão, tornando a GAF, a coordenação do desenvolvimento económico da empresa e a gestão empresarial no pilar principal que contribuem para o benefício da empresa.

O desenvolvimento do sistema de informação de GAF deve refletir com precisão a informação dos AFT's e torná-los fundamentais para uma contabilidade consistente, dados de fluxo, informação verdadeira e melhoria da eficiência da gestão. A utilização de uma rede informática e tecnológica para as bases de dados reduz a repetição no processo de gestão e as lacunas da GAF, reduzindo a carga de trabalho para os gestores. A ideia geral é conceber um sistema que adapte a GAF às necessidades da gestão empresarial moderna, ou seja, um sistema de gestão completo, sistemático e avançado para a análise de dados em tempo real permitindo um controlo dinâmico (Wei & Yang, 2012).

Os autores acima mencionados alegam que esta conceção apoia que o sistema deve iniciar com os dados básicos da catalogação original do AFT para, posteriormente, introduzir na base de dados de todos os AFT's. De seguida aumentar ou reduzir os cupões de acordo com as alterações diárias dos AFT's e introduzir na base de dados esses cupões contabilísticos através da partilha direta de dados a fim de ser um processo mais rápido e escolher o método de depreciação adequado de acordo com as normas contabilísticas para seguidamente ser calculado as depreciações do ativo e os encargos a ele associados. De tal forma, Wei & Yang (2012) asseguram que o sistema inclui quatro módulos de funções: a base de gestão de conjuntos, as unidades de gestão de alterações dos AFT's, o processamento da informação dos AFT's e a recolha de dados estatísticos.

Tabela 5 – Funções do Sistema de Gestão nos AFT's

Funções	Definição
Base de Gestão de Conjuntos	Gestão da informação relacionada com a GAF, incluindo, o conjunto do pessoal responsável pela gestão dos ativos, o conjunto de codificação, o conjunto de categorias de ativos, o conjunto de departamentos, o conjunto de métodos de depreciação, o conjunto de formas de aumento ou diminuição, o conjunto de informação, etc.
Unidades de gestão de alterações dos Ativos Fixos Tangíveis	Esta função é o elo importante da gestão, inclui, principalmente, o processamento dos aumentos e reduções de AFT's, isto é, alterações e ajustamentos relativo aos AFT's como o valor inicial, valor residual, vida útil do ativo em função do aumento ou da diminuição assim como a depreciação, provisões e as imparidades.

Processamento da Informação dos Ativos Fixos Tangíveis	Dentro desta função destaca-se o processamento da depreciação, as fontes de dados, as amortizações, os arquivos/ dossier do ativo com a sua função, desembolsos.
Recolha de Dados Estatísticos	Corresponde ao processamento final do AFT, inclui, a função das listas de alterações e modificações do ativo e o comprovativo da transferência.

Fonte: Adaptado de Wei & Yang (2012)

Wei & Yang (2012) afirmam que o objetivo do sistema de gestão nos AFT's exige que este não possua apenas uma função contabilística, mas também uma função de gestão própria. A estrutura da função desse mesmo sistema de gestão é a seguinte:

Ilustração 6 – Estrutura do Sistema de Gestão nos AFT's



Fonte: Adaptado de Wei & Yang (2012)

O desenvolvimento do sistema de gestão nos AFT's não é uma simples imitação do processamento de negócios sob o ambiente do processamento manual. Mas, otimizado combina o processo que não pode ser simplificado no ambiente de processamento manual e reestrutura o processo de gestão relacionando o processo de gestão da própria empresa de acordo com a situação real dos AFT's (Wei & Yang, 2012).

Em suma, o sistema de gestão nos AFT's é um sistema completo e de alta velocidade do sistema de informação de GAF da empresa podendo, deste modo, evitar problemas existentes para a Administração, melhorando a taxa de utilização dos AFT's e, conseqüentemente, contribuir para melhores benefícios económicos. Esta nova abordagem analisa e projeta os AFT's na perspetiva do sistema de gestão de informação. É

combinado o modo financeiro de gestão com a gestão da tecnologia de produção. Tudo isto vai ao encontro com a evolução e o ritmo acelerado da gestão empresarial moderna aliando-se com a competitividade das empresas no mercado (Wei & Yang, 2012).

4.7 Medidas importantes de Controlo para a Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis

Dado a parte prática incidir na GAF mais especificamente na descrição de procedimentos e processos executados no projeto “Critical EYE” é importante referir e ter em consideração a existência de medidas de controlo para a GAF. De seguida serão descritas as mais relevantes e que durante o trabalho prático foram executadas. Importa referir que não existem nenhuma ordem obrigatória dos tópicos descritos de seguida.

Controlo Físico dos AFT’s

Perante o que foi descrito anteriormente, verifica-se que a GAF não é uma tarefa fácil para as empresas. O facto de muitos ativos não serem “fixos” fisicamente, ou seja, não têm uma localização permanente, mudam facilmente de sítio, como por exemplo, os computadores, móveis de escritório, pequenas ferramentas de trabalho, etc., é um fator que dificulta a gestão (King, 2011).

Deste modo a realização de um inventário físico é um ato importante para a gestão de AFT’s, dado permitir que a empresa tenha a noção real do que tem registado face ao que detém fisicamente. Este mecanismo permitirá e assegurará que haja um controlo dos inventários. Contudo, por vezes, as empresas podem ter registado um item do AFT e não o conseguirem localizar fisicamente. A este tipo de situações dá-se o nome de “ghost assets²⁵”. Exemplo, acontece quando as empresas adquirem novos ativos para substituir o anterior, mas não registam o abate do ativo que já não está em uso (King, 2009, 2011; Peterson, 2002).

²⁵ “Ghost Assets” – Citação da fonte King, Alfred M. “Ghost and Zombie Assets - It's Midnight. Do you Know Where Your Assets Are?” *Strategic Finance*, vol.90, ed.11, Maio 2009

Segundo King (2011), quando se trata de “ghost assets” as empresas terão um capital próprio superior ao real e, assim, esses ativos devem ser retirados e eliminados dos relatórios bem como as respetivas despesas anuais relacionadas com a depreciação. Um entrave que poderá surgir é o facto de não se determinar ao certo quando é que esses ativos desapareceram e, conseqüentemente, contabilizar o que foi erradamente submetido. Dado ser uma questão impossível de solucionar, o que se faz é torná-la parte do processo de reconciliação.

Um outro episódio que poderá ocorrer é durante a realização do inventário físico seja encontrado itens pertencentes ao AFT que não estejam registados. Estes casos são designados por “zombie assets”²⁶. Em contrapartida, esta situação é menos vulgar dado que, sempre que um AFT entra na empresa terá de haver um registo contabilístico da sua entrada. Quando isto não acontece será intuitivo que existe um fraco CI por parte da empresa relativamente aos seus AFT’s. Uma hipótese para fazer face a este entrave é, no momento em que esses “zombie assets” são descobertos, dever-se-á fazer uma estimativa do justo valor corrente do mesmo ativo e registá-lo de seguida (King, 2009, 2011).

Apesar de todas as medidas que venham solucionar a questão da existência de “ghost assets” e de “zombie assets” nas empresas, o controlo de AFT’s deve garantir que cada ativo está a ser usado da melhor forma e mais adequada possível. Tal forma que, os colaboradores responsáveis pela GAF deverão elaborar uma lista de procedimentos que comprovem que está a ser feito o melhor uso dos ativos em benefício da organização num todo (Peterson, 2002).

Inventário Físico dos AFT’s

Todos os entraves e dificuldades descritas anteriormente poderão ser mitigadas se as empresas realizarem um inventário físico de AFT’s e controlá-lo regularmente fazendo um registo de propriedade nesse momento da situação. Todavia, na realidade da maioria das empresas, o que se consta é que todas realizam um inventário de stocks de matérias

²⁶ “Zombie Assets” – Citação da fonte King, Alfred M. “Ghost and Zombie Assets - It's Midnight. Do you Know Where Your Assets Are?” *Strategic Finance*, vol.90, ed.11, Maio 2009

primas, produtos em curso de fabrico, produtos acabados, mas não o fazem para os AFT's (King, 2011).

A notável e crucial razão para a ausência de um inventário físico de AFT's nas empresas é o facto de não existir nenhuma norma de auditoria (*GAAS – Generally Accepted Auditing Standards*), que obrigam as empresas a fazerem um inventário físico para esses ativos. O normativo apenas faz referência que a avaliação dos auditores relativamente aos AFT's deve ser executada tendo como referência e suporte os documentos e comprovativos de aquisições, informações de intenções de abandono ou de alienação do AFT e a confirmação de que os ativos foram mantidos nos sítios do seu registo (King, 2011).

Por tudo isto, facilmente é perceptível que a elaboração de um Inventário Físico de AFT's só trará vantagens. Primeiramente, poderão ser de imediato identificados os eventuais erros relativamente ao registo de propriedade, dando a oportunidade de corrigir e divulgar a informação para pedidos de imposto sobre a propriedade. Um registo de propriedade correto, é proporcional com a realidade física existente, atribuindo cálculos de depreciação periódicos fiáveis. Por outro lado, outra vantagem aliada à existência de inventários físicos de AFT's é que permite correção de erros vindos dos próprios softwares de registo e cálculo de despesas das suas depreciações.

Não obstante dizer que, apesar das inúmeras vantagens existentes, a existência de um inventário físico é algo que requer tempo, paciência e meios financeiro dado não ser uma tarefa fácil, é demorada e dispendiosa. De acordo com King (2011), a fim de facilitar esta tarefa este autor formulou um conjunto de perguntas que servem como pilar antes de realizar um inventário. Contudo, estas perguntas não precisam de serem todas respondidas. São elas:

- Quem será responsável pelo inventário?
- Utilizar pessoal próprio da empresa ou subcontratar?
- Começar com o corte mínimo atual ou ir para um corte superior?²⁷

²⁷ Tradução da expressão: “*Start with current minimum cutoff or go to higher cutoff*” (King, 2011)

- Iniciar por um andar/ departamento/ edifício de cada vez ou toda a empresa ao mesmo tempo e de uma só vez?
- Passar do atual registo para o ativo ou passar do ativo para o registo?
- Como serão tratadas as reconciliações?
 - ✓ Qual o esforço a ser feito?
 - ✓ Tentar compensar os “ghost assets” com “zombie assets”?
- O que fazer com os ativos que se encontram totalmente depreciados?
- É criado ou revistos as vidas úteis?
- A informação será utilizada para atualizar os seguros?
- A informação será utilizada para atualizar as liquidações do imposto predial?

Apesar de Peterson (2002) aconselha que a realização do inventário seja feita numa base anual para a maior parte dos ativos, a frequência da realização do inventário poderá depender das características da empresa, nomeadamente, do tipo e do tamanho da mesma.

Para Almeida (2007), um inventário físico representa um procedimento de controlo que tem como objetivo apurar as responsabilidades das pessoas que estão responsáveis pela gestão dos bens e confrontar o resultado com os registos. A complementar a esta ideia, Viana (1999) define que o inventário físico consiste numa contagem periódica dos materiais existentes na empresa num determinado momento para comparar o que está registado com o que está contabilizado nesse mesmo momento, a fim de comprovar a existência e a exatidão.

Identificação dos AFT's

Depois de abordar o controlo físico dos AFT's e a existência de um inventário igualmente para os AFT's importa salientar a importância que a sua identificação tem para a GAF.

Assim, King (2011) e Peterson (2002) afirmam que uma forma de favorecer e contribuir positivamente para o registo de AFT's e para a realização do respetivo inventário físico é

através da chamada etiquetagem de cada ativo sempre que possível, dado que, é impossível fazê-lo quando se trata de terrenos e edifícios, sendo estes casos mais escassos.

A etiqueta terá um número do ativo que está registado no sistema de controlo de AFT's da empresa. Esse número identifica o ativo e será usado em todo o tipo de controlo interno decorrente. Com o objetivo de facilitar a identificação de um ativo durante a realização de um inventário físico, reduzindo o tempo e, por conseguinte, os custos desse inventário, a melhor forma de fazer este procedimento é aproveitar o momento que o ativo é recebido e colocar de imediato a etiqueta fisicamente pela pessoa responsável por esse cargo.

Complementando a ideia de King (2011), continuamente à necessidade de referenciar um ativo por qualquer razão, como por exemplo, eventual venda ou desreconhecimento por estar obsoleto, será muita mais simples encontrar o ativo em questão para posteriormente se efetuar as devidas alterações como fazer o registo de qualquer entrada ou reversão das depreciações acumuladas.

Peterson (2002) dita que globalmente existem dois métodos regulares para rotular os AFT's:

1. Colocação de uma simples etiqueta numérica; ou/e
2. Colocação de uma etiqueta numérica com código de barras.

A diferença entre os dois métodos prende-se com a facilidade de execução de um inventário físico. Caso sejam utilizadas etiquetas numéricas com código de barras, o inventário físico passará a ser trabalhado com o uso de um leitor próprio para código de barras, tendo a vantagem de transmitir a informação diretamente para o software responsável pelo controlo de AFT's, dando a indicação dos ativos localizados. Todavia, caso não fossem localizados, essa informação teria de ser colocada manualmente.

A escolha de um simples sistema de etiquetas numéricas sem código de barras implicará que seja feito o registo manualmente do número dos ativos localizados no momento da realização de um inventário físico.

Face às razões expostas que diferenciam os dois métodos, rapidamente se dá conta que a escolha de um sistema de etiquetas com código de barras é mais eficaz, contudo levará a

que seja feito um investimento superior ao contrário se optasse pela simples etiquetas numéricas. Como tudo, o lado inverso da moeda é que os custos inerentes à redução de tempo que será poupado na realização dos inventários físicos, a tempo indeterminado naturalmente remunera o dinheiro gasto no investimento pelo método mais sofisticado, etiquetas com código de barras. Pode acontecer que esse investimento não seja justificativo, ou seja, tudo dependerá do tamanho dos AFT's em questão e da regularidade com que a entidade realiza inventários físicos de AFT's. Peterson (2002) tem a convicção que para uma empresa com mais de algumas centenas de ativos, a codificação de barras é altamente recomendada.

4.8 Importância do Controlo Interno nos Ativos Fixos Tangíveis

Depois de ter sido abordado separadamente os dois tópicos principais da revisão da literatura, Controlo Interno e os Ativos Fixos Tangíveis, o foco neste último ponto é conectar os dois assuntos e averiguar qual o sentido que realmente o CI tem nos AFT's e a sua importância para as empresas e no trabalho prático realizado na Critical Software S.A.

A escolha de uma melhor tecnologia para a GAF é apenas o começo que contribuirá para a ajuda na tomada de decisões. Apesar de a tecnologia ser uma realidade cada vez mais assente na mentalidade dos gestores relativamente à GAF é necessário estruturar determinados procedimentos e processos para garantir a confiabilidade das informações. Surge assim um ponto que remete para a importância do CI nos AFT's.

Neste mesmo sentido, os Controlos Internos contribuem para mitigar perdas desnecessárias de recursos e desvios no alcance dos resultados estabelecidos pela empresa dado que suportam o gestor nas suas ações em busca da eficiência, da confiabilidade das informações consultadas, da integridade dos procedimentos e das credibilidades dos seus atos.

A evolução do controlo remete para a necessidade de se obter dados mais confiáveis. A implementação do controlo nos AFT's dará à empresa a possibilidade de suportar com requisitos de conformidade e, conseqüentemente, melhorar o processo de longo prazo

com o objetivo de maximizar o retorno sobre o investimento do capital, isto é, potencializar o retorno sobre os ativos, aumentando assim a eficiência da GAF, economizando tempo e dinheiro. A redução de riscos e o melhoramento da precisão dos relatórios financeiros e fiscais são outros benefícios que a implementação do controlo nos AFT's trará para a empresa (D'Avila & Oliveira, 2002).

Segundo Almeida (2007), o conhecimento dos objetivos da empresa e a sua finalidade é uma premissa para o CI. Segundo este autor, o CI representa uma empresa, bem como, os vários procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzindo, conseqüentemente, dados contabilísticos confiáveis para ajudar a Administração na tomada de decisões e negócios da empresa talentosos.

Já, Pozo (2016) realça a ideia que a utilização e a gestão adequada dos AFT's passa a ser um elemento gerador de receita e não de despesa. O resultado operacional de uma empresa depende da função das condições físicas dos bens patrimoniais, da sua conservação e do seu trato. São exemplo desses bens os mobiliários, equipamentos, computadores, veículos, terrenos, prédios, etc. que são utilizados como recursos para que a empresa atinja os seus objetivos e metas planeadas assim como a execução dos seus serviços ou linha de produção.

Uma vez que os AFT's representam uma soma significativa no balanço de muitas empresas, informações incompletas e desatualizadas assim como a ausência de normas de CI ligada à GAF, podem ter um grande impacto financeiro, levando mesmo em casos extremos, o comprometimento da competitividade da empresa e os seus resultados no médio e longo prazo.

Por tudo isto e como iremos verificar nas partes seguintes do relatório, quer seja pelo controlo físico existente para os AFT's, quer seja pela existência de um inventário físico, quer seja pela identificação "etiquetagem" de AFT's ou até mesmo pela implementação de um sistema de informação de GAF, é necessário e importante que o CI esteja presente com frequência nos AFT's para levar uma melhor gestão e, conseqüentemente, a um maior proveito e ganhos organizacionais. Daí a ligação destes dois assuntos com o trabalho prático de estágio que foi realizado no projeto "Critical EYE".

PARTE III: APLICAÇÃO PRÁTICA
DO PROJETO “CRITICAL EYE”

Concluindo a interpelação da matéria ligada ao CI e aos AFT's exposta na Parte II, revisão de literatura, importa agora exhibir toda a metodologia realizada no âmbito do projeto prático "Critical EYE" ao mesmo tempo da enumeração e descrição de todos os processos e procedimentos que estiveram nele subjacentes.

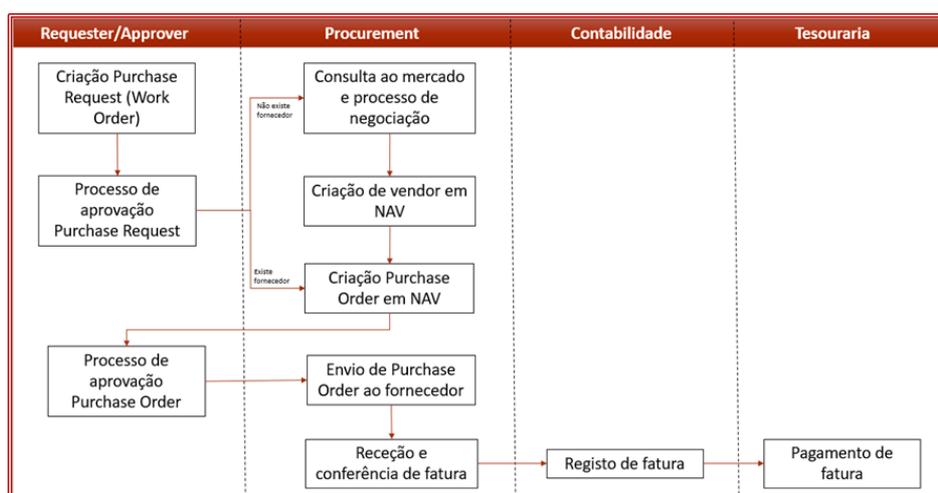
Ao contrário do que seria esperado esta parte prática consiste numa exposição mais teórica das várias etapas e fases executadas no projeto. Não obstante reforçar toda a informação retida na parte anterior e o câmbio da importância que o CI tem no âmbito dos AFT's, mais concretamente, na GAF para o quotidiano das organizações.

Em seguida será feito, antes de mais, um enquadramento da forma como a empresa trata os seus AFT's atualmente e a perspectiva para o futuro após a conclusão do referido projeto. Posteriormente, será apresentado mais especificamente a envolvente de todo o trabalho prático do projeto "Critical EYE", do mesmo modo que será explicado toda a aplicação prática do projeto, inclusive, os objetivos e as diversas fases e etapas realizadas. Subsequentemente, na parte final desta parte após a explicação e descrição do dito projeto sucede-se a apresentação dos objetivos e dos riscos associados ao processo de GAF e, sucessivamente, será espelhado a matriz de responsabilidade e de gestão dos AFT's na CSW.

5. O TRATAMENTO DOS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS NA CRITICAL SOFTWARE S.A

A Critical Software S.A é uma empresa que detêm muitos AFT's para o desenvolvimento do seu negócio, sendo eles a base de toda a atividade operacional daí a importância de prevalecer uma boa gestão ligada aos mesmos. A GAF permite fazer um acompanhamento do uso adequado e dos cuidados a ter na forma com os bens são utilizados, como já foi referido anteriormente. Deste modo, é necessário que se faça registos a fim de controlar os AFT's. Caso exista um suporte sólido de processos e procedimentos de GAF, para além de haver um maior proveito e rentabilidade dos recursos da empresa torna-se numa vantagem competitiva para a CSW. Consequentemente, e aliado a esse facto, os gastos supérfluos relacionados com os ativos diminuirão.

Figura 5 – Procedimentos relativos à aquisição de um AFT



Fonte: Fornecido pelo Departamento Financeiro da CSW

A CSW é composta pelos seguintes departamentos de suporte: *People, S&I, Facilities, Finance, Security, Marcom e Operations*. Contudo, o tratamento da área dos AFT's abrange mais do que um departamento, inclusive a GAF fica à responsabilidade do departamento de *Facilities* e *S&I*.

Como podemos observar a partir da *Figura 5* acima representada, perante uma eventual necessidade de aquisição de um AFT por um dado departamento existe todo um processo que deverá ser seguido. O processo é constituído por quatro fases.

Sucintamente e primeiramente, na presença de sobrevir a necessidade de compra dar-se-á o dever de ser elaborado um pedido de compra (*Purchase Request*) no Pulsar pela área específica do departamento que demonstrou a necessidade de compra e de seguida esse pedido é enviado para *Procurement*. Os colaboradores desta mesma área ficam responsáveis por negociar e ver os melhores valores do bem a adquirir. Consequentemente, depois do negócio estar feito é criada uma encomenda no ERP, Microsoft Dynamics NAV, uma *Purchase Order*. Esta, por sua vez e após aprovação é enviada ao fornecedor para dar início à expedição do(s) bens. Contudo, a mesma *Purchase* será utilizada para fazer o registo da fatura do bem, mas salienta-se que antes de fazê-lo a mesma é sujeita a aprovação do valor em três níveis consoante o respetivo montante em questão. Num primeiro nível, o responsável da aprovação é o manager da área, e ainda o responsável pelo centro de custos (CCenter²⁸). Num nível superior, e caso se trate de valores de elevada quantia, para além da aprovação ter de passar pelo manager e pelo responsável do CCenter ainda passará pelo Diretor Financeiro. Numa fase final, e depois da aprovação da *Purchase Order*, a área de *Accounting* efetua o registo da fatura e posteriormente, a *Treasury* prossegue ao pagamento da fatura, porém, quando o valor se encontra aprovado para pagamento, esta última fase tem de aguardar que os documentos que estão sujeitos a aprovação estejam devidamente legítimos para se poder seguir com o pagamento.

Em suma, cada área é responsável pela própria gestão dos seus ativos aquando à aquisição, sendo que todos passam pelo departamento financeiro para serem registados, convenientemente, e tendo em conta o seu propósito e fim a que se destinam.

²⁸ Centro de custos (CCenter) – Na CSW o Centro de Custo é uma organização lógica que segmenta diferentes setores dentro da empresa. O conjunto dos centros de custos representam a estrutura total da empresa, sendo que cada um deles pode ser considerado como uma divisão independente. O objetivo é fragmentar as atividades da CSW. É como dividir a empresa em vários setores, que podem gerar receitas e despesas de forma independente, permitindo medir o desempenho de um centro de custo por si só e tomar decisões melhores quanto aos gastos, produtos e serviços oferecidos.

Ainda dentro deste assunto, importa referir que no caso específico da CSW tanto a classe 6 como a classe 7 do plano de contas têm um CCenter que afeta a contabilidade analítica. Cada área tem os seus próprios CCenter e por este motivo cada uma tem uma demonstração de fluxos que é apresentado no final de cada mês à equipa de *corporate controller/controlling* que analisa as demonstrações divulgadas de cada área. Esta equipa é responsável por averiguar se os custos estão dentro do limiar e se necessário dialogar com as áreas para informar e as colocar ocorrentes de situações mais atípicas, isto é, fora do previsto e do orçamento.

O software de gestão, ERP²⁹, utilizado na CSW é o Microsoft Dynamics NAV. Este tem um módulo de “Fixed Assets” (FA) onde se gere a parte financeira, incluindo, a contabilística e a fiscal. Todavia, constatou-se que este software não estava a ser utilizado da melhor forma, uma vez que este apenas serve os requisitos contabilísticos e fiscais e não consegue responder às necessidades de gestão das áreas. Por esse motivo, manifestou-se a necessidade de desenvolver internamente o PULSAR, isto porque os FA fazem parte do orçamento a gerir no ano e por este motivo é relevante existir na CSW uma gestão adequada dos mesmos.

O PULSAR é uma ferramenta interna que contem múltiplas funções acessíveis a todos os departamentos e divisões que compõem a CSW. Com o objetivo de melhorar a gestão e, futuramente, contribuir para uma boa política interna, um dos objetivos do projeto era alargar a ferramenta já existente e integrar uma nova componente para associar a GAF nesse mesma plataforma interna e ficar juntamente com as outras funcionalidades já lá presentes. Todo o processo ligado à GAF devia ser tão valorizado como outro qualquer processo interno da CSW.

Em virtude do crescimento da empresa, quer a nível nacional quer internacional, era de todo interesse que fosse planeado a elaboração de uma política de regulamentação interna a fim de ser vista como uma base sólida para a gestão de AFT's. Esta política teria todos os processos e procedimentos mais relevantes e relacionados com os AFT's podendo e devendo ser utilizada por todos os colaboradores da empresa. Enfatiza-se a importância da elaboração desta política dado os AFT's serem um fator crucial e de influência da rentabilidade atual e futura da empresa CSW e que até então não haveria nenhum manual escrito interno que debatesse a gestão desta área.

²⁹ ERP – acrónimo do termo em inglês *Enterprise Resource Planning* (Planeamento de Recursos Empresariais). Sintetizando, o ERP é um software de gestão de processos de negócio. Gere e integra as atividades de finanças, cadeia de fornecimento, operações relatórios, fabrico e recursos humanos de uma empresa (<https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/erp/what-is-erp/>).

A partir da concretização do projeto e, juntamente, com as medidas, os processos e os procedimentos já existentes e vigentes, a CSW referente à área dos AFT's dispõe atualmente:

- Regulamento interno de classificação/ reconhecimento dos AFT's;
- Procedimentos de codificação e identificação dos AFT's e sua inventariação;
- Procedimentos relativos ao Abate, Venda e Doação dos AFT's;
- Política de depreciação a ser seguida para os AFT's;
- Implementação de regras para a movimentação de bens entre escritórios.

Regulamento interno de classificação/ reconhecimento dos AFT's

Quando se adquire um ativo que seja para utilizar nas atividades operacionais na empresa é necessário definir que tipo de classificação atribuir. Deste modo, é da responsabilidade do setor *Accounting* (Finance), deliberar juntamente com a área responsável pela aquisição do determinado AFT se o mesmo confere a definição de AFT conforme a NCRF 7, e se sim, será contabilisticamente classificado como AFT ou se é considerado como consumo, gasto (classe 6), ou seja, reconhecido como um custo para a CSW.

Relativamente a este assunto a decisão cabe perceber e ter em consideração a existência de dois fatores: a materialidade e a duração do bem.

A CSW na prática vê cada caso como um caso e em particular. Se o bem integrar-se nos dois fatores anteriormente mencionados, ou seja, é materialmente relevante e de longa duração, o mesmo poderá ser capitalizado, isto é, avaliado como AFT caso cumpra com os requisitos da NCRF 7, §6. Contudo, existem bens que apesar de serem de baixo custo, dado levarem a benefícios económicos futuros para a empresa, isto é, contribuírem para a atividade operacional e terem uma duração superior a um ano, deverão ser capitalizáveis e controláveis como AFT's, como por exemplo, o caso dos monitores e dos laptops.

Quanto a este tópico deve-se ter como referência a norma de relato financeiro, na classificação, nomeadamente, neste caso em concreto, a NCRF 7 – Ativos Fixos Tangíveis,

norma que desenvolve matérias relacionadas com o seu reconhecimento, mensuração, desreconhecimento, divulgação, etc.

De acordo com a NCRF 7, §7, o custo de um item de AFT deve ser reconhecido como ativo se, e apenas se:

- a) For provável que futuros benefícios económicos associados ao item fluam para a entidade; e
- b) O custo do item pode ser mensurado fiavelmente.

Procedimentos de Codificação e Identificação dos AFT's e sua Inventariação

Todos os AFT's devem estar cadastrados, ou seja, registados e identificados através de uma ficha própria do ativo, indicada por uma etiqueta numerada, sequencialmente. Contudo, é importante que na ficha do FA existente no Microsoft Dynamics NAV, para a gestão do património, deve estar contida todas as informações relevantes no que diz respeito à caracterização de cada ativo, assim como, possíveis modificações e outros factos patrimoniais que ocorram ao longo do período de vida útil do bem.

A cada ficha é lhe atribuído um número sequencial e deve estar presente sempre que aplicável, salvo os elementos exigidos no art. 51º CIVA, os seguintes dados:

- Caracterização do bem: número de identificação, descrição e localização;
- Data de aquisição, fornecedor e identificação da fatura da aquisição;
- Data de início de atividade do bem;
- Vida útil estimada, início da depreciação e a respetiva taxa de depreciação;
- Custo de aquisição, inclusive despesas de transporte e de instalação;
- Valor do IVA suportado e dedutível;
- Classificação contabilística;
- Histórico de depreciações do bem;
- Registo de incrementos de valor ao AFT, isto é, grandes reparações;
- Seguro: número de apólice, capital e riscos cobertos.

O responsável de *accounting* tem a função de assegurar o correto registo e manutenção assim como a elaboração da contabilização certa de faturas da aquisição do ativo e o seu respetivo arquivo.

Anualmente, todos os AFT's deveriam ser objeto de inventariação física, a qual é da responsabilidade do departamento financeiro coordenar o trabalho de inventariação do FA, com o objetivo de elaborar um relatório, onde se averigüe com os registos, eventuais perdas ou desvios de AFT's, bem como o estado de conservação em que se encontra o bem.

O relatório de inventariação cujo intuito passa por averiguar quais os bens que deverão ser sujeitos a abates, depreciações, reavaliações consequentes e analisar os desvios, é um relatório que serve de base de decisão para ações de reavaliação e abates de ativos. Porém, no que diz respeito ao caso concreto da CSW é um processo que não fará sentido uma vez que os bens estão em orçamento e as perdas existentes são analisadas mensalmente pelo responsável da área e pelo diretor da mesma. Após o fecho do mês os valores são agrupados e analisados pela administração e pelo conselho fiscal onde aqui serão verificados a existência de eventuais desvios e comunicados ao respetivo departamento.

Procedimentos relativos ao Abate, Venda e Doação dos AFT's

São inúmeras as situações que levarão ao abate, venda ou doação de AFT's na CSW. Dentro das quais se destacam, principalmente:

- Alienação do bem;
- Devolução;
- Avaria e declaração de incapacidade do bem;
- Sinistro;
- Transferência ou troca do bem;
- Furto e destruição;
- Fim da vida útil do bem.

Caso a empresa opte por destruir o bem, o responsável de *Accounting* deverá comunicar à Autoridade Tributária e Aduaneira essa decisão relativamente à destruição ou inutilização do bem.

Concretizando num caso prático, mais concretamente, num cenário de regularização e alienação de AFT's e tendo como base o parecer emitido pela OCC sobre o Abate de inventários (PT24673 – 09/04/2020³⁰). Mais especificamente, o objetivo é desfazer-se de alguns equipamentos pertencentes ao departamento de S&I que já não estão operacionais como monitores, servidores, suportes, etc. Os bens que existem são bens obsoletos e o seu preço de venda é inferior ao preço de custo.

Relativamente às vendas dos inventários existentes realça-se que recentemente foi divulgado o Decreto-Lei n.º 109/2019, de 14 de agosto, que procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 70/2007, de 26 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro, que regula as práticas comerciais com redução de preço.

Neste caso em concreto, em termos contabilísticos e fiscais, não há qualquer procedimento especial a efetuar, devendo o *manager* da área de S&I estar preparado para poder demonstrar a razão de venda abaixo do preço de custo.

Em sede de IVA, o valor tributável da operação será o valor da contraprestação obtida ou a obter do adquirente, de acordo com o nº1 do artigo 16º do Código do IVA. A venda encontra-se sujeita a IVA e na base tributável deve ter-se presente o "valor real" da operação. Devem ser incluídas as importâncias pagas ou a pagar, devendo o sujeito passivo (CSW) liquidar o IVA à taxa correspondente, de acordo com o artigo 18.º do CIVA, sobre o preço de venda, concorrendo este IVA liquidado para o apuramento periódico de IVA. De notar que, na transmissão onerosa dos bens afetos à atividade, ou seja, na sua venda existirá sempre liquidação de IVA, exceto se aplicável as isenções do artigo 9.º, n.º 30 ou n.º 32 do CIVA, considerando em ambas as situações que a CSW seja sujeito passivo de IVA, e que não pratique exclusivamente operações isentas.

Contrariamente à opção da venda, caso o departamento de S&I optar pelo abate dos inventários, salienta-se o facto de que a deterioração, obsolescência de bens que originem o seu abate físico/ destruição física, não implica a liquidação do IVA, desde que, devidamente comprovado através de auto de abate.

³⁰ (<https://www.occ.pt/pt/noticias/abate-de-inventarios/#>)

O Ofício-Circulado n.º 35 264 – SIVA, de 24 de outubro de 1986, diz-nos que em relação aos bens inutilizados, bens deteriorados e obsoletos, que «não existe obrigação legal de proceder a qualquer prévia diligência ou participação junto dos serviços de administração fiscal nos moldes anteriormente previstos no artigo 26.º-A do Código do Imposto de Transações. Os sujeitos passivos, porém, têm vantagem em ter na sua posse elementos justificativos das faltas nas suas existências dos bens destruídos ou inutilizados, como forma mais segura de elidir a presunção prevista no artigo 80.º do CIVA (agora 86.º do CIVA), pelo que nos casos em que procedam a essa destruição ou inutilização, lhes é recomendável proceder à prévia comunicação desses factos - indicando o dia e hora - aos serviços competentes, a fim de que os agentes de fiscalização possam, se assim o entenderem, exercer o devido controlo. Em qualquer caso, os sujeitos passivos, no seu próprio interesse, poderão elaborar e conservar um auto de destruição ou inutilização dos bens objeto de abate, testemunhado pelas pessoas estranhas ou não à empresa que presenciaram aquele ato.»

Sintetizando, não existe obrigação legal para o abate dos bens de inventário, mas aconselha-se a comunicação prévia ao serviço de Finanças uma vez que desta forma ilide-se a presunção prevista no artigo 86.º do CIVA. Prevenindo que a AT poderia presumir que, como os bens não existiam tinham sido transmitidos ou alienados. Face ao exposto, no caso em análise a CSW, mais especificamente, o *manager* do departamento de *S&I*, é da opinião que quando é efetuada a venda dos AFT's "obsoletos" quando estiver a faturar os chamados "monos", deve ser liquidado o IVA ao preço de venda, independentemente de se tratar de um valor abaixo do preço de custo. Para a regularização dos AFT's, não é obrigatório comunicação prévia à Autoridade Tributária e Aduaneira, no entanto, no sentido de afastar a presunção prevista no artigo 86.º do CIVA, é aconselhado documentar todos os bens alvo de abate.

Por último, não existindo possibilidade de venda dos bens, nem se pretender abater os bens, pode-se optar por efetuar uma doação. De acordo com o n.º 1 do artigo 940.º do Código Civil, "Doação é o contrato pelo qual uma pessoa, por espírito de liberalidade e à custa do seu património, dispõe gratuitamente de uma coisa ou de um direito, ou assume uma obrigação, em benefício do outro contraente".

Por outras palavras, uma doação mais não é do que um contrato através do qual um outorgante doa um bem a outro, renunciando livremente à sua propriedade sobre esse bem. Os contornos e as características deste tipo de contrato encontram-se devidamente regulamentados no Código Civil.

Assim, no caso de S&I optar por doar os materiais obsoletos mas que estão em bom estado e que poderão ser utilizados por terceiros, a doação é efetuada depois de ser preenchido um documento interno já existente, mais especificamente, uma declaração em que seja apresentada a descrição dos itens a serem doados, as quantidades, o número de série, se aplicável, a marca, o número interno do FA, o código do equipamento, o objetivo da doação, o destinatário, a data de entrega dos bens e assinaturas de ambas as partes envolvidas.

Em suma, existem três possibilidades que o departamento de S&I poderá recorrer para encaminhar o material obsoleto que tem na sua posse. De acordo com o estado dos mesmos, pode ser feito um abate caso o bem não esteja em condições de uso ou poderá eleger a sua venda ou doação caso o bem ainda esteja em bom estado e que possa ser útil para outras entidades e terceiros.

Procedimentos relativos às políticas de Depreciações dos AFT's

Os AFT's têm normalmente uma vida útil limitada e como tal devem ser depreciados em função da sua utilização por parte de cada entidade, efetuando-se um balanceamento entre os rendimentos que gera e os gastos decorrentes do seu uso. Os terrenos têm vida útil ilimitada e, como tal, não são sujeitos a depreciação.

Em termos contabilísticos, a quantia depreciável de um ativo deve ser imputada numa base sistemática durante a vida útil do ativo, devendo a entidade recorrer ao método que melhor reflita o padrão através do qual os benefícios económicos futuros associados ao ativo vão ser consumidos pela entidade. Todavia, o método deve ser revisto pelo menos no final de cada exercício dado que poderão suceder alterações no modelo de consumos dos benefícios económicos futuros. Os métodos de depreciação têm por objetivo refletir de forma mais realista a contribuição do ativo no processo de criação do rédito.

Na CSW, os AFT's são inicialmente registados ao custo de aquisição, deduzido de depreciações acumuladas e eventuais perdas por imparidades acumuladas.

A política de depreciações utilizada na empresa é a do método da linha reta ou de igual forma conhecido por método das quotas constantes. A NCRF 7, §62 dita que “a depreciação em linha reta resulta num débito constante durante a vida útil do ativo se o seu valor residual não se alterar”, isto é, no caso de não haver alteração na quantia depreciável do AFT. Segundo este método, o mesmo infere que o desgaste é diretamente proporcional ao tempo de vida útil do bem e resulta da divisão da quantia depreciável pelo número de anos de vida útil dos ativos, sendo as depreciações contabilizadas por quantias iguais em cada exercício.

As taxas de depreciação utilizadas na CSW correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

Tabela 6 – Vidas Úteis dos AFT's

Tipo de Equipamento	Vida Útil
Equipamento básico	3 a 6 anos
Equipamento de transporte	4 a 5 anos
Equipamento Administrativo	3 a 10 anos
Outros Ativos Fixos Tangíveis	3 a 5 anos

Fonte: Adaptado do R&C 2019 da CSW

As vidas úteis e o método de depreciação dos vários bens são revistos anualmente. O efeito de alguma alteração a estas estimativas é reconhecido na Demonstração de Resultados Consolidada prospectivamente.

As despesas de manutenção e reparação que não são suscetíveis de gerar benefícios económicos futuros, são registadas como gastos no período em que são incursas.

Implementação de regras para a movimentação de bens entre escritórios

Relativamente a este último processo, o mesmo não estava inserido na organização até ao momento. Com o decorrer do projeto chegou-se à conclusão da necessidade de implementar regras para a movimentação de bens entre escritórios. Estas regras servirão para acompanhar a mudança de um bem e o foco é que esta alteração cumpra com os requisitos contemplados neste ponto dentro da política.

Esta temática será explorada na parte IV mais concretamente na política de regulamentação interna para a gestão de AFT's.

Com a concretização do projeto o objetivo final foi melhorar alguns aspetos anteriormente expostos que até então estavam incompletos, reformular outros e incorporar novos tópicos mais direcionados para a GAF para, posteriormente, elaborar a política de regulamentação interna que os contemplassem uma vez que apesar de existir já alguns métodos a seguir não existia nenhuma política nem manual que os abrangesse.

Para além das medidas, dos procedimentos e dos processos relacionados com os AFT's na CSW surgiu a oportunidade de no estágio perceber a forma como é criado um FA e como é executada as suas depreciações. Visto que são duas ações de extrema importância, de seguida será demonstrado a maneira como é executada na prática.

Criação de um Fixed Asset

O in-input para criar um código de Fixed Asset é dado pelo departamento de *Procurement*. Contudo, antes da criação do código (FA ou FAP) é feita uma análise ao bem que vai ser adquirido.

Este bem para ser classificado como um Ativo tem de preencher os seguintes requisitos:

- Se se trata de um AFT ou de um AI (43 vs. 44)
- As normas requerem que os AFT's são itens tangíveis que:
 - a) Sejam detidos para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para fins administrativos e;
 - b) Espera-se que sejam usados durante mais do que um período.

- Deve-se também ter a sensibilidade de distinguir se se trata de um Ativo Fixo Tangível em Curso (obras), visto que estes são criados com um código começado por FAP. Salienta-se o facto de estes ativos que estão em curso não são objeto de depreciação. Quando o término da obra for concretizado e apresentado um comprovativo que prove esse mesmo facto, como por exemplo, o auto da receção da obra, o Ativo Fixo em Curso passa a Ativo Fixo Tangível onde é criado um novo código, código FA substituindo o anterior código FAP. A partir desse momento o ativo começa a depreciar. Salienta-se deste modo que apesar dos ativos em curso não constarem na rotina de depreciação estão na listagem dos AFT's.
- Tratando-se de uma viatura, deverá ser analisado se a mesma é adquirida via leasing, sendo via leasing analisa-se se as responsabilidades são transferidas para a CSW, duração da locação e existência de intenção de aquisição (locação financeira vs. Locação operacional):
 1. Caso se trate de uma Locação Financeira, deveremos ter em conta a NCRF 9 e o Despacho n.º 16368/2013³¹, bem como os elementos fundamentais explícitos no contrato, inclusive, o montante do financiamento, a duração do contrato, o valor da opção de compra e o valor das rendas. Esta modalidade exige a criação de um código de Fixed Asset.
 2. Caso se trate de uma Locação Operacional, neste caso, o locador transmite ao locatário o direito de uso de um determinado ativo mediante o pagamento de rendas num determinado período. Importa salientar que neste caso não se trata de um ativo, logo não é necessário a criação de um código de FA.

³¹ Despacho n.º 16368/2013, Diário da República nº245/2013, Série II de 2013-12-18 emitido pelo Ministério das Finanças – Gabinete do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais - consistência da contabilização das operações de locação (financeira e operacional) por locadores e locatários (<https://dre.pt/home/-/dre/1009236/details/maximized>)

Atualmente as fichas dos FA estão em Microsoft Dynamics NAV e apresentam a seguinte estrutura:

Figura 6 – Estrutura da ficha de um FA

Fonte: Retirado do Microsoft Dynamics NAV

Desta imagem o que a contabilidade necessita de ter no novo módulo de gestão no PULSAR são os seguintes elementos:

No. → é criado o código imediatamente a seguir ao último utilizado. Este é o código que identifica o FA;

Description → Normalmente é utilizada a descrição do bem, sendo que por vezes podemos adaptar a descrição se for requerida pelo utilizador/área do bem;

Class Code → Será o código do tipo de bem que estamos a criar;

SubClass Code → Código da marca do bem (não é utilizado);

Serial. No. → Código que identifica o bem por parte do fornecedor;

Cost Center (Pulsar) → Centro de custo onde irão ser registadas as depreciações referentes ao bem;

FA Posting Group → é um código pré-definido com as contas (do bem, depreciação, depreciações acumuladas e contas de mais/menos valias);

Legal Document → Decreto Regulamentar utilizado para as taxas de depreciação (o mais recente é o 25/2009);

Legal Tax Code → Código do tipo de bem associado ao Decreto Regulamentar escolhido, pré definido com a taxa de depreciação (legal Tax) do decreto; [se taxa for 100%, depreciação toda no mesmo período (Elementos reduzido valor), alterar a taxa e não escolher a que é por defeito para o tipo de FA];

Depreciation Method → Método de depreciação;

Depreciation Starting Date → Será a data de início de utilização do bem;

No. of Depreciations → Número de depreciações (anos);

Depreciation Start year → Ano de início da utilização do bem;

Depreciation Start Month → Mês de início de utilização do bem;

Annual or Monthly Depreciation → Depreciação Anual/mensal, sendo que utilizamos a mensal.

Todos estes elementos devem ser devidamente preenchidos para posteriormente serem utilizados e colocados na nova ferramenta no PULSAR dedicada à gestão dos AFT's para todos os departamentos que detenham na sua posse AFT's.

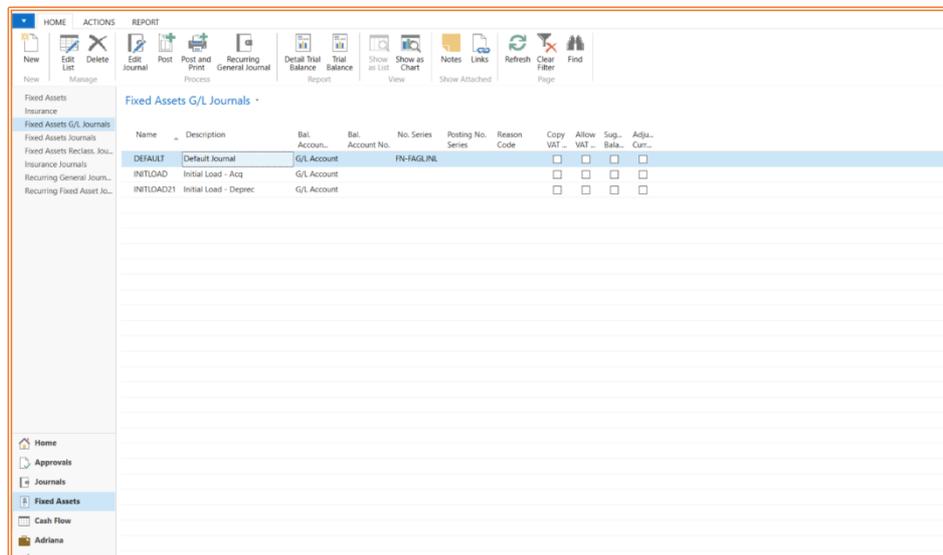
Depreciação de um Fixed Asset

Relativamente às depreciações dos AFT's, a CSW opta por fazer depreciações em duodécimos. Estas estão preparadas para serem feitas de uma forma automática no Microsoft Dynamics NAV no final de todos os meses. Existe apenas uns requisitos a serem seguidos:

1º Passo - Ir a Fixed Assets e verificar se os FA que não foram adquiridos têm o pisco em *Blocked* (bloqueados) e em *Inactive* (inativos). Verificar se os FA que ainda estão em curso também estão *Blocked* e *Inactive* apesar de já terem sido adquiridos (inclui terrenos).

2º Passo - Nos Fixed Assets ir a Fixed Assets G/L Journals - DEFAULT e copiar o nº do documento (*Figura 7*).

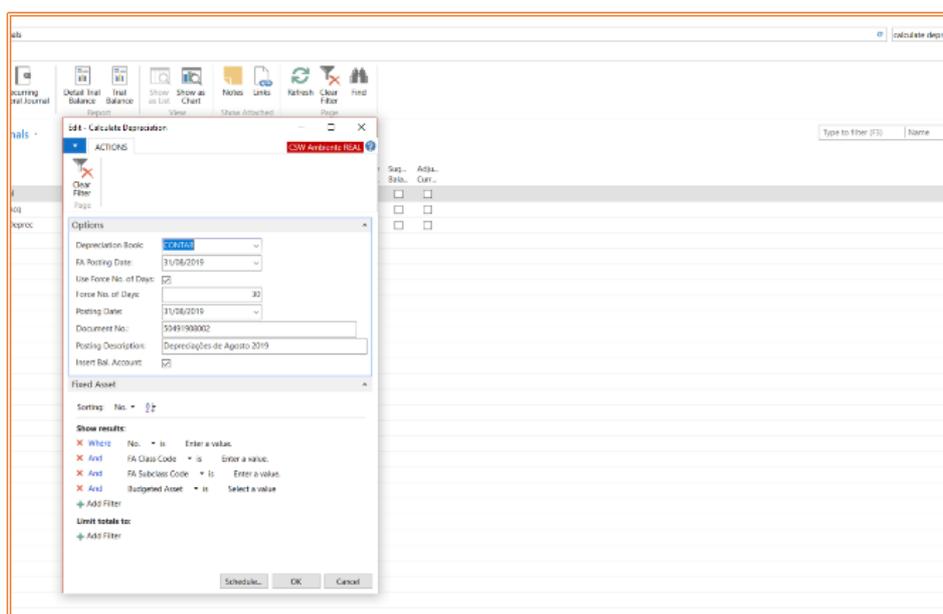
Figura 7 – Demonstração do 2º Passo



Fonte: Retirado do Microsoft Dynamics NAV

3º Passo - Na Search box colocar calculate depreciation, depois será necessário alterar as datas, o número do documento (copiado no passo anterior) e a descrição (*Figura 8*).

Figura 8 – Demonstração do 3º Passo



Fonte: Retirado do Microsoft Dynamics NAV

4º Passo - Ir a Fixed Assets G/L Journals - DEFAULT verificar se temos algum valor "suspeito" e fazer o Post (*Figura 9*).

Figura 9 – Demonstração do 4º Passo



Fonte: Retirado do Microsoft Dynamics NAV

6. ENQUADRAMENTO DO PROJETO “CRITICAL EYE”

O projeto “Critical EYE” já idealizado algum tempo, sensivelmente 3 anos, foi desenvolvido no âmbito da temática dos AFT’s. Os departamentos envolvidos foram principalmente, *Accounting, S&I e Facilities*. Dado cada um ter os seus próprios ativos e ser responsável pela sua gestão, o propósito do projeto foi diferente, mas a finalidade era contribuir para o desenvolvimento de uma nova ferramenta no PULSAR dedicada à GAF.

Como já foi mencionado, King (2011) afirma que pelo facto de muitos ativos não serem “fixos” fisicamente, isto é, não têm uma localização permanente, mudam facilmente de sítio, como por exemplo, os computadores, móveis de escritório, pequenas ferramentas de trabalho, etc., é um fator que dificulta a gestão.

Assim, apesar dos objetivos serem distintos o foco estava inserido na GAF em todos os departamentos envolvidos no projeto. Dado ser um projeto relacionado maioritariamente com o controlo físico, inventariação e identificação dos AFT’s, constatou-se que os procedimentos realizados vão de encontro com as várias ferramentas e objetivos do Controlo Interno para esta área.

Pelo facto de até então não existir nada implementado nem escrito na CSW referente aos AFT’s e ao modo de geri-los aproveitou-se esta necessidade e estabeleceu-se desde o início aquando à planificação deste projeto elaborar uma política de regulamentação

interna para a gestão dos AFT's, a fim de colidir com as ferramentas do CI e constituir uma base sólida como mencionado na parte II, ponto 3.4 – Ferramentas, procedimentos e avaliação para o levantamento do CI.

As principais fases a serem executados no projeto nos dois departamentos abrangidos, *S&I* e *Facilities*, foram:

- Identificação de equipamento descontinuado (*S&I*);
- Contagem física dos bens nos diferentes escritórios da CSW (*S&I* e *Facilities*);
- Inventariação do levantamento dos bens (*S&I* e *Facilities*);
- Confrontação de listagens de bens inventariados com as listagens de bens existentes em Microsoft Dynamics NAV (*S&I* e *Facilities*);
- Identificação de bens para doar, vender ou abater (*S&I* e *Facilities*);
- Elaboração de uma Política de Regulamentação Interna para a gestão dos AFT's.

No conjunto houve algumas etapas em ambos os departamentos iguais. Sintetizando, o primeiro ponto e que foi executado em ambos os departamentos consistiu no levantamento e na recolha dos ativos existentes em cada um dos departamentos, o segundo ponto passou pela inventariação e pelo registo desses mesmos ativos, o terceiro ponto foi a análise dos processos e procedimentos chave e que deveriam constar na base da política de regulamentação interna para a gestão dos AFT's e, o último e quarto ponto, a elaboração da política.

Sintetizando, o foco era aprimorar o tratamento dos AFT's na CSW, nomeadamente, os procedimentos referentes à codificação, identificação, inventariação dos FA como a caracterização do bem/ descrição, localização e nº de identificação e os procedimentos relativamente ao abate, venda e doação. Aliado a estes objetivos e complementando-os com a elaboração da referida política de regulamentação interna, a CSW disponha-se em ter tudo para conseguir implementar uma boa gestão dos seus próprios AFT's e, num futuro próximo, apoiar-se na mesma para dispor de um bom SCI permitindo a obtenção de dados mais confiáveis. Não obstante dizer que a política elaborada poderá e deverá ser alvo de alteração e reformulação sempre que haja essa necessidade.

6.1 Introdução à Aplicação Prática

Inicialmente antes de começar o projeto propriamente dito foi agendado uma reunião de enquadramento, incluindo uma sessão de boas vindas conjunta com a equipa *Accounting* e com as pessoas que estiveram inseridas no projeto. Como já anteriormente mencionado, cabe realçar que na execução deste projeto estiveram envolvidos colaboradores pertencentes a mais do que um departamento da CSW, nomeadamente, *Finance (Accounting)*, *Facilities* e *S&I*.

Na sessão de boas vindas foi apresentada a estrutura do projeto “Critical EYE”, os objetivos e o propósito do mesmo. Posteriormente, a equipa de *S&I* mostrou o local onde estavam os seus primeiros ativos/equipamentos objeto de contagem e identificação ao mesmo tempo que foi disponibilizada o share point onde se encontrava a documentação necessária e precisa para a realização de todo o projeto. Consequentemente, e na fase final desta primeira reunião foi debatido questões práticas sobre o projeto conjuntamente com os departamentos inseridos.

Para contextualizar, numa ótica da contabilidade, os FA (FA é o nome que a empresa atribui aos seus AFT’s) estão registados em Microsoft Dynamics NAV. Contudo, os bens são geridos por diversas áreas existindo assim a necessidade de criar uma sinergia e uma aproximação entre a gestão das áreas e a contabilidade que até então é inexistente. Deste modo, a fim de todas as áreas poderem fazer uma melhor e eficaz gestão dos seus próprios bens e antes de formular uma política de regulamentação interna para a gestão dos AFT’s é de extrema relevância que os mesmo estejam bem identificados, inventariados e catalogados.

Apesar de terem sido executadas algumas fases iguais em ambos os departamentos, principalmente as iniciais de identificação, contagem e inventariação, uma vez que cada departamento teve fases específicas e ações distintas, de seguida, será feita uma descrição de todas as etapas executadas em cada um dos departamentos.

Enquanto que o projeto do lado de *Facilities* apenas incorporou a reformulação do tratamento dos seus AFT’s para posteriormente desenvolver a ferramenta para a GAF no

PULSAR, do lado de *S&I* estiveram diversas ações ligada com a GAF, nomeadamente, com o material descontinuado, servidores, computadores portáteis e equipamento ativo de rede, às TV's e, por último, uma ação face aos monitores.

6.1.1 Execução

Durante toda a execução do projeto as pessoas envolvidas da área de *Accounting* estiveram sempre a acompanhar os procedimentos a serem executados dos departamentos inseridos no projeto “Critical EYE”, *S&I* e *Facilities*. Uma vez que a CSW contém vários escritórios espalhados no país, para além da sede em Coimbra e de outros dois edifícios presentes na mesma localização, o projeto foi alargado a Tomar, Vila Real, Viseu, Porto e Lisboa.

Resumidamente, neste tópico será feita uma descrição de todas as etapas e fases executadas em cada um dos departamentos bem como o objetivo principal dessa mesma tarefa ligada à GAF.

FACILITIES

Dado serem vários os departamentos a deterem os seus próprios AFT's, *Facilities* está responsável pelo material de escritório e de trabalho mais propriamente dito, como por exemplo, mesas, cadeiras, estante, cacifos, armários, quadros, sofás, etc.

Constatou-se que nos últimos tempos dado não existir nenhuma política que regulamentasse o seu tratamento, contabilisticamente havia bens que não faria sentido estarem contabilizados devido ao seu reduzido valor e benefício económico como cabides, caixotes do lixo, etc. Assim, a aplicação prática do projeto “Critical EYE” a ser efetuado neste departamento foi repartido em diferentes fases e etapas. O objetivo era fazer um levantamento e recolha dos ativos de maior interesse, registá-los, inventariá-los, catalogá-los e, posteriormente, controlar qualquer alteração ou mudança no PULSAR. No fundo, era fazer uma reformulação da lista dos FA existentes no Microsoft Dynamics NAV para levar à construção da nova ferramenta de GAF, no PULSAR, com as informações dos bens necessários atualizados e precisos.

Numa **primeira fase** foi feito o levantamento/ recolha e registo de todos os bens pertencentes a *Facilities* de todos os escritórios da CSW. Nesta etapa com o auxílio das plantas impressas foi retirada todas as informações relativas aos bens que compõem as várias salas de cada edifício (**Anexo III**) e, posteriormente, foi criado e registado todas as informações num documento de *Excel* para cada edifício a fim de ser compilado o que foi recolhido e necessário para as fases posteriores.

Para melhorar contextualizar esta primeira fase de trabalho importa referir como foi construído este documento. Para todos os edifícios foi criado um documento individual em *Excel*. Dentro de cada documento foi preenchido parâmetros fixos apresentados na primeira linha que serviram de base para todas as salas e divisões. Complementando com o documento de layout da empresa (**Anexo IV**) que contem a nomenclatura para cada uma das salas e divisões, optou-se por criar uma “*sheet*” para cada uma individualmente, quer seja de trabalho, reuniões, arrumos ou até mesmo áreas comuns. O objetivo desta mesma separação serviu para ter a noção e a localização de cada ativo na respetiva sala.

Antes de fazer uma breve descrição do documento individual importa fazer referência a duas situações em concreto:

- Conceito “*Workstation*”. Dado que cada escritório da CSW contém inúmeros colaboradores e a atividade operacional passar por ser um trabalho sentado, a cada posto de trabalho, foi concedido um número, o Nº de *Workstation*. Cada colaborador tem alocado a ele próprio um número de trabalho (**Anexo V**). Este número será utilizado para a gestão dos AFT’s e ajudará os departamentos a localizar os seus bens.
- O segundo aspeto a ser partilhado é que foi criado um documento designado por “*Pictures*” com as fotografias de cada tipo de bem e comum para todos os escritórios de todas as geografias do país. Cada bem é classificado com uma numeração que corresponderá à coluna *#Image* no documento de *Excel* de cada escritório (**Anexo VI**).

Como podemos ver através do **Anexo VII**, exemplo do registo do levantamento de uma sala pertencente ao Edifício B, Coimbra, a tabela é constituída por várias colunas.

Sucintamente, a coluna *Geo* servirá para localizar o país onde o bem está presente, o *Site* localizará o ativo no escritório em específico, o *Building* o edifício, o *Floor* o piso, a *Área* a zona em questão, o *Layout* como já disse anteriormente foi complementada pelo documento partilhado e elaborado por *Facilities* (“*CSW Workplace Guidelines*”) a fim de escrever a nomenclatura dada à sala em questão, a *#Image* servirá para em caso de dúvida do bem ver a fotografia do mesmo no documento “*Pictures – Assets*”, a *Legenda ACAD* é a codificação dada ao bem em particular estando esta correlacionada com a coluna anterior (*#Image*), o *Type* é o tipo de bem que se trata, mobiliário (*Furniture*), segurança (*Safety*), elétrico (*Electrical*) etc, o *Model* remonta para o modelo do bem, mesa, cadeira, puff, cacifo etc, o *Item* faz a descrição do bem, a *Qty* a quantidade do bem, a *Brand* é a marca, o *Supplier* o fornecedor, o *Code FA* é a etiqueta que o bem poderá ter, o *Nº do Workstation* é o número do local dado, o *STATUS* indica o estado do bem, covid (arrumado), stock ou uso, por último, o *Código NAV* compila o *Code FA* encontrado com o Código dado pela Contabilidade a esse mesmo bem, ou seja, a ficha do respetivo bem em Microsoft Dynamics NAV.

Na **segunda fase**, no fim de se ter registado todo o inventário físico existente em cada escritório foi criado um ficheiro global, “*Master – Facilities*”. Este ficheiro compilava todos os documentos individuais criados para cada escritório da CSW. O propósito da criação deste *file* consistiu apenas para fazer uma melhor análise e conjunta de todos os bens que foram inventariados na primeira fase.

Na **terceira fase** foi retirado do Microsoft Dynamics NAV a lista de todos os Fixed Assets ativos. Neste mesma lista foi colocado o *file* “*Master – Facilities*” criado na fase anterior para proceder à análise da inventariação feita com o inventário já existente e presente contabilisticamente no Microsoft Dynamics NAV.

Posteriormente, na **quarta etapa** foi feito o abate, venda e doação de bens que por algum motivo não eram utilizados e que não faria sentido estarem ou serem inventariados.

A **quinta etapa** consistiu na impressão e colagem de novas etiquetas em todos os bens inventariados e não sujeitos a abate, venda ou doação. A etiqueta dos bens incluía todos os caracteres da coluna *Layout* e da *Legenda ACAD* (**Anexo VII**).

Numa última **fase**, depois da impressão das etiquetas e colagem fisicamente nos bens, foi feita a ligação entre o Pulsar e o Microsoft Dynamics NAV.

No final de todo este processo o objetivo da última fase era que a partir daí as áreas dispusessem de tudo para conseguirem gerir os seus próprios ativos a partir da nova ferramenta.

S&I

Como anteriormente referido, também no departamento de S&I foram feitas diversas tarefas ligadas à GAF mais concretamente relativo ao material descontinuado, servidores, computadores portáteis e equipamento ativo de rede, às TV's e, por fim, uma ação alusiva aos monitores. Genericamente, todos os procedimentos executados foram muito semelhantes, o que diferiu foi o propósito da sua concretização que será mencionada em cada um dos itens de seguida descritos.

Material descontinuado, servidores, computadores portáteis e equipamento ativo de rede

Primeiramente, começou-se por fazer a contagem do material descontinuado, servidores, monitores, TV's, computadores portáteis e equipamento ativo de rede juntamente com o responsável do departamento de S&I dado estarem incumbidos para gerirem estes mesmos bens.

Posteriormente, depois de ter sido feita a contagem e de tirar algumas fotos dos mesmos materiais foi feita uma compilação dessa informação numa tabela didática em *Excel* (**Anexo VIII**) com a ajuda da identificação de alguns parâmetros (colunas) a partir do Microsoft Dynamics NAV. O foco da elaboração dessa tabela *Excel* e simultaneamente da confrontação em NAV era ficar com a perceção da “história” do bem para de seguida tomar a decisão de vender, doar ou abater. Desta forma, as etapas realizadas foram:

1ª Etapa: Fotografar os equipamentos e a sua contagem;

2ª Etapa: Criação e numeração sequencial das pastas com as fotos específicas de cada equipamento;

3ª Etapa: Preenchimentos das colunas “Localização”, “Type”, “Brand”, “Model”, “SN”, “Tag”, “Nickname” e “Company” sempre que houvesse informações necessárias para cada equipamento fotografado;

4ª Etapa: Completar os restantes parâmetros, “CCenter”, “Purchase Date”, “FA”, “FA – Book Value” e “Obs” com o auxílio das informações do software Microsoft Dynamics NAV. Neste passo importa referir que a partir do que já foi preenchido na etapa anterior foi feita uma filtragem no NAV pelo “SN” ou pelo “Tag” do ativo em concreto a fim de chegar a toda as informações da ficha contabilística encontrada para esse bem para posteriormente complementar os restantes parâmetros;

5ª Etapa: Preenchimento da coluna “Temp Asset TAG”. Esta coluna foi utilizada como etiquetagem para os respetivos equipamentos;

6ª Etapa: Impressão e distribuição das etiquetas em cada um dos equipamentos para identificar os bens objeto de venda, doação ou abate;

7ª Etapa: Análise de todos os equipamentos “etiquetados”, inclusive, averiguar se os bens estão aptos e passíveis de serem destruídos, isto é, se estão limpos e se a informação contida nos mesmos está devidamente tratada.

Sintetizando, o foco desta primeira ação do lado de S&I passou por descontinuar alguns equipamentos que estariam já em desuso, avariados ou sem utilidade para a empresa. A parte mais delicada era averiguar se os mesmos estavam registados/ contabilizados no Microsoft Dynamics NAV e ver se as garantias estariam ou não vigentes dado muito dos equipamentos estarem alocados a projetos com clientes da CSW.

TV's

O procedimento das televisões foi em muito semelhante ao utilizado por *Facilities*, contudo houve algumas etapas que se distinguem pelo facto de não fazerem sentido nestes procedimentos (**Anexo IX**).

Deste modo, e sucintamente, as fases executadas foram:

1ª Etapa: Fotografar todas as televisões existentes no momento em cada escritório;

2ª Etapa: Preenchimento das colunas “Geo”, “layout”, “#Image”, “Type”, “Model”, “SN”, “Qty”, “Brand”, “Code FA”, “Código NAV”. Esta etapa foi complementada com a criação de uma página com as fotografias dos vários tipos de televisões como foi feito para *Facilities* (**Anexo X**). Como se pode verificar foi acrescentada uma coluna designada por “SN”. O “SN” é a sigla usada para designar os *serial number* (número de série) dos equipamentos.

Relativamente aos procedimentos anteriormente descritos, o pretendido era fazer um inventariação de todas as televisões existentes em todos os escritórios dado serem um bem fixo de uso. Para além disso, ainda respeitante a esta ação o inventário serviria para auxiliar o desenvolvimento de um elemento relativo à caracterização de um bem, a localização. Esta componente será desenvolvida no PULSAR. No final desta componente estar integrada no PULSAR o foco é ter um controlo das televisões incluindo a localização de cada uma delas nos diferentes escritórios da CSW.

Monitores

Tal como o material descontinuado e como as TV's, os monitores também estão na posse do departamento de *S&I*. Relativamente a estes equipamentos o objetivo passou por fazer uma limpeza e uma atualização do registo dos mesmos no Microsoft Dynamics NAV dado que recentemente houve a substituições de monitores nos escritórios da CSW.

1ª Etapa: Numa primeira fase foi feito uma filtragem no software contabilístico NAV relativamente à questão dos monitores. O objetivo desta fase era fazer um levantamento do registo contabilístico existente até ao momento de todos os monitores.

2ª Etapa: Levantamento físico de todos os monitores existentes nos escritórios e sua inventariação.

3ª Etapa: Compilação do levantamento feito na primeira etapa com a inventariação real, segunda etapa.

4ª Etapa: Elaboração de um ficheiro master para os monitores, para posteriormente ser colocado no PULSAR para complementar o seu registo contabilístico e auxiliar na gestão e controlo deste tipo de ativos.

Importa referir que, pelo facto de a substituição de monitores pelos escritórios da CSW ter sido uma atividade relativamente recente, esta tarefa ainda está em fase de conclusão pelo departamento de *S&I*, o estágio apenas permitiu que acompanhasse e auxiliasse as duas primeiras etapas.

Em suma, verifica-se que em ambas as áreas houve três principais medidas de controlo para a GAF: inventário físico, o controlo físico e, por último, identificação dos AFT's. A realização de um inventario físico é uma ação relevante para a GAF, dado permitir que a empresa tenha a noção real do que tem registado face ao que detém fisicamente. Para Almeida (2007), um inventário físico representa um procedimento de controlo que tem como objetivo apurar as responsabilidades das pessoas que estão responsáveis pela gestão dos bens e confrontar o resultado com os registos. Relativamente à identificação de AFT's, como mencionado na literatura, King (2011) e Peterson (2002) afirmam que uma forma de favorecer e contribuir positivamente para o registo de AFT's e para a realização do respetivo inventario físico é através da chamada etiquetagem de cada ativo sempre que possível, dado que, é impossível fazê-lo quando se trata de terrenos e edifícios, sendo estes casos mais escassos. A etiqueta terá um número do ativo que está registado no sistema de controlo de AFT's da empresa. Esse número identifica o ativo e será usado em todo o tipo de controlo interno decorrente.

Assim, através da aplicação destas três medidas de controlo é possível obter dados mais confiáveis levando a uma gestão mais adequada. A GAF é necessária neste sentido visto que permite estruturar determinados procedimentos e processos que garantam a confiabilidade das informações. Um futuro CI na CSW nesta área contribuirá para mitigar perdas desnecessárias de recursos e desvios no alcance dos resultados estabelecidos pela empresa visto que auxiliam o gestor em tomadas de decisões em busca da eficiência, da confiabilidade das informações consultadas, da integridade dos procedimentos e das credibilidades dos seus atos.

6.2 Objetivos e Riscos associados aos processos de GAF

Após ter sido efetuado a sincronização de todos os ativos supramencionados de *Facilities* e de *S&I*, e depois de ter sido interpelada a questão da elaboração e implementação da política de regulamentação interna para a gestão dos AFT's importa salientar e mencionar medidas de GAF a aplicar e de CI futuro na área dos AFT's.

Consequentemente, após ter sido descrito o tratamento dos AFT's na CSW, o projeto “*Critical EYE*”, inclusive a introdução à parte prática e a própria execução, importa averiguar quais os objetivos e os riscos inerentes presentes em todo o processo de GAF para, à *posteriori* estabelecer procedimentos específicos de CI a realizar a fim de mitigar esses mesmos riscos associados a cada objetivo de GAF.

Por conseguinte e de acordo com a metodologia de *COSO, Internal Control – Integrated Framework*, no quadro seguinte de acordo com os processos de GAF são apresentados os objetivos, os fatores de riscos e a maneira de os mitigar.

Tabela 7 – Objetivos, fatores de risco e atividades de CI ligados ao processo de GAF

Objetivos	Categorias de objetivos segundo COSO ³²	Nível do risco	Fatores de Risco	Atividades de controlo interno a concretizar
Assegurar uma correta política de capitalização dos AFT's	O; I; C	Elevado	- Existência no inventário AFT's com uma duração inferior a 1 ano; - Reconhecimento incorreto de AFT's.	- Rever regularmente a política de reconhecimento dos bens; - Averiguar com regularidade as fichas de bens de AFT's relativamente à política de reconhecimento.
Assegurar os procedimentos adequados de codificação,	O; I	Elevado	- Sobrevalorização dos AFT's, mediante o estado de conservação;	- Fazer uma inspeção frequente dos AFT's e comparar a inventariação com o ficheiro de AFT's existentes.

³² Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O-operacionais; I-informação e C-cumprimento.

identificação e inventariação dos AFT's			- Eventualidade de estarem a serem depreciados ativos que não estão a ser usados.	
Assegurar os adequados procedimentos relativos à alienação dos AFT's	O; I, C	Elevado	- Risco de alienação não autorizada pela gerência de AFT's.	- Definir procedimentos de AFT's.
Assegurar os adequados procedimentos relativos ao abate dos AFT's.	O; I;	Elevado	- Risco de abate não autorizada pela gerência de AFT's.	- Definir procedimentos de abate de alienação de AFT's.
Existência de procedimentos claros e escritos sobre o reconhecimento das grandes reparações como incremento de vida útil aos bens e AFT's	O; I;	Elevado	- Risco de reconhecer indevidamente um incremento como custo, ou um AFT's.	- Pesquisar bem e junto do fornecedor qual o incremento de vida útil/ valor que acresce a manutenção esporádica de cada bem.
Assegurar que a depreciação dos ativos seja feita de acordo com a sua vida útil esperada	O; I;	Elevado	- Possibilidade de sobrevalorização ou subvalorização de AFT's; - Possibilidade de divulgar nas DF's informação sobre gastos de depreciação incorretos.	- Fazer avaliação periódica dos AFT's tendo por base a depreciação e a vida útil; - Definir procedimentos de reavaliação dos bens totalmente depreciados.
Existência de política de seguros adequados aos ativos e revistos periodicamente	O; C	Elevado	- Possibilidade de perda total ou parcial do valor dos ativos, sem ter a hipótese de recupera o seu valor.	- Deve ser efetuado seguro a todos os AFT's; - As apólices de seguro devem ser revistas regularmente.
Não se efetuam inspeções periódicas aos ativos da empresa	O;	Elevado	- Possibilidade de sobreavaliação de ativos existentes.	- Inspeção periódica aos ativos da empresa.
Falta de placas/ autocolantes de identificação dos ativos	O;	Médio	- Não conhecimento adequado dos ativos que existem; - Falta de cadastro.	- Colocar placas ou autocolantes em cada ativo adquirido com o número de acordo com o lançamento contabilístico e a data de aquisição.

Fonte: Elaboração Própria

Consequentemente, e tendo em conta o que foi exposto no quadro acima cabe à CSW olhar para os objetivos praticados pela empresa, os fatores de riscos a eles associados para, sucessivamente, adotar os procedimentos adequados a fim de reduzir os riscos e ir ao encontro dos objetivos estabelecidos previamente pela entidade.

Os propósitos de todas as medidas adotadas servirão para que a CSW detenha uma boa política ligada à gestão dos AFT's e um futuro bom SCI.

6.3 Matriz de Responsabilidades e a Gestão dos Ativos Fixos Tangíveis na Critical Software S.A

Com este projeto foi possível reter que existem determinadas funções que devem ser assumidas por departamentos e áreas especializadas. Assim sendo, através da matriz seguinte é possível apurar as tarefas que devem ser desempenhadas pelo respetivo interveniente de modo a que a GAF seja realizada mais eficaz e eficientemente.

Tabela 8 – Matriz de responsabilidades dos AFT's na CSW

Processo	Intervenientes				
	Procurement	S&I / Facilities	Accounting	Treasury	People
Aquisição de AFT's	X			X	
Identificação dos AFT's		X			
Registo Contabilístico dos AFT's			X		
Gestão dos AFT's		X			

Fonte: Elaboração Própria

Após a identificação desta matriz, as responsabilidades serão assumidas automaticamente pelos colaboradores em questão, permitindo, posteriormente, uma melhor organização de toda a documentação principal e de suporte para a GAF a ser executada no PULSAR.

Assim, de acordo com a *Tabela 8*, todo o processo relacionado com a aquisição de AFT's é tratado pelo departamento *Procurement*. Contudo, a identificação do mesmo é dada pelo responsável da área que o adquiriu, nomeadamente, o nome do item, a localização, a quantidade, etc. Depois de as áreas demonstrarem interesse de compra submetem um pedido de compra (*Purchase Request*) para dar início à negociação por parte de *Procurement*. Depois de a negociação ser feita é seguido a formalização de uma ordem de compra (*Purchase Order*). Este documento é enviado ao fornecedor para que seja emitida a compra. Depois de toda esta fase inicial ser realizada e quando o AFT chega à empresa a área de *accounting* fará o seu registo contabilístico. Posto essa ação, toda a gestão ligada com esse ativo ficará ao encargo da área que o adquiriu, *Facilities* ou *S&I*.

Sintetizando, depois de averiguar a necessidade de existir uma matriz de responsabilidades ligada com o tratamento dos AFT's conclui-se que a GAF necessita de ter um suporte sólido de processos e procedimentos uma vez que permite um acompanhamento do uso adequado, ou seja, dos cuidados, a ter na forma como os bens são utilizados. Costa (2019), como mencionado na revisão da literatura, afirma que uma das ferramentas de CI é a existência de um manual ou de política interna de regulamentação para as áreas existentes numa empresa. Consequentemente, e como objetivo de aperfeiçoar o tratamento da gestão dos AFT's na CSW e, futuramente, contribuir para um bom SCI, foi elaborado uma política de regulamentação interna para essa temática. Esta política bem elaborada e executada tornar-se-á numa vantagem competitiva para a empresa, ao possibilitar a diminuição de gastos desnecessários com os ativos.

PARTE IV: IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE
REGULAMENTAÇÃO INTERNA PARA A GESTÃO
DOS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS DA CRITICAL
SOFTWARE S.A

A elaboração da política de regulamentação para a gestão dos AFT's da CSW foi desde a conceção do projeto o objetivo final do mesmo. Depois de terem sido praticadas as devidas fases e etapas pelos departamentos incluídos no projeto e ter sido feitas as devidas análises e ponderações das matérias ligadas aos AFT's foi possível elaborar o esboço inicial da política e os assuntos que nele irão constar. Importa salientar que esta política foi sendo desenvolvida à medida que o projeto foi executado. Todas as semanas houve uma reunião para fazer o ponto de situação do projeto e falar de assuntos importantes e a constar nesse documento. Contudo, ainda não está publicada uma vez que ainda não foi totalmente concluída e devidamente aprovada.

1. PROPOSTA DA POLÍTICA E SUA APLICAÇÃO

Dado a ausência da existência de uma base de CI para os AFT's, mais especificamente, para a GAF na CSW e, depois, de todo o projeto realizado e concretizado, foi objetivo final elaborar uma política de regulamentação interna para a gestão dos AFT's da CSW como mencionado previamente. O propósito desta política era abordar as temáticas mais relevantes relativamente às medidas, aos procedimentos e aos processos relacionados com os AFT's sendo mais vocacionados para a GAF.

Como já foi redigido e visto que cada departamento é encarregue pela própria gestão de ativos é mais viável e fácil haver uma política para uniformizar toda a sua gestão na empresa. Assim, mesmo que os colaboradores ou as pessoas responsáveis dos vários departamentos não tenham a experiência e formação primordial da forma como deve ser feita a gestão dos seus próprios ativos, através da presença de um documento oficial interno publicado será mais prático, intuitivo e simples de o fazer.

Posto isto, a política é constituído pelos seguintes tópicos:

- Objetivo
- Procedimentos Internos
 - Aquisição de bens
 - Aquisições para cada uma das áreas
 - Aquisição para projetos financiados

- Aquisição para projetos
- Transferência de bens
 - Transporte de bens entre escritórios
 - Alteração da localização dos bens
- Abate/ Venda/ Doação de bens
 - Abate
 - Venda a terceiros
 - Venda a colaboradores
 - Doação
- Análise periódica de bens pelas áreas
- Processo de viaturas – Método de controlo interno
- Anexos
 - Anexo 1 – Guia de Transporte do Ativo Fixo Tangível
 - Anexo 2 – Ficha de Abate do Ativo Fixo Tangível
 - Anexo 3 – Ficha de Doação do Ativo Fixo Tangível

A **primeira parte** está dedicada aos procedimentos internos, nomeadamente, um primeiro ponto relativo à aquisição de bens (**Anexo XI**), inclusive à aquisição de bens para cada uma das áreas, à aquisição de bens para projetos financiados e à aquisição de bens para projetos e, um segundo ponto dedicado à transferência de bens CSW (**Anexo XII**), mais concretamente, ao transporte de bens entre escritórios e à alteração da localização dos bens.

A **segunda parte** é complementada pelas situações de abate, venda e doação de bens (**Anexo XIII**). Nestes pontos será descrito todos os procedimentos a serem seguidos assim como a documentação necessária.

A **terceira parte** aborda o assunto relacionado com a análise periódica de bens pelas áreas estabelecendo uma data periódica de monitorização aos bens a fim de averiguar se as áreas estão a seguir com os procedimentos imposto pela política e se existe alguma dúvida ou não. Este ponto já irá ao encontro da existência de um futuro CI nesta área.

Por fim, a **quarta** parte retrata os processos relacionados com a aquisição de viaturas, mais concretamente, o tipo de locação a ser contratualizada, locação financeira ou locação operacional e as implicações de cada uma.

Sintetizando, esta política tem como objetivo definir critérios de Gestão para os Ativos Fixos Tangíveis da Critical Software S.A, estabelecer os procedimentos administrativos aquando à necessidade de adquirir novos bens ou serviços tal como para a transferência física dos mesmos quer se refira, por um lado, ao transporte de bens entre sites ou, por outro lado, aquando a alterações da sua própria localização. De seguida, serão delineadas as ferramentas e a metodologia a seguir numa situação de abate, venda ou doação de um Ativo Fixo Tangível. Posteriormente, a questão a frisar é a análise periódica de bens pelas áreas e, por último, o método do controlo interno referente ao processo de aquisição de viaturas, mais especificamente, à questão das locações financeiras e locações operacionais visto que na CSW existem os dois tipos de locações. Nesta questão em concreto importa salientar que a empresa se serve da NCRF 9, norma dedicada ao tratamento das locações.

2. REFLEXÃO CRÍTICA DA PARTE PRÁTICA

Posteriormente, depois de ter sido retratado toda a metodologia e todos as tarefas inerentes à política, importa salientar que o trabalho não está acabado. Apesar de a política estar em fase de término e, conseqüentemente, submetida a aprovação, é necessário que todos os colaboradores da CSW façam um esforço conjunto em seguir as regras e procedimentos descritos na mesma.

Todo o foco do projeto centralizou-se em elaborar um novo inventário com todos os AFT's existentes fisicamente e ao encargo de *Facilities* e *S&I* e, a partir em diante, toda essa informação atualizada seja usada pelo PULSAR para o desenvolvimento da gestão dos AFT's pelos vários departamentos e áreas da CSW.

A elaboração e concretização da política de regulamentação interna permitirá criar uma sinergia entre o programa contabilístico responsável pelos AFT's, o Microsoft Dynamics NAV, e a ferramenta de GAF, o PULSAR. Esta política orientará todos os departamentos a gerirem os seus próprios AFT's, além de contribuir para a existência de um bom SCI numa data futura.

De uma forma geral e mesmo com a interpelação do plano de contingência provocado pelo COVID-19 o projeto foi conseguido e concretizado com sucesso. De todo que foi uma ação importantíssima e que irá ter resultados num futuro próximo.

CONCLUSÃO

A necessidade de mudança e de constante adaptação ao mundo atual é imprescindível. Este facto derivou da globalização das novas tecnologias, das atividades económicas e do incremento da concorrência entre as organizações. Por conseguinte, todas estas mudanças que interpelam a sociedade faz com que os empresários, gestores e administradores pensem em novos mecanismos de trabalho, a fim de colmatarem lacunas existentes no seio das suas organizações. Assim, é fundamental que as empresas sejam eficientes para poderem sobreviver com sucesso no mundo empresarial.

Visto que o tema da mitigação do risco está presente na maioria das organizações é preciso que as mesmas adotem mecanismos de CI que permitam identificar, prevenir e controlar de forma mais adequada e ajustada esses mesmos riscos. O CI está de “mãos dadas” com a avaliação e mitigação dos riscos que as empresas podem correr com o uso das tecnologias.

Para tal, é preciso adotar determinadas medidas que auxiliem as organizações a serem diferentes e, assim, diferenciarem-se das concorrentes. Importa reforçar o papel da fiabilidade e da informação fidedigna disponível para a tomada de decisões melhores. Cada vez mais é importante que as entidades contenham informação fiável a qualquer momento, de forma a permitir a sua continuidade. É importante que a informação circule de forma segura, fiável e em tempo útil.

O conceito do CI e os sistemas a eles inerentes são cruciais e vitais na elaboração de métodos e procedimentos de trabalho que potenciem a inovação e a diferenciação no mercado onde cada organização se insere, assim como para que os dados obtidos sejam os mais fidedignos possíveis. O CI é um procedimento da auditoria interna. Primeiramente, a sua função principal era detetar fraudes e a salvaguarda de ativos, posteriormente, e com a evolução do tempo, o conceito alargou-se e passou a abranger a deteção e a redução de erros. Hoje em dia, o CI está mais vocacionado para a gestão de riscos.

Procurou-se no presente trabalho, proporcionar uma reflexão sobre o crescente papel do CI para as organizações, nomeadamente ilustrando esse papel através do trabalho

prático realizado em todo o projeto “Critical EYE”, inclusive, a elaboração da política de regulamentação interna para a gestão dos AFT’s.

Como mencionado na revisão da literatura, o CI é abordado por várias instituições internacionais e, com o decorrer do tempo, as organizações têm adaptado o conceito e as medidas para um adequado SCI, com o objetivo de ajudar as empresas. Contudo, a instituição que marcou profundamente o desenvolvimento e relevância deste tema foi o modelo COSO – *Internal Control: Integrated Framework*. Ainda antes das crises e falência de muitas organizações provocadas pelos escândalos nos mercados bolsistas esta organização ajudou com medidas de controlo e de conceitos adequados para combater os erros na gestão das empresas. Para a obtenção de um adequado SCI existem vários normativos internacionais que definem as componentes fundamentais para um CI eficaz: o ambiente de controlo, a avaliação de riscos, as atividades de controlo, a informação e comunicação e também a monitorização.

De igual forma na revisão da literatura, facilmente se verifica que a existência de CI e de um SCI numa organização é uma mais valia para que estas se diferenciem perante os seus concorrentes e se consigam intensificar a fim de alcançarem a prossecução dos objetivos delineados, nomeadamente, os objetivos estratégicos, operacionais, de relato e conformidade.

Sintetizando, com a revisão da literatura demonstra-se que o tema deste relatório remete para um trabalho extenso e complexo, pelo facto que, as diferentes abordagens em tratamento apresentam uma especificidade elevada, sendo alvo de constante evolução. O CI ainda é, assim, nos dias de hoje um tema que necessita de maior aprofundamento, implementação e formalização.

O ponto de referência de discussão e a ter em conta para a elaboração das conclusões do presente relatório, é a presença ou ausência de políticas e procedimentos de CI. Cada vez mais, estes métodos são indispensáveis para a obtenção de melhores resultados. Todavia, a implementação de um CI adequado, não significa que a empresa esteja livre de riscos. O CI auxilia cada organização a delinear objetivos e a planear estratégias, pois, se uma empresa não correr riscos não tem projeção para o futuro.

Tornou-se vital efetuar diversas tarefas na CSW ao nível da gestão dos AFT's visto que havia lacunas e muita ineficiência e ineficácia nesta área. Assim, foi concretizado o projeto "Critical EYE" juntamente com o departamento de *Accounting, S&I e Facilities*. O foco deste projeto era averiguar as medidas, incluindo, os métodos, os procedimentos e os processos existentes em cada uma das áreas relativamente ao tratamento dos seus ativos e, posteriormente, visto que a empresa não disponha da formalização de uma política geral para a gestão dos AFT's foi elaborado um suporte sólido de gestão para esta temática. Consequentemente, a aplicação prática do relatório procurou essencialmente averiguar se toda a metodologia já existente na CSW relativamente aos AFT's estava bem implementada, reformular os pontos que estavam menos bem e debater novas medidas. Aliar-se a esse facto, posteriormente, elaborou-se uma política de regulamentação interna para a gestão dos AFT's que até ao momento era inexistente. A partir dessa política, a GAF deve tornar-se parte da cultura da CSW. Para além desse documento ser fundamental para haver um planeamento eficaz é preciso que seja reconhecido como tal e não apenas por uma questão de cumprir com a legislação. Uma das melhores formas da CSW conseguir evitar dificuldades e chegar ao sucesso é estar constantemente atualizada e ter processos de trabalho bem definidos e implementados, de forma a reduzir situações de fraudes e erros.

Por conseguinte, devido ao facto de existirem diversas barreiras a esse nível e ligadas com a área dos AFT's, mais concretamente, com a sua gestão levou a que o projeto passasse pela execução de medidas importantes de CI para a gestão dos AFT's como, o controlo físico de AFT's, identificação dos AFT's e inventariação física de AFT's. Deste modo e através da aplicação prática, coloca-se em evidência o papel de existir uma boa GAF numa organização e os impactos que trará num possível CI nessa mesma área. O controlo de procedimentos torna-se cada vez mais essencial na medida que serve para evitar erros e irregularidade, servindo-se para criar ferramentas eficazes na concretização de objetivos para a entidade.

Apesar de os AFT's serem um componente fundamental e imprescindível numa organização tal como o CI é, nos dias de hoje, ambos os tópicos necessitam de um maior aprofundamento, implementação e formalização nas empresas. O CI é visto como uma ferramenta de apoio à gestão, sendo um meio para atingir um fim, isto é, é uma ferramenta

que a entidade poderá trabalhar para que a sua gestão atinja os seus objetivos de forma clara e fiável. Por esta razão, é crucial realçar o papel de uma adequada gestão nos AFT's da CSW para o normal e eficiente funcionamento da entidade. Fazer a gestão adequada de todos os AFT's na empresa evitará desperdícios com investimentos inapropriados, otimizará as atividades do negócio e permitirá a adesão de vários controlos de normas de gestão além da qualidade e segurança fundamental para sobrevivência da CSW no mercado cada vez mais competitivo em que está inserida.

Concluindo, noutros tempos já Nemmers (1997) afirmava que a GAF engloba todos os processos, ferramentas e dados necessários para gerir eficientemente os ativos. Uma gestão menos eficaz e eficiente dos AFT's pode causar uma redução da rentabilidade presente e futura da empresa pelos impactos diretos que tem sobre os resultados de cada período, bem como pela transparência da informação para o mercado que pode afetar o comportamento dos investidores, dos clientes e das próprias empresas concorrentes. Por outras palavras, os resultados presentes e futuros de uma empresa são inevitavelmente impactados pelas despesas de capital ³³e, subsequente, pelo controlo de AFT's.

É relevante dar nota que para que a CSW futuramente usufrua de um bom SCI e tenha sucesso a partir do mesmo, é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores da empresa dado que cada departamento da entidade e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do CI. O CI será um mecanismo que procurará garantir o cumprimento das boas práticas e políticas da CSW.

Seguramente, que este trabalho é objeto de acompanhamento, evolução futura e de melhorias, dado ter retratado na prática apenas o levantamento e o estabelecimento dos principais processos, procedimentos e métodos, onde se identificou haver posteriormente necessidade de averiguar se todas essas medidas de controlo estarão em sintonia com a política elaborada, isto é, se estão a ser cumpridas e em conformidade com a mesma.

³³ Despesas de capital – correspondem à utilização de fundos da empresa para adquirir ou renovar ativos fixos, com o objeto de aumentar a produção, reduzir custos ou melhorar a produtividade (Davis 2012; Deo 1992; Sunder 1980).

Segundo, o Código de Trabalho que “A vontade contratual pode manifestar-se, por parte do empregador, através dos regulamentos internos da empresa”. (artigo 95º do Código do Trabalho), o que implica que, “O empregador pode elaborar regulamentos internos de empresa contendo normas de organização e disciplina do trabalho”. (artigo 153º, nº1, do Código do Trabalho).

Concluindo, esta política na CSW definirá os procedimentos base que no futuro irão constar no SCI. O SCI não pode ser imutável, isto é, a implementação de um SCI será sempre uma obra inacabada, visto que as empresas e as medidas inerentes à sua atividade são dinâmicos, o que obriga a que o SCI seja eficaz e alvo de avaliação e posterior adaptação e melhoria. Consequentemente, espera-se que este trabalho constitua um ponto de partida para futuras etapas de melhoria do funcionamento do sistema de CI depois deste ser alvo de desenvolvimento e instauração na empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M. C. (2007). *Auditoria - Um curso Moderno e Completo - Texto, Exemplos e Exercícios* (Atlas (ed.); 6ª edition).
- Altamuro, J., & Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of Accounting and Economics*, 49(1–2), 58–74. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.07.002>
- Alves, J. J. dos S. (2015). *Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas*.
- Apostolou, N., & Crumbley, D. L. (2008). The Tally Stick: The First Internal Control? *ACFEI News*, 60–62.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna*.
- Catelli, A., Parisi, C., & Santos, E. S. (2003). Gestão económica de investimentos em ativos fixos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(31), 26–44. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772003000100003>
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)* (M. Ediciones Díaz de Santos (ed.)).
- COSO. (2013). Internal Control — Integrated Framework Executive Summary. *Coso, May*, 1–20. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Costa, C. B. da. (2019). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática* (12ª Edição).
- D’Avila, M. Z., & Oliveira, M. A. M. de. (2002). *Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações*.
- Davis, R. (2013). *An introduction to asset management*. www.eatechnology.com
- Diehl, K. A. (2012). IFRS fair value elections signal stock premiums and lower interest. *Applied Economics: Systematic Research*, 6.2(6.2), 113–125. <https://doi.org/10.7220/aesr.1822.7996.2012.6.2.7>
- Feng, M., Li, C., & McVay, S. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of*

Accounting and Economics, 48(2–3), 190–209.
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.09.004>

FHWA. (2004). *Asset Management Position Paper*.

Hastings, N. A. J. (2014). *Physical Asset Management* (2ª edition).

Hirsch, A. J. (1964). Accounting for Fixed Assets: a New Perspective. In *Accounting Review* (Vol. 39, p. 972. 7p. </dd><dt>Document Type:</dt><dd>Article</>).
<http://libaccess.mcmaster.ca.libaccess.lib.mcmaster.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7109218&site=ehost-live&scope=site>

IASB. (2009). International Accounting Standard 16: Property , Plant and Equipment. *Standard International Accounting: Property, Plant and Equipment*, 1–13.

Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno* (Escolar Ed).

King, A. M. (2009). Ghost and Zombie Assets - It's Midnight. Do you Know Where Your Assets Are? *Strategic Finance*, 90(11).

King, A. M. (2011). *Internal Control of Fixed Assets: A Controller and Auditor's Guide* (Jonh Wiley and Sons (ed.)).

Lee, T. A. (1971). Seventeenth Century The Historical Development of Internal. *Journal of Accounting Research*, 9(1), 150–157.

Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo* (4ª Edição).

Mykolaitiene, V., Vecerskiene, G., Jankauskiene, K., & Valanciene, L. (2010). Peculiarities of tangible fixed assets accounting. *Engineering Economics*, 21(2), 142–150.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.21.2.11686>

Nemmers, C. (1997). *Transportation Asset Management*.

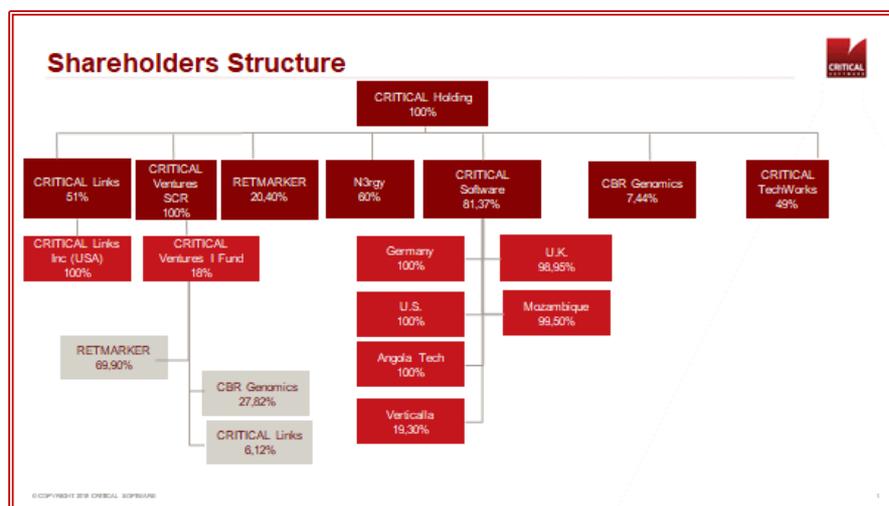
Neves, J. F. (2008). A importância de um sistema de controlo interno. *Toc* 99, 60–61.
<https://doi.org/10.1144/pygs.53.4.275>

Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade Gerencial* (I. Brasil (ed.)).

- Pang, Y., & Shi, D. (2009). Integration of internal control and risk management. *2009 International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, BIFE 2009*, 369–372. <https://doi.org/10.1109/BIFE.2009.91>
- Peterson, R. H. (2002). *Accounting for Fixed Assets* (John Wiley and Sons (ed.); Second).
- Pozo, H. (2016). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística* (Atlas (ed.); 7ª Edition).
- Root, S. J. (2000). *Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance*.
- Shahidehpour, M., & Ferrero, R. (2005). Time Management: Chronological Strategies for Power System Asset Management. *IEEE Power and Energy Magazine*, june.
- Sistema de Normalização Contabilística (2018). *Norma Contabilística e de Relato Financeiro 7 - Ativos Fixos Tangíveis*. 1–17.
- Sunder, S. (1980). Corporate Capital Investment , Accounting Methods and Earnings : A Test of the Control Hypothesis. *The Journal of Finance*, 35, 14.
- Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos. Volume 1*.
- Viana, J. J. (1999). *Administração de Materiais* (Atlas (ed.); 1ª edition).
- Wei, D., & Yang, M. (2012). A new approach of the fixed assets management system. *Proceedings of the 2012 5th International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, CSO 2012*, 545–548. <https://doi.org/10.1109/CSO.2012.124>

ANEXOS

Anexo I – “Shareholders Structure”



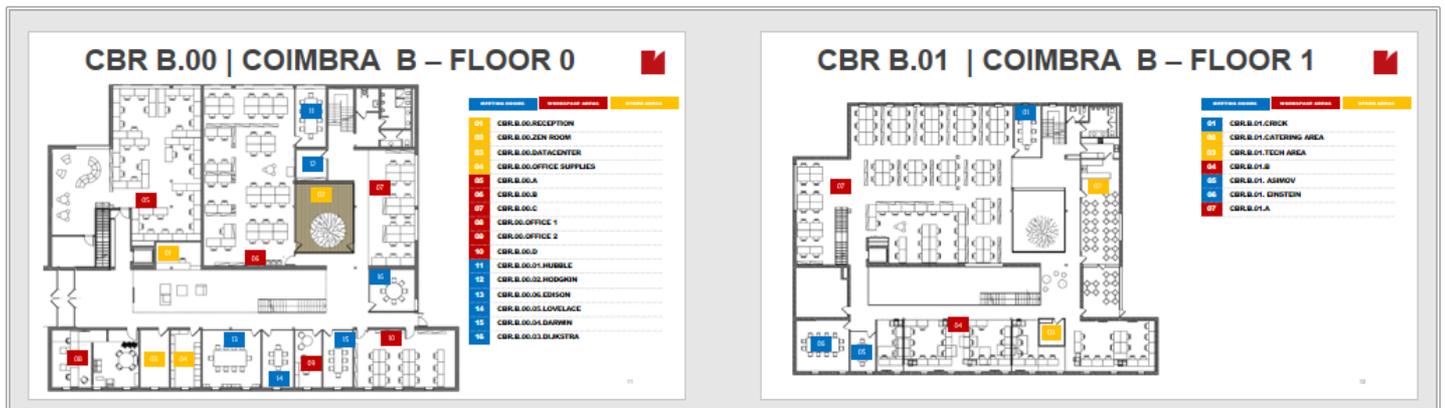
Anexo II – Cronograma das tarefas desenvolvidas no estágio

		CRONOGRAMA															
ATIVIDADES		1º MÊS				2º MÊS				3º MÊS				4º MÊS			
1	Empresa e Instalações	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
2	"Intelligent Contract"	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
3	Política de Gestão de Riscos	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
4	Controlo das Deslocações	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
5	R&C 2019	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
6	Budget 2021	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
7	Skills dos Colaboradores	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
PAUSA																	
8	Projeto "Critical EYE"	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S

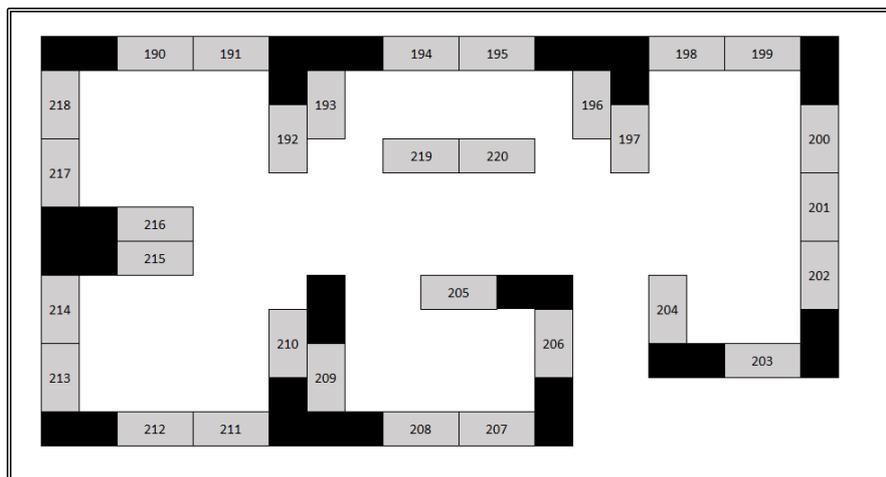
Anexo III – Exemplo do levantamento/recolha de todos os bens pertencentes a uma sala (Coimbra)



Anexo IX – Exemplo de um layout: Edifício B – Coimbra



Anexo V – Exemplo da planta de uma sala com Nº Workstation, CBR.B.00.A



Anexo VI – “Pictures- assets”



Anexo VII – Exemplo do registo de uma sala: CBR.B.00.A

Geo	Site	Building	Floor	Area	Layout	# Inspec	Legenda ACAD	Type	Modul	Item	Qty	Brand	Supplier	Code FA	Nº DO WORKSTATION	STATUS	CÓDIGO NAV
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F1	F1.1	Furniture	Table	Mesa alta Tempo 00.05m-branco.	1			7315			SOFAD0847
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F1	F1.2	Furniture	Table	Mesa alta Tempo 00.05m-branco.	1						SOFAD0848
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F1	F1.3	Furniture	Table	Mesa alta Tempo 00.05m-branco.	1						IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F2	F2.1	Furniture	Chair	Cadeira alta com assento em madeira. Altura assento: 0.75m	1						SOFAD0849
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F2	F2.2	Furniture	Chair	Cadeira alta com assento em madeira. Altura assento: 0.75m	1						SOFAD0850
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F2	F2.3	Furniture	Chair	Cadeira alta com assento em madeira. Altura assento: 0.75m	1						SOFAD0851
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F2	F2.4	Furniture	Chair	Cadeira alta com assento em madeira. Altura assento: 0.75m	1						SOFAD0852
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F3	F3.1	Furniture	Puff	Puff pequeno	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0853
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F3	F3.2	Furniture	Puff	Puff pequeno	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0854
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F4	F4.1	Furniture	Puff	Puff normal	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0855
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F5	F5.1	Furniture	Puff	Puff grande	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0856
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F5	F5.1	Furniture	Puff	Puff grande	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0857
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.1	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.2	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.3	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.4	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.5	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.6	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.7	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F6	F6.8	Furniture	Shutter	Shutter 1.8m	1	Hedesa	manut				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F7	F7.1	Furniture	Locker	Cacifo com 10 gavetas	1	Guiltemi	NT				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F7	F7.2	Furniture	Locker	Cacifo com 10 gavetas	1	Guiltemi	NT				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F8	F8.1	Furniture	Couch	Sofa encanado pequeno	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0858
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F8	F8.2	Furniture	Couch	Sofa encanado pequeno	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0859
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F8	F8.3	Furniture	Couch	Sofa encanado maior	1	Guiltemi	Guiltemi				SOFAD0860
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F8	F8.4	Furniture	Couch	Sofa encanado maior	1	Guiltemi	Guiltemi				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F9	F9.1	Furniture	Locker	Cacifo 8 cav. at. 1.45m	1	Guiltemi	Guiltemi				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	F9	F9.2	Furniture	Locker	Cacifo 8 cav. at. 1.45m	1	Guiltemi	NT				IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	E1	E1.1	Electrical	Lightning	(1x) Lamp Philips MASTER T5 H E	1						IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	E1	E1.2	Electrical	Lightning	(1x) Lamp Philips MASTER T5 H E	1						IN/D
PT	CBR	B	0	A	CBR.B.00.A	E1	E1.3	Electrical	Lightning	(1x) Lamp Philips MASTER T5 H E	1						IN/D

Anexo VIII – Inventariação do Material descontinuado, servidores, computadores portáteis e equipamento ativo de rede

ASSETS	Temp Asset TAG	Localização	Type	Brand	Model	SN	Tag	Tag validade	Tag Nickname	Compan	Coatened	Purchase Conte	Purchase Date	Responsible	Project	FA	FA book val
1	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422	20971	CSV 00000	2001 103 219	CSV	4700000	00000000	00000000				50FAD0407
2	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00042	042	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0395
3	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
4	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
5	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
6	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
7	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
8	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
9	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
10	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
11	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
12	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
13	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
14	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
15	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
16	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
17	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
18	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
19	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
20	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
21	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
22	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
23	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
24	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
25	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
26	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
27	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
28	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
29	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
30	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
31	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
32	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
33	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
34	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
35	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
36	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
37	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
38	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
39	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000	3090000	00000000				50FAD0402
40	58000	CBR.A.01.01	Server	DELL	EM680	F844422		CSV 00044	044	CSV	4700000</						

Anexo X – “Pictures – TV’s”

#	Image
F1	
F2	
F3	
	

Anexo XI – Política de Regulamentação Interna para a gestão dos AFT’s “Regras transitórias”

1.Requisitos de compra de Ativos Fixos:

Procedimentos de pré-compra:

A área que faz o pedido de compra deve indicar os seguintes dados:

- Localização do bem;
- Descrição para o bem;
- N° série, caso se aplique.

Procedimentos de pós-compra:

A área responsável pela receção dos bens deve conferir todos os documentos anexos com o que realmente foi recebido, nomeadamente, a PO (Purchase Order), a fatura e a guia de remessa.

Anexo XII – Política de Regulamentação Interna para a gestão dos AFT’s “Regras transitórias”

2.Tratamento dos bens em circulação:

Todos os bens da empresa que se encontram registados como Ativos Fixos Tangíveis (AFT) necessitam de uma guia interna caso seja transportados entre os diferentes escritórios da empresa. No momento, da deslocação do ativo, é necessário que os bens sejam acompanhados por uma guia de transporte. A guia de transporte interna deve conter os seguintes tópicos:

- Objetivo do transporte;
- Destinatário;
- Descrição do bem, código interno do Ativo Fixo (n° FA);
- Quantidade;
- Assinatura do Responsável de Área do Ativo Fixo.

DOCUMENTO COMPROVATIVO DO TRANSPORTE DE BENS PERTENCENTES AO ATIVO IMOBILIZADO
(n.º 1, alínea c) e n.ºs 3 e 4 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho);

A Critical Software, SA, com contribuinte n.º 504208187, declara que os bens transportados, que constam do seu ativo imobilizado, provenientes da -----, a seguir discriminados:

Descrição do bem	Nº do Ativo	Quantidade
	50FAXXXX	

Destinam-se ao estabelecimento da -----, estes bens foram objecto de -----.

De acordo com o n.º 1, alínea c) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 198/2012, de 24 de agosto e pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de Dezembro, estão excluídos da obrigação de emissão de documentos de transporte "os bens pertencentes ao ativo imobilizado". Os n.ºs 3 e 4 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 147/2003, de 11 de julho, definem que a prova da proveniência e destino dos bens não sujeitos a obrigatoriedade de documento de transporte, pode ser feita mediante a apresentação de qualquer documento comprovativo da natureza e quantidade dos bens, sua proveniência e destino.
: Ativo imobilizado ou ativo fixo tangível

Anexo XIII – Política de Regulamentação Interna para a gestão dos AFT's "Regras transitórias"

3. Abate, venda e doação de bens e aspetos a ter em conta:

Para todos os AFT's é necessário que haja o devido cuidado nos procedimentos relativamente ao seu abate, venda e doação. Para cada uma destas modalidades existem processos a serem cumpridos que devem ser coordenados com a equipa da Contabilidade:

Abate

Caso a entidade se opte por abater um(s) AFT(s) deve-se proceder a esta indicação à equipa de contabilidade para que assim se dê lugar à comunicação do Abate à Autoridade Tributária(AT). O prazo mínimo de comunicação da intenção de Abate deve ser feita à AT com a antecedência mínima de 15 dias da data de realização do Abate.

Venda

Desde que identificados, os bens e o valor líquido dos bens, o processo de venda segue os mesmos moldes existente e deve ser solicitado para o seguinte e-mail: csw-fixed-assets@criticalsoftware.com.

Doação

A doação é efetuada pela área de Responsabilidade Social e deste processo é elaborada uma declaração de doação, nesta declaração é indicada a descrição dos itens a serem doados, as quantidades, o nº de série se aplicável, a marca, o Nº interno (FA), o código do equipamento, o objetivo da doação, o destinatário, a data de entrega dos bens e assinaturas de ambas as partes envolvidas