



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**  
*Especialização Finanças*

**Relatório de Estágio**

**O CONTROLO DE GESTÃO APLICADO NA CERTIFICAÇÃO PELA NORMA  
NP EN ISO 9001:2008**

**Autor:**

Luís David Nobre Antunes

**Orientador:**

Professor Doutor Jacinto Vidigal da Silva

Outubro de 2012

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**  
*Especialização Finanças*

**Relatório de Estágio**

**O CONTROLO DE GESTÃO APLICADO NA CERTIFICAÇÃO PELA NORMA  
NP EN ISO 9001:2008**

**Autor:**

Luís David Nobre Antunes

**Orientador:**

Professor Doutor Jacinto Vidigal da Silva

Outubro de 2012

*Dedicado aos meus filhos*

(Ivo e Rita Antunes)

## **Agradecimentos**

No término de mais esta etapa da minha evolução académica, quero endereçar um muito obrigado a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta foram importantes para a concretização deste trabalho.

Em primeiro lugar um agradecimento à minha esposa, meus filhos e enteados, assim como todos os amigos e colegas de trabalho, quer em Portugal ou em Angola, que apesar da distância sempre me incentivaram a continuar e concluir este trabalho.

No entanto, a concretização deste trabalho não seria possível sem a ajuda e total disponibilidade do meu orientador, Professor Doutor Jacinto Vidigal, a quem desde já reitero um muito obrigado.

## *Resumo*

### **“O controlo de gestão aplicado na certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008”**

O presente trabalho analisa e investiga a interligação entre o Controlo de Gestão da Organização e a certificação da mesma pela norma internacional NP EN ISO 9001:2008. A análise da norma, assim como dos seus requisitos, permitiram melhor compreender e satisfazer o cumprimento dos mesmos. Ao serem estabelecidos procedimentos simples e fáceis de aplicar, demonstramos como é feita a interligação entre o Controlo de Gestão e o Sistema de Gestão da Qualidade, como contributo direto para a certificação da organização tendo presente o princípio de valor acrescentado. O resultado encontrado evidencia a interligação existente, assim como estabelece de uma forma demonstrativa essa mesma interligação. A utilização de uma metodologia que recorre à aplicação prática, permitiu demonstrar com ferramentas úteis e fáceis de utilizar, de que forma é que o Controlo de Gestão interage com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Palavras-chave: Controlo Financeiro, Controlo de Gestão, Qualidade, NP EN ISO 9001:2008, Certificação.

## ***Abstract***

***“The Management Control applied for NP EN ISO 9001:2008 certification”.***

This work analysis and investigates the direct connection between management control and the NP EN ISO 9001:2008 certification to the Organization. The analysis of ISO 9001:2008, and the detail analysis of ISO 9000:2008 requirements, given a better understanding how should it be accomplish at the same time that applies the value add principle to the organization. The definitions of procedures that can be easily understood and wellapplied, we are demonstrating the connection between the management control and the quality management system, as a direct link to the ISO 9001:2008 certification of the organization. The conclusion of this work clearly shows the connection between management control and ISO 9001:2008 certifications. The option for one methodology that show in an practice way the existing link, allow us to demonstrate with particle examples and useful tools the interaction between quality management system and the management control.

Key-Word: Financial Control, Management Control, Quality, NP EN ISO 9001:2008, Certification.

## ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Problemática do estudo.....	1
1.2. Motivos de escolha do trabalho .....	2
1.3. Apresentação e discussão do problema em estudo.....	3
1.4. Objetivos do relatório de estágio .....	4
1.5. Metodologia.....	5
1.6. Estrutura do relatório de estágio .....	6
2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJETO DE ESTUDO .....	7
2.1. Breve revisão de literatura.....	7
2.1.1. Qualidade .....	8
2.1.2. Controlo Financeiro .....	9
2.1.3. Controlo de Gestão .....	10
2.1.4. NP EN ISO 9001:2008 .....	13
2.1.5. Certificação .....	15
2.1.5.1. Sistema de Gestão da Qualidade .....	16
2.2. Introdução à Norma NP EN ISO 9001:2008 .....	18
2.2.1. Generalidades.....	18
2.2.2. A Abordagem por Processos.....	19
2.2.3. Objetivos e Aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 .....	22
2.2.4. A estrutura da Norma NP EN ISO 9001:2008.....	23
2.2.5. A análise da Norma NP EN ISO 9001:2008.....	24
2.2.5.1. Requisito: Sistema de Gestão da Qualidade.....	25
2.2.5.2. Requisito: Responsabilidade da gestão .....	28
2.2.5.3. Requisito: Gestão de recursos .....	30
2.2.5.4. Requisito: Realização do produto .....	31
2.2.5.5. Requisito: Medição, análise e melhoria .....	32
2.3. Caracterização da empresa .....	34
3. O CONTROLO DE GESTÃO E O CONTROLO FINANCEIRO.....	38
3.1. Generalidades .....	38
3.2. A definição de procedimentos .....	39

3.2.1.	Procedimento de despesas e níveis de autoridade .....	40
3.2.2.	Procedimento de compras e gerais.....	41
3.2.3.	Os relatórios de gestão .....	47
3.2.4.	Interligação entre os procedimentos associados .....	51
4.	CONCLUSÕES.....	57
4.1.	Centradas nos objetivos gerais .....	57
4.2.	Centradas nos objetivos específicos .....	58
4.3.	Limitações .....	58
4.4.	Propostas de investigações futuras .....	59
	BIBLIOGRAFIA .....	60
	ANEXOS .....	62



## Índice de Imagens

Figura 1 – Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) .....	20
Figura 2 – Estrutura organizativa da SONAMET .....	36
Figura 3 – Estrutura organizativa do Controlo de Gestão .....	37
Figura 4 – Níveis Funcionais de aprovação de despesas .....	40
Figura 5 – Montantes Funcionais de aprovação por tipo de documento .....	41
Figura 6 – Estrutura de Centros de Custo por Atividade .....	51

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Metodologia do Ciclo de Melhoria (PDCA) .....	21
Tabela 2 – Formulários da Área Financeira .....	52
Tabela 3 – Formulários criados pelo Controlo de Gestão .....	53
Tabela 4 – Formulários da Contabilidade .....	54
Tabela 5 – Formulários do departamento de Tesouraria .....	55

## Índice de Anexos

Anexo I – Política de qualidade.....	62
Anexo II – Matriz de autoridade e responsabilidade .....	63
Anexo III – Procedimento de controlo de registos .....	71
Anexo IV – Procedimento de despesas .....	83
Anexo V – Procedimento de compras gerais.....	88
Anexo VI – Pedido de compra .....	98
Anexo VII – Seleção e adjudicação de fornecedor.....	99
Anexo VIII – Ordem de compra.....	100
Anexo IX – Fluxograma das atividades do processo de compra .....	101
Anexo X – Relatório de gestão.....	103
Anexo XI – Natureza dos custos e dos proveitos .....	105

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Problemática do estudo**

Desde do início da internacionalização das organizações, que uma das preocupações da Gestão é assegurar a harmonização nos procedimentos internos da organização independentemente da localização geográfica onde está presente.

No entanto a harmonização nunca foi fácil de atingir, isto devido a diversos fatores implicitamente associados aos diferentes ambientes sociais, culturais e legais, onde as organizações desenvolvem as suas operações.

A crescente procura por parte dos clientes de produtos com qualidade levou a que fossem estabelecidos processos que pudessem garantir a harmonização do produto final, independentemente do local de produção desses mesmos produtos.

Na linha da frente no estabelecimento de princípios com o objetivo de harmonizar os procedimentos, está a harmonização das características específicas e intrínsecas dos produtos.

O presente relatório de estágio tem por objetivo a preparação de um projeto para permitir a certificação da Sonamet, S.A., de acordo com os requisitos de normas internacionais que conduzam ao reconhecimento da harmonização das operações desenvolvidas na organização, de forma a garantir a satisfação dos requisitos do produto final, independentemente da localização em que este é produzido.

## **1.2. Motivos de escolha do trabalho**

Na literatura da Gestão da Qualidade, existem inúmeros trabalhos sobre a aplicação e vantagens da certificação pela norma ISO 9001:2008, bem como existem muitos estudos publicados sobre o Controlo de Gestão e a utilização de diversas ferramentas de apoio ao mesmo.

O presente estudo adquire maior relevância porque, para além de fazer uma abordagem a ambos os temas, pretende demonstrar a interligação entre ambos, assim como identifica formas de realçar a vantagem dessa interligação de forma a acrescentar valor à Organização.

Este relatório de estágio incide sobre a problemática da certificação da Sonamet, no contexto do mercado Angolano, local onde a empresa desenvolve a sua atividade.

Com o lançamento do projeto de certificação da Sonamet de acordo com os requisitos da norma internacional NP EN ISO 9001:2008, foi necessário estabelecer os procedimentos que visaram o cumprimento da norma.

O desafio de conciliar as práticas existentes com a da elaboração dos procedimentos necessários levou a que fosse feita uma pesquisa sobre os trabalhos existentes que permitissem acelerar o processo de preparação para a certificação.

Da pesquisa efetuada não foi encontrado qualquer trabalho ou manual que facilitasse a concretização do projeto de certificação da Sonamet, tendo por conseguinte surgido a oportunidade de elaborar o presente relatório com vista a documentar o trabalho efetuado pelo Controlo de Gestão.

Desta forma este relatório, não só servirá para demonstrar o papel do Controlo de Gestão no processo de certificação, como também se distinguirá dos restantes trabalhos realizados, por incluir ferramentas e exemplos concretos dos procedimentos e da forma como o Controlo de Gestão pode ser aplicado na certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008.

### **1.3. Apresentação e discussão do problema em estudo**

Num mundo cada vez mais competitivo onde os avanços tecnológicos e industriais têm maior impacto em nichos específicos de mercado ou industriais e um menor impacto em termos da economia global, considerando o presente momento de crise económica e financeira ao nível planetário, é importante assegurar a melhor vantagem competitiva possível.

Em momentos de crise, a “regra de ouro” é a redução de custos, por forma a manter ou se possível incrementar os resultados das empresas, uma vez que o incremento das vendas e por conseguinte o aumento dos proveitos é mais difícil, dado que uma economia em recessão não adquire produtos, materiais ou serviços cuja venda seja incerta.

Uma das formas que as empresas têm de reduzir custos, é através da utilização eficiente das ferramentas ao seu alcance, sejam estas operacionais ou simplesmente de Gestão.

É neste último contexto que se insere o presente estudo, uma vez que se debruça sobre a problemática da combinação eficiente de duas ferramentas de gestão, por um lado a certificação no âmbito da norma internacional NP EN ISO 9001:2008, e por outro lado, o controlo de gestão e financeiro da organização.

Iremos abordar a interligação existente entre estas duas ferramentas, por forma a investigar até que ponto a conjugação de ambas potencia a eficiência global de uma organização a um nível superior à da simples adição de ambas as ferramentas.

## **1.4. Objetivos do relatório de estágio**

Este relatório pretende fazer a interpretação e compreensão da Norma Europeia EN ISO 9001:2008, e assegurar que o Controlo Financeiro e o Controlo de Gestão interajam com os requisitos da norma indicada, para que seja possível criar as ferramentas necessárias ao controlo efetivo das operações.

Ao garantir também o cumprimento da Norma Internacional, de forma a ser reconhecida e certificada a efetiva realização de boas práticas de Gestão no mercado globalizado, através da certificação da organização no âmbito da referida norma.

Com vista à concretização deste objetivo principal, o presente trabalho terá como objetivos específicos de base os seguintes:

- A caracterização das palavras-chave a serem desenvolvidas;
- A identificação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008;
- Identificação dos procedimentos que permitem a satisfação dos requisitos da Norma e do Controlo de Gestão;
- Validação da satisfação dos requisitos da Norma e dos objetivos do Controlo de Gestão.

## **1.5. Metodologia**

O presente relatório de estágio pretende ser um trabalho que evidencie a capacidade de aplicação prática do mesmo.

Desta forma a metodologia adotada foi a de conciliar o estudo empírico, com a aplicação prática em contexto empresarial, por forma a evidenciar a importância da interligação entre a teoria e a prática.

Numa primeira fase foi efetuado um levantamento das práticas existentes na Sonamet, através de diversas reuniões com as diferentes áreas da empresa e com os diversos departamentos, por forma a melhor conhecer a empresa.

Na fase seguinte foram definidos os processos nos quais a Sonamet se iria organizar no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, os processos definidos são os seguintes:

- Direção Geral;
- Melhoria Contínua;
- Administração Financeira e Controlo;
- Recursos Humanos;
- Comercial e Marketing;
- Fabricação;
- Logística e Serviços Gerais;
- Manutenção e Gestão de Equipamentos;
- Projetos;

Após a definição dos processos a serem implementados, foi definido para cada um deles o respetivo Mapa de Processo.

É a partir do mapa de processo da Área Administrativa Financeira e Controlo que o Controlo de Gestão se integra e intervêm na interligação com o Sistema de Gestão da Qualidade.

Iremos abordar a efetiva aplicação do Controlo de Gestão na interligação com o Sistema de Gestão da Qualidade e a evidência objetiva da contribuição para a certificação da Sonamet S.A. em conformidade com a norma EN ISO 9001:2008.

## **1.6. Estrutura do relatório de estágio**

Com vista à concretização dos objetivos propostos, o presente trabalho é composto pelos seguintes capítulos:

O primeiro capítulo faz a introdução à problemática do estudo, os motivos da escolha do tema, a discussão do problema em estudo, com identificação dos objetivos da metodologia e da estrutura do relatório de estágio.

No segundo capítulo pretende-se fazer uma definição da caracterização da situação objeto de estudo, uma breve revisão da literatura e a definição das palavras-chave a serem objeto do presente relatório.

É igualmente no segundo capítulo que é dedicado à análise da norma NP EN ISO 9001:2008, com relevo para a abordagem por processos, os objetivos e a aplicação dos requisitos da própria norma.

O segundo capítulo termina com a caracterização da empresa objeto do presente relatório de estágio.

Seguidamente no terceiro capítulo é feita a caracterização do Controlo de Gestão, assim como o estabelecimento dos procedimentos que permitem a interligação com a norma NP EN ISO 9001:2008.

Faz também parte do capítulo terceiro a descrição das vantagens da interligação entre Controlo de Gestão e a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

No quarto e último capítulo serão apresentadas algumas conclusões, limitações e recomendações para eventuais trabalhos futuros.

## **2. CARATERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO OBJETO DE ESTUDO**

### **2.1. Breve revisão de literatura**

Com vista à recolha de informação que permitisse ajudar no desenvolvimento do presente relatório de estágio, foram efetuadas diversas pesquisas na internet e leituras de publicações referenciadas na bibliografia.

Ficou patente a falta de trabalhos académicos e outros que abordassem o tema do presente relatório de estágio na sua plenitude. Os trabalhos e publicações encontrados e analisados tratam o tema parcialmente.

Embora já esteja suficientemente divulgado e aplicado o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade, assim como a certificação em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2008, a conjugação desta com a área específica do Controlo de Gestão é inexistente.

O Controlo de Gestão é uma das áreas da Gestão empresarial que está bastante desenvolvida, nomeadamente no apoio direto à tomada de decisão por parte da gestão de topo das organizações.

Apesar da imensa literatura existente em ambos os temas, certificação pela norma ISO 9001:2008 e Controlo de Gestão, a conjugação destas disciplinas não está ainda estudada em profundidade.

O presente relatório de estágio será uma oportunidade para realçar as potencialidades da interligação do Sistema de Gestão da Qualidade e o Controlo de Gestão para as organizações, com especial incidência no trabalho realizado pelo Controlo de Gestão na Sonamet S.A, com vista à certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008.



### 2.1.1. Qualidade

Podemos definir Qualidade como sendo a característica intrínseca de um bem ou serviço, que permita ao mesmo satisfazer as necessidades e desejos do seu utilizador.

Por outro lado, o termo Qualidade é utilizado nas mais diversas e livres aplicações, por exemplo podemos falar de qualidade de vida, qualidade de ensino, qualidade de atendimento de um determinado organismo, sendo que o sentido e o conteúdo do significado qualidade varia em função de cada indivíduo e das suas necessidades em determinado momento.

O conceito de Qualidade do produto ou serviço, está diretamente relacionado com o mesmo, e visa garantir que um determinado produto ou serviço que seja realizado por uma organização, mantendo sempre as características intrínsecas ao mesmo, independentemente da localização em que a organização o produz.

Ao longo dos anos foram sendo desenvolvidos diversos trabalhos em torno da Gestão da Qualidade, o que levou a que o tema se fosse tornando objeto de estudos científicos e académicos, que levaram à criação e definição de diversos tipos de conceitos relacionados com a Qualidade.

A Gestão da Qualidade Total (em língua inglesa *“Total Quality Management”* ou simplesmente *“TQM”*) consiste na aplicação de uma estratégia em que a administração da organização está focalizada e orientada para a criação de uma consciência da qualidade que seja transversal em todos os processos da organização.

A referência “qualidade total” pretende demonstrar que o empenho da organização na qualidade não se limita aos processos da própria organização, mas que também é estendida a fim de abranger a qualidade dos produtos dos seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

A primeira organização a utilizar e a empregar o conceito de “TQM” foi a empresa Toyota, no Japão, passando desta forma de gestão a ser a única responsável pela qualidade dos produtos, para uma aplicação mais abrangente da responsabilidade da qualidade, envolvendo todos os colaboradores da organização no processo. Desta forma, a

comunicação organizacional em todos os níveis, torna-se uma ferramenta essencial à dinâmica da organização.

A organização que se proponha adotar a implementação de uma política de gestão orientada para a “qualidade total”, é uma organização que tem a consciência de que será necessário reavaliar periodicamente a trajetória que está a ser seguida.

A introdução de um processo de melhoria contínua no âmbito da qualidade, é essencial para que seja possível monitorizar o progresso e a evolução da qualidade dos processos e consequentemente garantir o cumprimento dos requisitos da qualidade dos materiais, produtos e/ou serviços produzidos pela mesma organização.

### **2.1.2. Controlo Financeiro**

Controlo Financeiro é uma das funções que compõe o processo administrativo e financeiro de qualquer organização.

A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivamente executadas o foram de acordo com o que havia sido planeado e se o objetivo pretendido foi atingido.

Oliveira (2005, p. 427) explica que controlar é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário.

O Controlo é uma das funções básicas de um sistema contabilístico. Diverge do controlo administrativo, que tendencialmente pretende aplicar conceitos subjetivos, tais como: controlo interno e externo.

O objetivo do Controlo Financeiro de uma organização é garantir que todos os fluxos financeiros de entrada e de saída estão devidamente assegurados para que todos os recursos

financeiros da organização tenham a sua utilização maximizada, de forma a minimizar e até eliminar o desperdício desses mesmos recursos.

### **2.1.3. Controlo de Gestão**

A gestão estratégica e operacional das organizações implica a definição de objetivos, quer de cariz estratégico, quer de cariz operacional, sendo através da tomada de decisões nos vários níveis da organização, que assegura a persecução dos objetivos definidos. O controlo de gestão é posteriormente executado pelos gestores das várias áreas operacionais da organização, no intuito de garantir que os objetivos sejam efetivamente atingidos, para que cada um deles contribua de forma positiva para o objetivo global da organização.

O Controlo de Gestão tem como função assegurar à gestão de topo da organização, a existência de procedimentos que assegurem a maximização na utilização de todos os recursos da organização, quer estes sejam financeiros ou outros.

O Controlo de Gestão assegura igualmente a compilação e a apresentação dos relatórios à gestão de topo, de acordo com a periodicidade definida, que permitam analisar os resultados já alcançados, mas também, e principalmente, projetar de forma coerente e real a tendência de evolução da organização no curto e no médio prazo.

Aplicando uma terminologia mais corrente no meio empresarial, poderemos definir o Controlo de Gestão, como sendo a área responsável pela informação que é prestada à gestão de topo da organização, quer em termos de orçamento anual quer plurianual e a análise dos respetivos desvios, de forma a permitir medidas corretivas com vista a que os objetivos definidos sejam alcançados.

A definição das premissas que são consideradas na elaboração do orçamento anual e plurianual da organização, o apoio que é prestado a todas as áreas da organização, assim como a recolha e compilação da informação dessas mesmas áreas, é que permitem ao Controlo de Gestão, apresentar os respetivos orçamentos setoriais de cada uma das Áreas da organização, que incluem desde a Direção dos Recursos Humanos, a Direção Administrativa e Financeira, a Direção Comercial e de Marketing, ou até a Direção de Fabricação, Logística ou simplesmente o Orçamento de um Departamento inserido numa das áreas referidas, como por exemplo, o Departamento de Manutenção, o Departamento de Qualidade ou o Departamento de Higiene, Segurança e Ambiente.

É ao Controlo de Gestão que cabe a responsabilidade de assegurar, em primeiro lugar, a execução da função de controlar e monitorizar as tendências de evolução da organização, ou seja, a análise entre o que foi planeado no orçamento e o que foi efetivamente realizado, a explicação dos desvios e a sugestão de medidas corretivas que permitam avaliar a performance da organização, para que, caso seja necessário, se adotem medidas corretivas, a fim de que a evolução da organização, seja direcionada para a satisfação dos objetivos definidos no orçamento aprovado pelos acionistas.

A obtenção de informação por parte dos responsáveis pelo Controlo de Gestão deve obviamente estar em harmonia com as suas necessidades, sendo feita essencialmente com base nos elementos contabilísticos da organização. Desta forma, os relatórios e mapas de gestão são uma ferramenta essencial.

No entanto, o Controlo de Gestão não se deve limitar a constatar os fatos passados, como são os obtidos da contabilidade, mas sim deve ser fundamentado em informação mais específica, o que naturalmente se traduz na elaboração de relatórios de três tipos fundamentais:

- Demonstrações financeiras periódicas simples, incluindo tabelas de suporte, construídas com objetivos de controlo;
- Demonstrações de controlo periódicas mais limitadas no tempo;
- Informações específicas acerca de determinados itens.

Os relatórios e mapas do controlo de gestão para além de incluírem análises aos desvios já efetivamente verificados, têm por obrigação incluir as tendências da performance dos objetivos no final do período definido, que normalmente corresponde ao exercício

económico. Desta forma os gestores responsáveis podem tomar as resoluções necessárias à correção das tendências, para que no final do período sejam efetivamente atingidos ou ultrapassados os objetivos definidos.

O controlo de gestão pode ser definido como um processo orientado para a verificação:

- O estado atual dos objetivos planeados;
- A eficácia e a eficiência da organização através da análise da utilização dos recursos, custos e processos.

A administração/gestão de topo da organização, não é a detentora exclusiva da responsabilidade pelo controlo de gestão, antes pelo contrário, é no envolvimento de todos os processos da organização, que se estabelecem as responsabilidades pela execução efetiva do controlo de gestão.

Cada responsável de departamento, secção ou equipa, faz parte do controlo de gestão e tem igualmente cada um dentro do seu nível de autonomia a responsabilidade por tomar sempre as melhores decisões, que melhor sirvam o interesse da organização e que melhor contribuam para a concretização dos objetivos definidos.

O controlo de gestão constituído por todos os processos, que mesmo sendo diferentes entre si, estão interligados pelos seguintes pontos em comum:

- A estrutura (pessoal responsável pela obrigação de controlar o desempenho do processo);
- As ferramentas (contabilidade geral, contabilidade analítica, orçamento, relatórios, análise de resultados);
- Os processos (coordenação e otimização dos recursos disponíveis).

O Controlo de Gestão atua através das seguintes fases sequenciais:

- **Planeamento**, a definição de um conjunto de objetivos para a organização, assim como a especificação do resultado esperado, tem de ser: compreensível, acordado em termos de dimensão e tempo, realizável e consistente com a utilização dos recursos disponíveis;

- **Programação**, a preparação do programa de execução dos objetivos planejados, tem de tomar em consideração as restrições quer internas, quer externas que possam afetar o desempenho da organização;
- **Monitorização** é necessário que a organização efetue a monitorização da execução da programação, de forma a poder atuar caso seja necessário, para corrigir os desvios verificados, e garantir que os objetivos definidos são alcançados;
- **Análise de desvios**, a análise dos desvios tem de ser realizada desde a causa que originou o desvio, para que não venha a existir a recorrência do desvio, para que as medidas corretivas a serem adotadas, sejam as adequadas por forma a garantir que o problema é solucionado na origem;
- **Implementação de ações corretivas**, a implementação das ações corretivas, é feita para que seja otimizada a utilização dos recursos e que os objetivos sejam alcançados.

#### **2.1.4. NP EN ISO 9001:2008**

A expressão “ISO 9000” designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para as organizações em geral, independentemente do seu tipo ou dimensão.

A sigla “ISO” refere-se à “*International Organization for Standardization*”, uma organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em mais de 160 países. A sua função é a de promover a normalização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja continuamente melhorada.

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos, o empenho numa maior capacitação dos colaboradores, a monitorização do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos colaboradores, dos fornecedores e dos clientes, num processo permanente de melhoria do sistema de gestão da qualidade. Aplicam-se a áreas tão distintas quanto materiais, produtos, processos e serviços.

A Norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade, trata-se da Norma Portuguesa correspondente à Norma Europeia EN ISO 9001:2008, e tem o mesmo estatuto que as versões oficiais. A tradução desta Norma é da Responsabilidade do Instituto Português da Qualidade (IPQ). Esta Norma Europeia foi ratificada pelo Comité Europeu de Normalização (CEN).

Será a versão Portuguesa da presente Norma que iremos analisar a abordar durante o presente trabalho.

Esta norma estabelece princípios e requisitos que quando aplicados corretamente, permitem garantir a qualidade do produto.

Por se tratar de uma norma direcionada à satisfação dos requisitos do produto, a sua aplicação é transversal a toda e qualquer organização, independentemente do setor onde a mesma desenvolve a sua atividade.

A adoção desta norma é vantajosa para as empresas, na medida em que lhes confere uma maior e melhor organização estrutural, produtividade e credibilidade (caraterísticas facilmente identificáveis pelos clientes e comunidade em geral), incrementando desta forma a competitividade no mercado nacional e/ou internacional, onde a mesma desenvolve as suas atividades.

Os processos das organizações necessitam de ser monitorizados através de auditorias externas independentes. Estas auditorias só podem ser realizadas por entidades devidamente credenciadas para o efeito.

Quanto aos auditores, também eles têm de estar previamente e devidamente certificados e habilitados a efetuarem as auditorias, designadas de “terceira parte”.

### **2.1.5. Certificação**

A certificação consiste no reconhecimento do esforço da organização em assegurar o cumprimento dos requisitos dos produtos e/ou serviços que presta aos seus clientes, assim como será igualmente o reconhecimento da satisfação dos seus clientes e da melhoria contínua dos processos que visam controlar e certificar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

No presente trabalho iremos abordar a Certificação do SGQ, a qual poderá ser dirigida a qualquer organização, seja esta pública ou privada, independentemente da sua dimensão ou setor de atividade onde se insere e desenvolve as suas operações económicas.

A Certificação do SGQ deve ser um processo credível e transparente. Para esse efeito existem diversos organismos certificadores, que provendo a divulgação e adoção de boas práticas de Gestão da Qualidade, verifica e comprova a efetividade das mesmas nas organizações que as executam.

A constante consciencialização e a procura da qualidade e do reconhecimento da importância da certificação do SGQ, tornou-se imprescindível uma vez que:

- Aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- Aumenta a produtividade;
- Reduz os custos do processo interno;
- Melhora a imagem e os processos de forma continuada;
- Possibilita um acesso mais fácil a novos mercados.



### **2.1.5.1. Sistema de Gestão da Qualidade**

De acordo com Neves *et al* (2011), verifica-se que na última década assistiu-se à proliferação mundial de referenciais normativos relativos a sistemas de gestão, depois de, durante 20 anos, o principal referencial neste domínio ter sido o da garantia da qualidade.

Este conceito evoluiu para gestão da qualidade e que tem sido sucedido por inúmeros outros sistemas de gestão (ambiental, segurança e higiene no trabalho, segurança alimentar, segurança da informação, responsabilidade social, entre outros), oriundos tanto do organismo internacional de normalização *International Organization for Standardization* (ISO), como de organismos nacionais congêneres ou outros organismos de regulamentação internacional.

Esta diversidade de referenciais acompanhou a evolução das necessidades das organizações na otimização/sistematização dos seus subsistemas de gestão por imperativos de mercado, de clientes, de regulamentações estatutárias, por imposições de entidades reguladoras do setor de atividade, bem como por preocupações de melhoria da eficiência e controlo operacional – tendo determinado com uma adesão crescente das organizações à certificação de sistemas de gestão da qualidade, ambientais e de segurança e saúde no trabalho.

A evolução previsível dos diversos sistemas/subsistemas numa organização aponta para a sua integração, tendo sido reconhecido um balanço positivo entre vantagens/desvantagens na adoção deste tipo de abordagem.

Perante esta tendência poderia esperar-se uma orientação da ISO no desenvolvimento de referenciais normativos para integração de sistemas de gestão. No entanto, a opção foi a de fazer evoluir os vários referenciais da sua responsabilidade - impulsionando que os demais organismos de normalização também o fizessem - no sentido da sua harmonização e alinhamento a nível de estrutura e requisitos.

Um Sistema de Gestão da Qualidade, é um sistema documentado que permite a uma organização efetuar o controlo e exercer efetivamente a Gestão integrada da Qualidade dos produtos e/ou serviços prestados pela organização.

O SGQ devidamente Certificado permite, entre outros aspetos, os seguintes pontos:

- Satisfazer as expetativas dos clientes da organização, permitindo não só a fiabilidade dos mesmos mas também a competitividade e o desenvolvimento sustentável da organização;
- Garantir, de forma transparente e inequívoca, aos *stakeholders*, um SGQ adequado e potenciador da dinâmica de melhoria contínua dos processos da organização com vista ao incremento da qualidade dos produtos e/ou serviços;
- Fomentar maior notoriedade e a melhoria da imagem da organização, assim como dos seus produtos e/ou serviços perante o mercado ou mercados onde a organização desenvolve e comercializa esses mesmos produtos e/ou serviços;
- Evidenciar de forma clara a adoção prática e efetiva das ferramentas de gestão atuais e inovadoras;
- Facilitar à organização o acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes, assim como assegurar a harmonização dos seus produtos e/ou serviços independentemente do local de fabrico ou realização dos mesmos;
- Transmitir uma confiança adicional na forma como são executados os processos de conceção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço.

## **2.2. Introdução à Norma NP EN ISO 9001:2008**

### **2.2.1. Generalidades**

A análise da Norma deverá ser feita em conformidade com os requisitos da mesma e atendendo aos pontos de interseção com os objetivos do presente trabalho.

Do ponto de vista da Norma, a adoção de um SGQ por parte da organização, é sempre uma opção estratégica.

Esta opção estratégica visa dotar a organização de uma ferramenta que lhe permita o controlo efetivo das operações desenvolvidas, assim como lhe permite fazer a monitorização e o acompanhamento da evolução dos processos executados e a sua rastreabilidade, de forma a ser possível efetuar correções ou melhorias aos mesmos sempre que isso seja benéfico para o produto e consequentemente também para a organização.

Os fatores que influenciam a conceção e a implementação de um SGQ numa Organização são os seguintes:

- O ambiente organizacional, assim como as mudanças e os riscos associados a esse mesmo ambiente;
- A satisfação de diversas necessidades tais como, o cumprimento dos requisitos do Cliente ou a obtenção de uma vantagem competitiva sobre as restantes organizações que atuam no mesmo mercado;
- Os objetivos particulares da organização;
- Os produtos proporcionados pela organização;
- Os processos que são utilizados no desenvolvimento das atividades da organização;
- A dimensão e a estrutura organizacional.

### 2.2.2. A Abordagem por Processos

A Norma NP EN ISO 9001:2008 fomenta a abordagem por processos no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do SGQ, como meio para alcançar o objetivo de incrementar a satisfação do cliente e ir ao encontro da satisfação dos seus requisitos na conceção, desenvolvimento e realização do produto.

O funcionamento eficaz de uma organização depende da eficiência com que determina e efetua a gestão e o controlo de numerosas atividades interligadas. Um conjunto de atividades ou uma só atividade quando utilizando recursos, e sendo gerida de forma a permitir a transformação de *Inputs* (entradas) em *Outputs* (saídas), pode ser considerado como sendo um processo. Frequentemente o *Output* de um processo constitui diretamente o *Input* do processo seguinte.

A identificação e as interações dos processos, assim como a gestão dos mesmos para produzir os resultados esperados, são a aplicação da “abordagem por processos”, num SGQ.

A vantagem da abordagem por processos é o controlo de cada atividade em todo o momento sobre a interligação de cada processo dentro do sistema de processos, assim como a sua combinação e interação.

Quando se utiliza uma abordagem por processos dentro de um SGQ, está-se a relevar o significado e a importância:

- De entender e ir ao encontro da satisfação dos requisitos;
- Da necessidade e vantagem de se considerar os processos em termos de valor acrescentado;
- De serem medidos os resultados obtidos do desempenho e da eficácia do processo;
- Da melhoria contínua dos processos tendo como base a medição dos objetivos;

O modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado em processos, é representado na Figura 1, e ilustra as interligações dos processos dentro da Organização.



**Figura 1 – Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)**

**Fonte:** google imagens ([www.campe.com.br](http://www.campe.com.br))

O modelo PCDA (na língua inglesa: Plan, Do, Check, Act), também é conhecido pelo Ciclo de Melhoria (na língua Portuguesa: Planear, Fazer, Verificar, Agir), deve a sua criação a Walter A. Shewart, e a sua divulgação a W. Edwards Deming, que foi quem efetivamente aplicou o ciclo PDCA, no Japão após a 2ª guerra mundial.

Embora inicialmente E. Deming tivesse utilizado o ciclo da melhoria contínua para usos estatísticos e métodos de amostragem, os princípios pretendidos pelo ciclo é tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como é o caso da aplicação na gestão da qualidade e é constituído por quatro (4) passos simples de aplicar.

O ciclo PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um Sistema de Gestão e pode ser utilizado por qualquer Organização, de forma a garantir o êxito no resultado das operações desenvolvidas pela organização.

Os passos do ciclo PDCA são os seguintes:

Passos do Ciclo	DESCRIÇÃO
PLAN (Planear)	<p><b>Compreender</b> – é necessário definir de forma clara o problema/processo a ser abordado. Deve ser aprofundado o entendimento sobre os objetivos que se pretendem alcançar.</p> <p><b>Analisar</b> – na compreensão da questão envolvida, deve-se prestar atenção à origem da mesma. A definição dos atuais processos referentes à questão em análise deve ser fundamentada com informação útil.</p> <p><b>Organizar</b> – a organização deste passo é fundamental para que seja atingido o resultado pretendido. O desenvolvimento em detalhe do que vai ter de ser executado é portanto essencial neste passo.</p> <p><b>Periodizar</b> – o desenvolvimento de um plano para implementar uma solução efetiva da questão abordada é a essência deste passo, por isso mesmo, e para que a solução seja efetiva e exequível é necessário definir um plano de ação, onde se incluam os objetivos, assim como as pessoas responsáveis pela execução das tarefas seguintes.</p>
DO (Fazer)	<p>A implementação da solução ou soluções do problema/processo pode acarretar muitas questões e dificuldades, é por isso importante que o passo anterior tenha sido bem executado, no entanto é recomendável que a implementação das soluções planeadas sejam feitas inicialmente num formato de teste, que devidamente monitorizado permita seguir o plano estabelecido e acompanhar o progresso da implementação, assim como registar os respetivos pontos de aprendizagem para utilizações futuras.</p>
CHECK (Verificar)	<p>A verificação e a avaliação dos resultados das ações implementadas são essenciais para a compreensão global da solução do problema/processo. Será que o resultado corresponde ao que era esperado? Que consequências da implementação da solução estão a ocorrer paralelamente? Que lições se podem retirar dos resultados atingidos? São só alguns exemplos das perguntas que podem ser colocadas neste passo.</p>
ACT (Agir)	<p>Este passo é dedicado à análise e reflexão sobre o resultado das ações tomadas para a resolução do problema/processo, deve-se refletir sobre o que se aprendeu em todo o ciclo, deve-se verificar se haveria outra forma de atingir o mesmo resultado, e principalmente, verificar se existe alguma oportunidade de melhorar o processo para que a eficiência e eficácia sejam potencializadas.</p> <p>Encontrando-se potencial que permita melhorar o processo, deve-se reiniciar o ciclo Planear, Fazer, Verificar e Agir para a contínua melhoria do processo.</p>

Tabela 1 - Metodologia do Ciclo de Melhoria (PDCA)

Fonte: compilação pelo autor

### **2.2.3. Objetivos e Aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008**

O objetivo da Norma é especificar requisitos para o SGQ da organização em que esta:

- Necessita de demonstrar a sua aptidão para que, de forma coerente e consistente, possa proporcionar produtos que vão de encontro com os requisitos do cliente, estatutários e demais legislação aplicável;
- Consegue aumentar a satisfação do cliente, através da aplicação eficiente e eficaz do sistema, não excluindo os processos que visam a melhoria contínua do próprio SGQ de forma a garantir a conformidade dos produtos com os requisitos do cliente e demais regulamentos e legislação;

No que respeita à aplicação dos requisitos, todos os requisitos da Norma são expressos de forma genérica para que os mesmos possam ser aplicados em qualquer organização, independentemente do tipo de atividade ou do setor onde a mesma esteja inserida e desenvolva a suas operações.

No entanto, é permitido que a organização possa inserir, no seu SGQ, algumas exclusões, nomeadamente a alguns dos requisitos que respeitem à realização do Produto. Não obstante essas exclusões não podem em qualquer momento ter impacto na aptidão ou na responsabilidade da organização em proporcionar um produto que vá de encontro à satisfação dos requisitos do cliente ou de qualquer outro requisito de ordem estatutária ou legal.

Para melhor compreendermos a Norma NP EN ISO 9001:2008, é necessário aprofundar o conhecimento sobre a sua estrutura, assim como o seu significado e o alcance, para que seja possível encontrar o ponto de interação e a importância da intervenção do Controlo de Gestão na organização e o contributo deste na implementação do SGQ através da Certificação.

#### **2.2.4. A estrutura da Norma NP EN ISO 9001:2008**

A Norma NP EN ISO 9001:2008 está estruturada em quatro grupos de requisitos, que são a essência do seu conteúdo e que servem de espinha dorsal à implementação e definição do SGQ.

Analisemos cada um dos requisitos que estruturam a norma ISO 9001:2008, para que melhor se consiga estabelecer a contextualização do presente trabalho.

A espinha dorsal da Norma assenta na aplicação do Ciclo da Melhoria, pois poderemos facilmente estabelecer o paralelismo entre o Ciclo de Melhoria e a estrutura da Norma.

Poderemos incluir o requisito que define o conteúdo e objetivo do SGQ e o requisito referente à Responsabilidade da Gestão, como estando na fase do Planeamento do ciclo de melhoria, pois é nesta fase que se desenha a estrutura dos processos e que a Gestão assume a responsabilidade pelo desempenho da implementação do SGQ.

Já o requisito da Gestão dos Recursos corresponde à fase do Fazer no ciclo de melhoria, pois esta é a fase em que para implementar os processos referentes ao SGQ, são necessários a utilização dos recursos da organização, cabendo a esta a disponibilização dos mesmos.

A Realização do Produto é o requisito que na norma podemos incluir na fase da Verificação do ciclo de melhoria, é pois nesta altura que se verifica se os requisitos do produto, assim como os restantes requisitos estão a corresponder aos resultados esperados. Quer estes sejam requisitos do cliente ou requisitos legais, se foram respeitados e cumpridos, sem ter comprometido o resultado final do produto, para que este possa efetivamente satisfazer e cumprir com o seu objetivo, tal como havia sido inicialmente desenvolvido.

À fase de atuação do ciclo de melhoria, encontramos correspondência no requisito da Norma que estabelece a Medição, Análise e Melhoria do SGQ.



Para melhor compreendermos o paralelismo efetuado, assim como o desafio a que nos propomos alcançar com o presente trabalho, iremos analisar os grupos de requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008.

### **2.2.5. A análise da Norma NP EN ISO 9001:2008**

A análise da Norma ISO 9001:2008, não se pode efetuar sem que se perceba de forma adequada o conteúdo e alcance dos seus requisitos.

Tal como já referido no presente trabalho, iremos no decorrer da análise introduzir os paralelismos que sejam necessários, assim como também apresentar, quando se justifique, mais algumas ferramentas de gestão, como já o fizemos com a apresentação do ciclo de melhoria.

Na estrutura da Norma está estabelecido que o requisito N°4 respeita ao SGQ, assim como ao seu conteúdo.

Nunca é demais relembrar que a Norma não estabelece soluções únicas, antes pelo contrário, estabelece requisitos, de forma que a aplicação destes seja universal a toda e qualquer organização.

### **2.2.5.1. Requisito: Sistema de Gestão da Qualidade**

O requisito referente ao SGQ na Norma NP EN ISO 9001:2008 é estabelecido no ponto 4 e seguintes da referida norma.

É estabelecido que a organização deve definir, documentar, implementar e manter o SGQ, assim como também deve de forma contínua e sistemática, melhorar a eficácia da organização.

Este requisito estabelece genericamente, que a organização é responsável pelo seguinte:

- a) Determinar quais os processos que considera necessários para o estabelecimento do SGQ, assim como deve igualmente estabelecer a aplicação do mesmo em toda a organização;
- b) Determinar qual a interação e qual a sequência entre os processos estabelecidos;
- c) Determinar quais os critérios e quais os métodos que é necessário utilizar, para que a organização esteja em condições de assegurar que tanto as operações realizadas, assim como o controlo dos processos determinados são eficazes;
- d) Assegurar que estão disponíveis os recursos e a informação necessária para que as operações e os processos estejam devidamente suportados e monitorizados;
- e) Monitorizar, medir quando for aplicável e analisar os processos;
- f) Implementar as ações que considere necessárias para que sejam atingidos os resultados planeados e a melhoria contínua dos processos definidos pela organização.

A norma não proíbe a subcontratação de processos, antes pelo contrário, reforça a responsabilidade da organização caso alguns processos sejam subcontratados, na medida em que de acordo com a norma, continua a ser responsabilidade da organização assegurar que é respeitada e cumprida a conformidade com todos os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares.

Os requisitos da documentação que faz parte do SGQ são também estabelecidos na norma, onde se incluem como fazendo parte da documentação base, os seguintes documentos:

- a) Declaração expressa no que respeita à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- b) O manual da qualidade;
- c) Os procedimentos documentados e os registos que sejam requeridos na norma;
- d) Os documentos, assim como os registos, definidos pela organização como os necessários ao desempenho para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficaz e eficiente dos processos.

Do ponto de vista da norma, um procedimento documentado, é um procedimento que foi estabelecido, está documentado, implantado e que é mantido, desta forma, é possível de garantir que determinada operação é executada sempre da mesma forma e que o resultado esperado é alcançado.

A manutenção de todos os registos que evidenciem o cumprimento dos procedimentos e dos requisitos, é fundamental para assegurar a rastreabilidade dos processos e das ações realizadas durante a execução das operações.

É essencial que a organização tenha uma forma de divulgação da informação que assegure que todos os colaboradores da organização tenham acesso a toda a informação essencial ao desempenho da sua tarefa dentro da organização.

Existem organizações que recorrem a ferramentas específicas para que a divulgação da informação seja assegurada, quer do ponto de vista operacional, como do ponto de vista de esclarecimento em qualquer momento de qualquer dúvida pontual detida por qualquer colaborador.

Dentro das ferramentas utilizadas, podemos encontrar programas informáticos específicos e vocacionados para o controlo e divulgação da informação. No entanto esta forma por estar dependente da utilização de um terminal informático para aceder à informação, muitas vezes é impossível de garantir que todos os colaboradores partilham da mesma informação, e que desempenham as tarefas de acordo com os procedimentos definidos.

Esta situação é mais preocupante em organizações industriais, onde a operadora da máquina, por força da execução da função que lhe está adstrita, não tem acesso à

informação divulgada no âmbito do SGQ. Com vista a ultrapassar esta dificuldade, muitas organizações optam por possuírem arquivos físicos com toda a documentação que também está disponível no sistema informático.

No entanto, esta situação obriga a um maior e melhor controlo de todas as cópias físicas que estão à disposição dos colaboradores, sendo frequente as mesmas serem controladas e de emissão restrita, para que não haja duas versões do mesmo documento em circulação simultânea, onde a mais antiga estará obrigatoriamente desatualizada, não devendo por isso ser utilizada ou aplicada na organização.

Obviamente que a extensão e complexidade do SGQ pode diferir de uma organização para outra devido a diversos fatores, como por exemplo:

- a) A dimensão da organização e o tipo de atividade;
- b) A complexidade dos processos e as suas interações;
- c) A competência e experiência dos recursos humanos da organização;
- d) A cultura da organização;

Pretende-se que a localização geográfica e a comunidade onde a organização se insere ou desenvolva a sua atividade, não sejam fatores que tenham influência direta na forma como os processos são executados, para que a conformidade do produto e dos requisitos associados ao mesmo, não esteja comprometida.

Caso não exista por parte da organização, capacidade para eliminar ou controlar estes fatores, esta não poderá assegurar a conformidade do produto e por conseguinte, não reunirá condições para que o reconhecimento internacional do cumprimento da norma seja efetivo através da certificação.

### **2.2.5.2. Requisito: Responsabilidade da gestão**

A norma estabelece que a gestão de topo da organização tem de evidenciar o seu compromisso no desenvolvimento e implementação do SGQ e na melhoria contínua da eficácia deste.

A forma de evidenciar o comprometimento requerido pela norma, é organizacionalmente o responsável pelo desenvolvimento e implementação do SGQ depender hierarquicamente e funcionalmente diretamente da gestão de topo. Desta forma está assegurada a cadeia de compromisso da gestão de topo, simultaneamente com a revisão formal do sistema a ser efetuada periodicamente, normalmente trimestralmente.

Este compromisso da gestão de topo é essencial para que o SGQ possa ser implementado e mantido. Para evidenciar esse compromisso, a gestão de topo deve comunicar formalmente à organização a importância de ir ao encontro dos requisitos do cliente, assim como a importância de ir ao encontro dos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Outras formas de a gestão de topo evidenciar o seu empenhamento e o seu compromisso são as seguintes:

- a) A gestão de topo ao estabelecer a política da qualidade para a organização está também a evidenciar o seu compromisso (Anexo I – Exemplo de uma política de qualidade);
- b) Ao certificar-se que os objetivos da qualidade são estabelecidos e compreendidos por todos os colaboradores da organização;
- c) Ao efetuar as revisões do SGQ por parte da gestão de topo, esta também evidencia o seu empenhamento e compromisso com o mesmo dentro da organização;
- d) Ao assegurar que os recursos necessários à implementação do SGQ, existem e que estão disponíveis;

É da responsabilidade da gestão de topo, assegurar que os requisitos do cliente foram determinados e que se foi ao encontro destes com o objetivo de aumentar a sua satisfação com o produto entregue.

A gestão de topo deve assegurar que as responsabilidades e as autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização. É na definição das responsabilidades e das autoridades que o Controlo de Gestão tem um papel importante, na medida em que é responsabilidade deste, garantir que a matriz de responsabilidade e autoridade é do conhecimento de toda a organização, e que é efetivamente cumprida (Anexo II – Exemplo de uma matriz de autoridade e responsabilidade de uma organização).

Não devemos perspetivar o Controlo de Gestão como se este fosse o “policia” da gestão de topo para verificar se os procedimentos estabelecidos são ou não cumpridos.

Antes pelo contrário, o papel do Controlo de Gestão é assegurar que existe por um lado controlo efetivo na execução das operações, por outro assegurar de que estão criados, implementados e que são continuamente melhorados os procedimentos para que exista um controlo efetivo da execução das operações.

Assim como assegurar que os procedimentos existentes são os adequados e que permitam recolher e fornecer a melhor informação à gestão de topo, para que esta possa tomar as suas decisões devidamente informada e fundamentada, com vista à condução dos negócios e à execução dos objetivos definidos pelos acionistas.

Tradicionalmente a função do Controlo de Gestão está também na dependência direta da gestão de topo, por forma a garantir que o fluxo de informação chega rapidamente aos responsáveis da organização, para que as decisões sejam tomadas e as medidas implementadas plenas de oportunidade e de assertividade.

No entanto existem também organizações, em que o Controlo de Gestão está na dependência direta da Direção Administrativa e Financeira, nestas circunstâncias, o Controlo de Gestão assume também um papel de Controlo Financeiro, tornando-se difícil de distinguir quando acaba a função financeira e começa a função de gestão.

Cabe à gestão de topo definir qual o melhor enquadramento e qual a verdadeira função do Controlo de Gestão, no entanto mesmo revestido da função de Controlo Financeiro jamais o Controlo de Gestão poderá deixar de assegurar a execução da sua função de gestão e de apoio à tomada de decisão.

### **2.2.5.3. Requisito: Gestão de recursos**

É necessário que a organização determine quais os recursos necessários para que seja possível implementar e manter o SGQ, assim como seja possível melhorar continuamente a eficácia do mesmo, os recursos que sejam necessários devem ser igualmente proporcionados e disponibilizados à organização.

Os recursos necessários e proporcionados devem igualmente ser utilizados para que seja possível à organização, aumentar o nível de satisfação do cliente, indo ao encontro do cumprimento dos seus requisitos.

Quando falamos da determinação de recursos, temos de ter em linha de conta que numa organização os principais são os recursos humanos, pois a conformidade com os requisitos do produto pode ser afetada direta ou indiretamente pelas pessoas que realizam qualquer tarefa dentro do SGQ, por conseguinte, é necessário que a organização assegure que os colaboradores tenham as competências necessárias para um bom desempenho das atividades que lhes está atribuída, será necessário assegurar que sejam detentores da formação adequada ao desempenho das tarefas que lhe estão adstritas e que estejam consciencializados da importância de cumprir corretamente a sua função.

Na determinação dos recursos necessários, deve ser determinada a competência necessária para o pessoal que desempenha trabalho que afete a conformidade dos requisitos do produto, caso seja necessário e onde seja aplicável, deve ser proporcionada a formação ou outras ações adequadas, para que a competência necessária seja atingida, deve ser avaliada a eficácia das formações ou ações empreendidas.

No que respeita às infraestruturas, a organização deve igualmente determinar, proporcionar e manter as infraestruturas necessárias para que seja atingida a conformidade com os requisitos do produto.

Quando se fala de infraestruturas, inclui-se todos os edifícios, espaços de trabalho e meios associados, incluem-se também os equipamentos do processo (seja hardware ou software),

assim como os serviços de suporte e de apoio (tais como os transportes, comunicações, sistemas de informação, etc.).

No que respeita ao requisito da gestão de recursos na norma NP EN ISO 9001:2008, é igualmente importante que a organização proporcione um bom ambiente de trabalho que permita atingir a conformidade com os requisitos do produto, este ambiente diz respeito às condições em que o trabalho é realizado, inclui fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, humidade, luminosidade ou condições atmosféricas).

#### **2.2.5.4. Requisito: Realização do produto**

No entendimento da norma, a organização deve assegurar de que existem os processos necessários para a realização do produto, e para isso deve ser efetuado um adequado desenvolvimento e planeamento dos processos necessários e estes devem ser consistentes com os requisitos dos outros processos do SGQ.

A determinação dos requisitos relacionados com o produto tem por base a determinação de todos os processos relacionados com o cliente, desde os requisitos para validação das encomendas recebidas, passando pela realização do produto propriamente dito, até aos requisitos para as atividades relacionadas com a entrega e as atividades posteriores à entrega, quando for aplicável.

Para a realização do produto é também necessário que a organização defina os processos relacionados com o cliente. Para que ocorra a determinação dos requisitos do produto em conformidade com o pretendido pelo cliente, é igualmente necessário fazer a revisão dos requisitos do produto e para isso devem ser estabelecidas formas documentadas de



comunicação com o cliente, principalmente no que respeita à conceção e desenvolvimento do produto quando isso seja um requisito do próprio produto.

#### **2.2.5.5. Requisito: Medição, análise e melhoria**

Por último a norma NP EN ISO 9001:2008, estabelece a necessidade de serem implementados processos de monitorização, medição, análise e melhoria, de forma que:

- a) Seja possível demonstrar a satisfação e a conformidade com os requisitos do produto;
- b) Assegurar a conformidade do SGQ;
- c) Estar continuamente a melhorar o desempenho e a performance da eficácia do SGQ;

Na determinação dos procedimentos para monitorizar, medir e analisar o SGQ, a organização deve incluir a forma como se aplicam os métodos dos mesmos, incluindo as técnicas estatísticas, e a extensão da utilização dos mesmos.

A necessidade de se efetuarem auditorias combinadas a sistemas de gestão integrados (Qualidade/Ambiente e Segurança), é evidenciado nas conclusões do trabalho realizado por Neves *et al* (2011).

Um sistema de indicadores que permitam a medição, análise e melhoria dos objetivos, permitem apoiar a gestão na tomada de decisão - aplicando a máxima de “não se pode controlar/melhorar o que não se possa monitorizar/medir” - constituindo um dos alicerces da sustentabilidade organizacional.

No entanto é importante relembrar que a norma NP EN ISO 9001:2008, não estabelece um modelo único para a aplicação do SGQ, limitando-se a enumerar os requisitos que a organização deve cumprir no estabelecimento do seu próprio SGQ, devendo a organização usar como base do SGQ o modelo de abordagem por processos e obedecendo à metodologia PDCA.

O comprometimento e o envolvimento da gestão de topo na definição e implementação do SGQ, bem como uma gestão competente e participada aos vários níveis hierárquicos e funcionais da organização, constituem elementos determinantes e/ou facilitadores para o sucesso e valor acrescentado do sistema.

Pelo referido anteriormente, é importante que a definição e a implementação do SGQ seja adequado à realidade da organização, para que a definição e implementação dos requisitos de monitorização e análise contribuam de forma efetiva para a melhoria do próprio sistema e conseqüentemente para a melhoria da eficiência e da eficácia da organização, contribuindo inequivocamente para a concretização dos objetivos definidos através da melhor otimização dos recursos existentes.

### 2.3. Caraterização da empresa

A Sonamet é uma sociedade de direito angolano constituída em 1997, pertencente ao grupo Sonangol, resulta de uma *Joint Venture* entre a Sonangol (40%), Subsea 7 (55%) e a Wapo Internacional (5%). O seu objeto social é o de providenciar serviços de fabricação de estruturas petrolíferas, serviços submarinos por controlo remoto (ROV) e inspeção submarina no *offshore* de Cabinda em águas rasas e ultra-profundas.

A sede social localizada na cidade do Lobito, província de Benguela, onde também se situam as suas instalações industriais, constituídas por:

- Estaleiro com cerca de 80 hectares de área, localizado na baía do Porto do Lobito;
- 2.000 m<sup>2</sup> de *workshops* de soldadura e caldearia;
- 1.500 m<sup>2</sup> de escritórios;
- 200 m de cais, com 10 m de profundidade e 3.000 t de capacidade;
- Linhas de fabricação para *riser tower*, *suction anchors*, *piles*, *spoolbase*<sup>1</sup>;
- 3 Super duplex de soldadura com cerca de 3.000 m<sup>2</sup>;
- 3 guias de 400t cada, entre outros equipamentos de carga elevatória;
- Centro de Formação Profissional de Soldadura e Caldearia.

Um dos objetivos da Sonamet é o seu contínuo aperfeiçoamento de modo a aumentar a sua participação na indústria petrolífera angolana. Com a criação de novos postos de trabalhos e serviços, a Sonamet tem contribuído para o desenvolvimento da indústria petrolífera angolana e transferência de tecnologia, aumentando as qualificações técnicas dos profissionais. É neste sentido que “Fabricado em Angola” deve ser sinónimo de bons negócios para todas as partes envolvidas.

---

<sup>1</sup> *Riser tower* – Torres de elevação (tradução do autor)

*Suction anchors* – Âncoras de sucção (tradução do autor)

*Piles* – Pernas de suporte das estruturas (tradução do autor)

*Spoolbase* – Bases de fixação do suporte das estruturas (tradução do autor)

No âmbito da responsabilidade social para com a comunidade em que está inserida, a Sonamet desde o início da sua atividade que desenvolveu o programa de combate à Malária, tendo adotado procedimentos de prevenção indicados pela Organização Mundial da Saúde e usados pelas operadoras petrolíferas. A interação com a comunidade ajudou a empresa a obter conhecimentos sobre as condições de sanidade da região e hábitos das suas populações, permitindo ao grupo médico da empresa desenvolver um programa de combate à malária, com o suporte das autoridades médicas especializadas nacionais e locais.

O sucesso do programa levou a Sonamet a estender o mesmo a áreas longínquas, como o município do Bocoio, tendo sido extraordinários os resultados obtidos foram os mesmos diversas vezes apresentados em fóruns internacionais. O método científico usado foi reconhecido pelas autoridades sanitárias nacionais e internacionais e tem servido de base para outros programas de combate à malária a nível mundial.

O Centro de Formação foi inaugurado em Abril de 2010. Estas instalações têm condições excelentes e modernas e surgem naturalmente em função do crescimento da empresa, que levou ao recrutamento e integração de um número elevado de jovens, oriundos principalmente do Lobito, Catumbela e Benguela, que não tinham as competências necessárias para exercer a sua atividade na empresa. O centro ministra outros tipos de formação técnica ou para o desenvolvimento de competências de gestão e melhoria de comportamento. Hoje os quadros formados são maioritariamente absorvidos pela Sonamet, mas todos os nossos competidores e outras empresas do setor, incluindo as operadoras multinacionais, têm quadros formados na Sonamet.

Desde a sua constituição, os seus acionistas realizaram escolhas estratégicas. Primeiro, foi necessário demonstrar que o estaleiro seria capaz de construir estruturas convencionais, tais como *jackets*<sup>2</sup>, *decks*<sup>3</sup> e *flares*<sup>4</sup>. Um ano foi o tempo necessário para validar este objetivo junto dos clientes.

À medida que os projetos de desenvolvimento começaram a surgir, tornou-se vital para o estaleiro dotar-se de outras competências de fabricação de produtos longos, tais como

---

<sup>2</sup> Plataforma para perfuração ou extração do crude tanto em *onshore* como em *offshore* (tradução livre do autor)

<sup>3</sup> Cada um dos níveis superiores da plataforma de perfuração ou extração do crude (tradução livre do autor)

<sup>4</sup> Estrutura utilizada para queimar os gases resultantes da perfuração ou extração do crude, antes de estes serem libertados para a atmosfera, reduzindo o impacto ambiental dos mesmos (tradução livre do autor)

oleodutos e gasodutos enrolados, tubos agregados, torres de elevação e boias de exportação.

A Sonamet é um líder reconhecido na fabricação de estruturas submarinas de apoio à indústria petrolífera angolana, sendo a subcontratada preferida do ramo. Tendo iniciado as suas operações em 1998, as capacidades da Sonamet baseiam-se hoje em quatro pilares: Engenharia, *Procurement*, Construção e Instalação (EPCI) de estruturas para a indústria para-petrolífera. “Made In Angola” é um objetivo largamente alcançado pela Sonamet, tanto na área de Engenharia como na Fabricação de estruturas submarinas para a Indústria do Petróleo e Gás. Este objetivo foi alcançado com a formação de uma mão-de-obra local competente e qualificada, segundo os mais exigentes padrões internacionais, além de uma transferência efetiva de tecnologia e *know-how*.

Atualmente a Sonamet conta com cerca de 1500 trabalhadores dos quais mais de 70% são angolanos, sendo os restantes expatriados das mais diversas nacionalidades. A empresa tem uma política de recrutamento constante, visando a melhoria da qualidade e a “angolanização” da sua força de trabalho. Assim sendo, para suprir as necessidades imediatas, a empresa pretende recrutar externa e internamente, um número considerável de pessoal técnico e de suporte às operações, com ou sem experiência e de nacionalidade angolana.

As estruturas construídas na Sonamet são modulares, de forma a permitir o transporte isolado e a instalação final no local de exploração.

A estrutura organizativa da Sonamet apresentada na figura 2.

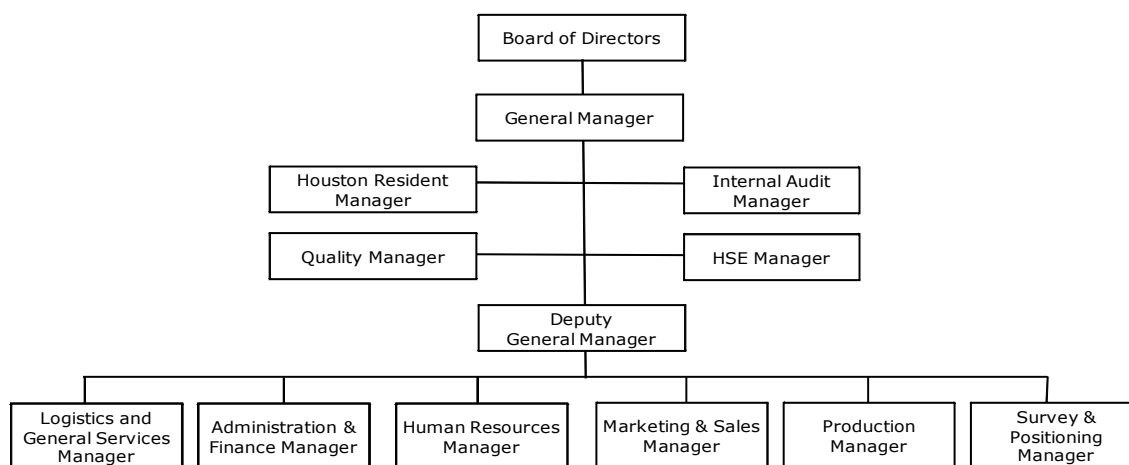


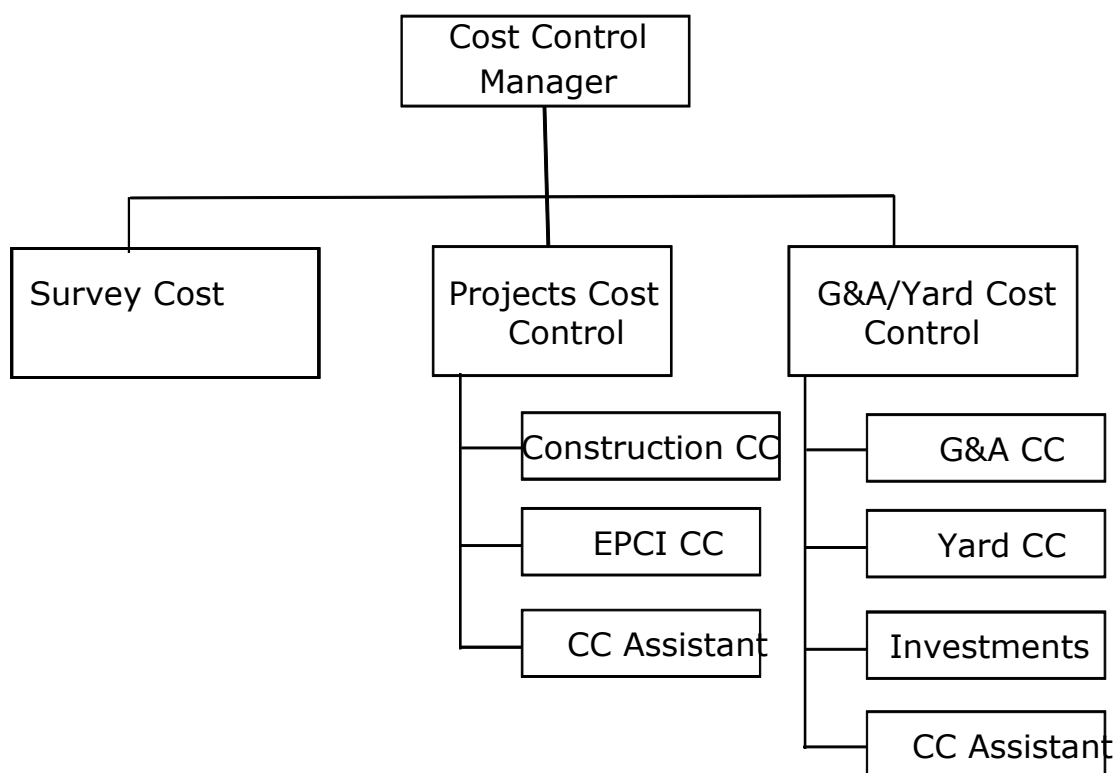
Figura 2 – Estrutura organizativa da SONAMET

Fonte: Relatório e contas da Sonamet

É responsabilidade da Direção Geral a definição dos objetivos da Sonamet, cabendo aos responsáveis das Áreas a responsabilidade de assegurar que os mesmos são compreendidos e divulgados por toda a organização.

No presente relatório iremos debruçar-nos pelo papel do Controlo de Gestão, que no caso específico da Sonamet está integrado na Direção Administrativa e Financeira, com a designação de Controlo de Custos.

Para melhor enquadramento e conexão com o restante relatório, iremos continuar a referirmo-nos ao Departamento de Controlo de Custos, como sendo o departamento responsável pelo Controlo de Gestão. Neste âmbito verifica-se que o Controlo de Gestão tem a estrutura organizativa identificada na Figura 3.



**Figura 3 – Estrutura organizativa do Controlo de Gestão**

**Fonte:** Autor

### **3. O CONTROLO DE GESTÃO E O CONTROLO FINANCEIRO**

#### **3.1. Generalidades**

O Controlo de Gestão é tão importante como o Controlo Financeiro, e normalmente não estão muito distantes entre si, na estrutura das organizações.

Normalmente o Controlo Financeiro é uma das funções inerentes à Direção Administrativa e Financeira nas organizações, podendo existir como departamento aglutinador da área administrativa e financeira e incorporar as funções e responsabilidades contabilísticas e de tesouraria da organização.

Havendo uma separação das funções contabilísticas e de tesouraria, caberá a esta última a responsabilidade de exercitar o efetivo controlo financeiro da organização, coordenando e controlando os fluxos financeiros de entrada e de saída da organização, para que seja possível a esta garantir, que a organização cumpre com as suas obrigações financeiras de acordo com o assumido perante os seus credores, efetuando por sua vez um controlo sobre os seus devedores, para que o fluxo de entrada não comprometa o fluxo de saída dos fundos monetários da organização.

Já o Controlo de Gestão, devido à sua característica de suporte à decisão por parte da gestão de topo da organização, é comum encontrá-lo tanto na dependência direta da Área Administrativa e Financeira, como na dependência direta da Gestão de Topo da organização.

Uma das funções do Controlo de Gestão é assegurar a existência de procedimentos que permitam garantir por um lado a transparência das operações desenvolvidas pela organização, e por outro lado manter um contínuo controlo sobre a evolução dos resultados financeiros da organização no curto prazo e no médio e longo prazo.

É sobre a vertente de controlo da transparência das organizações que iremos aprofundar o papel do Controlo de Gestão e a sua estreita contribuição para a certificação do SGQ da organização.

A responsabilidade pela definição de procedimentos que estabelecem a forma como é estruturada a estrutura analítica da organização, assim como a definição dos indicadores que fazem parte do relatório de gestão, foram desde o início responsabilidade do Controlo de Gestão, é assim que naturalmente com a implementação do SGQ, que o mesmo integre os procedimentos já existentes.

No entanto, o facto de existirem procedimentos anteriores ao SGQ, não significa que os mesmos não tenham de ser revistos, adaptados e melhorados por forma a aproveitarem da estrutura metodológica trazida à organização com a implementação do SGQ e com a certificação de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008.

### **3.2. A definição de procedimentos**

Os procedimentos definidos dentro da organização devem ser simples, claros e de fácil aplicação, podendo ser inclusive formalizados em mais do que uma língua, dependendo da estrutura multicultural e multinacional dos colaboradores que desempenhem as suas funções profissionais na organização.

O SGQ permite que a organização estruture a forma como os procedimentos deverão ser elaborados para que sejam atingidos os objetivos dos mesmos.

Exemplo disso é o procedimento de controlo de documentos e registos no final do presente trabalho (Anexo III – Exemplo de um Procedimento de controlo de registos).

Iremos analisar e dar maior relevância aos seguintes procedimentos emanados pelo controlo de gestão para assegurar a transparência das operações da organização:



- a) Procedimento de despesas e níveis de autoridade;
- b) Procedimento de compras gerais;
- c) Os relatórios de gestão;

### 3.2.1. Procedimento de despesas e níveis de autoridade

O procedimento de despesas e níveis de autoridade pretende estabelecer os níveis de responsabilidade funcional dentro da organização, para que seja claro para todos dentro da mesma.

Este procedimento tem como objetivo respeitar e cumprir com o preconizado na Norma NP EN ISO 9001:2008, nomeadamente no seu requisito 5.5.1- responsabilidade, autoridade e comunicação.

Assim sendo, é atribuído aos níveis funcionais da organização, também os níveis mais elevados de responsabilidade e autoridade para comprometer ou representar a organização perante terceiros, conforme podemos verificar no quadro da Figura 4.

<b>NÍVEL</b>	<b>FUNÇÃO</b>
1	GM, BM, AFM
2	BM, AFM, LM, HRM
3	DEPARTMENT MANAGERS

Legenda:

DM – Department Manager (CC, HSE, QA)

BM – Base Manager

AF – Administration & Finance Manager

LM – Logistic Manager

HR – Human Resources Manager

GM – General Manager

**Figura 4 – Níveis Funcionais de aprovação de despesas**

**Fonte:** Autor

Tal como podemos verificar no Anexo IV, o procedimento estabelece de forma clara os níveis de autoridade dentro da organização, em consonância com o nível funcional de colaborador e em função da natureza da operação associada.

O procedimento estabelece também os limites dos montantes de cada função, no comprometimento das despesas, Figura 5.

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>DE 1 a 6.000 USD</b>	<b>De6.001 a 55.000 USD</b>	<b>De 55.001 a 150.000 USD</b>	<b>Acima de 150.000 USD</b>
<b>Cash Request</b>	2 Assinaturas: 1 de nível 2 & 1 de nível 1			
<b>D.A + P.O</b>	2 Assinaturas: 1 de nível 2 & 1 de nível 3	2 Assinaturas: 1 de nível 2 & 1 de nível 1	2 Assinaturas: 1 de nível 2 & 1 de nível 1	2 Assinaturas de nível 1

**Figura 5 – Montantes Funcionais de aprovação por tipo de documento**

**Fonte:** Autor

### **3.2.2. Procedimento de compras e gerais**

Este procedimento visa estabelecer as responsabilidades e a forma como são processadas e efetivadas as compras necessárias à realização das operações da organização.

Nas organizações certificadas e não só, é importante nos dias atuais, garantir que as operações são realizadas de forma clara e transparente, minimizando e eliminando os potenciais riscos de perdas financeiras ao mesmo tempo que se procura o incremento da eficiência e eficácia das mesmas.

Neste sentido torna-se crítico para o desempenho da organização, estabelecer princípios e regras que permitam assegurar a transparência e a eficácia das compras que são efetuadas, sejam estas de materiais e/ou matérias-primas essenciais à concretização das operações,

sejam serviços de suporte ou simples ferramentas complementares que acrescentem valor à eficiência das tarefas realizadas.

Neste sentido foi estabelecido um procedimento que visa prover a Secção de Compras, os Armazéns, a Área Financeira e o departamento de Controlo de Gestão com diretrizes e um conjunto de regras sobre a forma como são efetuadas as Compras e como a empresa se vincula perante os seus fornecedores – Anexo V.

No seu âmbito o procedimento definido limita a sua aplicação às compras de serviços, materiais e ferramentas que não estejam diretamente relacionadas com os projetos de fabricação, devido ao facto de que os contratos efetuados com os clientes serem definidos que as matérias-primas são da responsabilidade destes. No entanto todas as compras de serviços, materiais e ferramentas diretamente relacionados com a execução das tarefas de responsabilidade da organização, estão abrangidas por este procedimento, desde que sejam efetuadas a partir da central de compras localizada no território nacional.

Já as compras de equipamentos e/ou investimentos que visem incrementar a capacidade operacional da organização, e que por esse motivo venham a integrar o Imobilizado Corpóreo da empresa, também ficam fora do âmbito deste procedimento, devido às especificações técnicas dos mesmos, o que leva a empresa a definir um procedimento específico.

As regras com que as mesmas são efetuadas, garantindo desta forma a satisfação das características de transparência, eficiência e eficácia com que as aquisições destes imobilizados são adquiridos.

Considerando que o controlo das compras é um aspeto fundamental na forma como a organização se compromete perante terceiros. Por este motivo é importante que em toda a fase do processo seja possível acompanhar o estado do processo, assim como assegurar que não é possível efetuar qualquer compra sem que o procedimento seja cumprido.

O procedimento de aquisição de serviços, materiais e ferramentas na organização abrange os seguintes pontos:

- I. Definição do processo de compra de serviços, materiais e ferramentas;
- II. Identificação dos documentos internos associados ao processo, e a sequência de aprovação formal dos mesmos;

III. Identificação das ações necessárias à aquisição externa de serviços, materiais e ferramentas;

Analisemos de forma mais detalhado cada um dos pontos acima indicados:

I. O processo de compras define de forma clara o objetivo e o âmbito de aplicação e de incidência do procedimento. Assim como estabelece a definição de que é entendido pela organização como sendo os materiais, serviços e as ferramentas, conforme se indica a seguir.

1. **Materiais:** Todos os meios necessários à execução das atividades da empresa.
2. **Serviços:** Operações que sejam subcontratadas seja por inexistência dos recursos internos necessários à realização do serviço, ou seja por motivos de ordem operacional, em que os recursos internos não dispõem temporariamente de capacidade para a concretização dos serviços em tempo útil.
3. **Ferramentas:** Equipamentos de valor individual inferior a 1.000 USD (Mil dólares norte americanos), e/ou que sejam considerados de desgaste rápido (consumíveis), e que por estes motivos não sejam integrados no imobilizado corpóreo da empresa.

Estas definições são essenciais e devem fazer parte de todo e qualquer procedimento que seja estabelecido no âmbito da certificação de uma organização de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008. Os procedimentos que são definidos devem ser claros, objetivos e de fácil compreensão por qualquer colaborador da organização, para que seja assegurada a contínua aplicação das regras e dos princípios estabelecidos no procedimento, independentemente de qual o colaborador que em determinado momento seja responsável pela execução da tarefa.

II. Com vista à implementação e garantia que o procedimento estabelecido é aplicado de forma uniforme, é necessário e essencial que sejam desenvolvidos formulários internos que facilitem e permitam a uniformização da aplicação das regras definidas.

No procedimento de compras implementado, foram desenvolvidos formulários que garantem o cumprimento do mesmo, neste sentido para a uniformização do processo foi

decidido criar 3 (três) formulários: O pedido de compra a ser emitido pelo requisitante (Anexo VI), o formulário de resumo das propostas e seleção do fornecedor (Anexo VII) e a ordem de compra ao fornecedor para a concretização efetiva da compra (Anexo VIII).

1. O pedido de aquisição emitido pelo requisitante, denominado por “*Demand D’Approvisionnement*”, designado por “DA” ou “Pedido de Compra” é o formulário pelo qual é solicitado à seção de compras a aquisição de serviços, materiais e ferramentas que por não estarem disponíveis internamente, é necessário adquirir a fornecedores externos.

O Pedido de Compra deve ser preenchido de forma clara e tem de identificar os requisitos técnicos dos serviços, materiais e ferramentas que são objeto do pedido. A identificação do pedido deve incluir, mas não deve estar limitada ao seguinte:

- i. Identificação das especificações e características técnicas;
  - ii. As quantidades requisitadas e a sua unidade de referência;
  - iii. O valor unitário e/ou global estimado em USD (Dólar Norte-Americano), dos itens requisitados;
2. No processo de compras, é importante a consulta de vários fornecedores, por forma a efetuar a aquisição que melhor sirva os interesses da companhia. No entanto, nem em todos os mercados é possível efetuar as consultas que se pretende.

O mercado local de Angola é um mercado atípico, e se tomarmos como referência os mercados europeus, onde a oferta é variada e múltipla, o que permite às organizações negociar as propostas com os fornecedores.

Verificamos que no mercado angolano, mais propriamente no Lobito a realidade é bem diferente.

Devido às dificuldades de obtenção num curto espaço de tempo as quantidades necessárias ao funcionamento da empresa, verifica-se que o poder negocial com os fornecedores é inexistente, pois a procura ainda é superior à oferta.

No entanto ainda assim é possível obter pelo menos 2 (duas) propostas de fornecedores diferentes, motivo pelo qual foi desenvolvido o formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedores.

Compete ao responsável pela secção de compras, analisar as propostas e justificando, indicar qual o melhor fornecedor para a compra em análise.

Como a qualidade dos bens disponíveis no mercado local, ainda é muito díspar, a decisão final pela adjudicação da compra ao fornecedor compete ao responsável pelo orçamento da área ou departamento requisitante do bem.

No âmbito da certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008, é necessário evidenciar de forma transparente todas as fases do processo de compras, nomeadamente da seleção e adjudicação de determinada compra a um determinado fornecedor. Neste sentido o formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedor deve evidenciar as seguintes assinaturas – aprovações

- i. Responsável do armazém – para confirmação da necessidade de compra devido a insuficiência de stock no momento;
  - ii. Responsável da secção de compras – pela emissão e preenchimento do formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedor;
  - iii. Responsável do Controlo de Gestão – pela imputação analítica e controlo do cumprimento do procedimento CC-P-002, “Levels of Expenditure Commitment”;
  - iv. Budget Holder – para aprovação da compra a ser efetuada dentro do orçamento do qual é responsável;
  - v. Management – para cumprimento do CC-P-002, “Levels of Expenditure Commitment”;
3. A Ordem de Compra é o reconhecimento do compromisso da organização perante um fornecedor, em que esta se compromete a adquirir determinado bem de acordo com as condições acordadas com o fornecedor. Para completar o circuito do comprometimento entre a empresa e o fornecedor, este último têm

também de assinar a ordem de Compra como forma de também ele se comprometer em fornecer o bem de acordo com as condições da mesma.

Do ponto de vista legal, a ordem de compra depois de assinada pela empresa e pelo fornecedor têm o mesmo peso de que um contrato, pois ambas as partes se comprometem a adquirir e a fornecer um determinado bem a um determinado preço com as especificações indicadas.

Para que a ordem de compra seja emitida é necessário que se verifiquem algumas condições, nomeadamente as seguintes:

- i. O Pedido de Compra foi preparada e aprovada em conformidade com os níveis definidos no procedimento CC-P-002, “Levels of Expenditure Commitment”;
- ii. O processo de compra está documentado com pelo menos 2 (duas) propostas comerciais no caso de compras locais e de pelo menos 3 (três) propostas comerciais no caso de compras ao estrangeiro;
- iii. As propostas dos fornecedores devem incluir de forma clara, as especificações técnicas, a disponibilidade, o prazo de entrega assim como as condições financeiras conforme indicado no formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedor;
- iv. O critério para a seleção da proposta do fornecedor, deverá ser a mais económica que corresponda às especificações indicadas no pedido de compra;
- v. O responsável pela secção de compras fundamenta a escolha da proposta a ser adjudicada no formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedor;
- vi. A Ordem de Compra tem de ser sempre aprovada pelo Diretor do Departamento de Logística, após aprovação do formulário de Seleção e Adjudicação de Fornecedor;
- vii. Após a Ordem de Compra ser aprovada, a secção de compras envia o respetivo original ao Fornecedor para que este possa confirmar a aceitação da mesma com a devolução de uma cópia assinada por este;
- viii. O Fornecedor enviará diretamente para a Contabilidade o original da fatura, juntamente com cópia da ordem de compra enviada pela secção de compras;

III. Para melhor compreensão e identificação das ações necessárias à aquisição de serviços, materiais e ferramentas, junto se anexa um fluxograma com a sequência das atividades a serem desenvolvidas ao longo do processo, conforme se visualiza no Anexo IX.

### **3.2.3. Os relatórios de gestão**

Os relatórios de gestão visam fornecer à Gestão de Topo da organização, a informação sobre a evolução e o desempenho da organização face ao orçamento aprovado pelos acionistas em Assembleia Geral.

O modelo de relatório de gestão apresentado como Anexo X é um modelo desenvolvido para atender às necessidades da organização e é constituído por 2 (duas) partes:

Parte I: Apresenta a performance financeira da atividade em análise;

Parte II: Apresenta alguns indicadores de performance - “*KPI*”<sup>5</sup>.

A performance financeira da empresa é apresentada sobre a forma de Demonstração de Resultados, onde se inclui do lado dos Proveitos, não só os proveitos resultantes das vendas aos clientes, mas também os proveitos resultantes da distribuição dos centros de custos comuns pelos centros de custos específicos.

Os custos relacionados com a manutenção da frota de viaturas ou das habitações para alojamento do pessoal deslocado, são mensalmente distribuídos em função do tipo de viatura ou do tipo de alojamento, através de uma *rate* pré-definida pelos centros de custos onde o pessoal exerce as suas funções.

---

<sup>5</sup> “*Key Performance Indicator*”



São apurados o total dos proveitos, assim como o total dos custos operacionais, e dos custos de suporte antes de juros e impostos.

Os Resultados Líquidos são igualmente apurados, mas o que distingue o relatório de gestão de uma Demonstração de Resultados puramente financeira, é que o relatório de gestão inclui na mesma folha muito mais informação do que a simples informação financeira atual.

O Relatório de Gestão para além da análise financeira atual, também apresenta a informação financeira prevista em orçamento para o mês seguinte, assim como a informação para o restante período em falta do presente exercício económico, e apresenta ainda uma simulação do que será o resultado no final do exercício económico.

A análise do que estava inicialmente previsto, assim como dos desvios já verificados no momento de emissão do relatório apresenta também a previsão da tendência dos desvios no final do exercício, por forma a permitir à gestão de topo e aos responsáveis das áreas adotarem medidas que corrijam os desvios por forma a se atingirem os objetivos definidos pelos acionistas.

A segunda parte do relatório de gestão é também muito importante, na medida em que apresenta alguns dos indicadores que permitem validar as tendências financeiras identificadas na primeira parte do relatório de gestão.

Para além dos tradicionais indicadores de pessoal, apresenta também a informação da repartição da força de trabalho por origem, por forma a ser possível avaliar como estão a ser cumpridos os objetivos legais de “angolanização” da força de trabalho, impostos pela legislação angolana.

A informação a ser prestada à gestão de topo tem de ser uma informação que seja simultaneamente sucinta e de fácil leitura, para que a sua interpretação seja clara e rápida.

A gestão de topo assim como os gestores responsáveis, muitas vezes tem formação técnica específica da área de que são responsáveis, não sendo obrigatoriamente especialistas financeiros, pelo que a informação prestada terá de ser adaptada e clara para todos os utilizadores da mesma.

Podemos concluir que a característica principal da informação constante nos relatórios para a gestão, é a universalidade da linguagem utilizada. Desta forma, independentemente da

formação específica de cada leitor, a interpretação terá de ser muito semelhante para que as decisões sejam devidamente ajustadas aos objetivos que se pretendem alcançar.

De uma forma simplificadora, poderemos aferir a utilidade da informação dos relatórios de gestão, pela forma como a mesma é compreendida, e pela forma como os desvios são evidenciados.

Os relatórios em formato de *Balance Scorecard* só com dados numéricos são insuficientes, pois existe sempre a necessidade de explicações adicionais que poderão ser completadas a quando da apresentação oral dos relatórios, no entanto é recomendável a utilização complementar de um relatório descritivo das causas dos desvios verificados, sejam estes positivos ou negativos, para que haja evidência escrita dos mesmos, e para que a informação seja lembrada em qualquer momento, sem perca de dados ou pormenores que poderão ser significativos na tomada de decisão.

Os relatórios de gestão para além de estabelecerem a comparação entre o orçamento e o real verificado até à data do relatório, deverá também conter a comparação entre o restante período que falta para a conclusão do exercício económico, assim como a análise da simulação dos resultados que poderão ser esperados no final do mesmo.

Os relatórios de gestão devem conter também as conclusões das análises efetuadas, assim como as recomendações para a correção aos desvios identificados, para que a gestão possa tomar as decisões com base no máximo de informação possível. As boas decisões são as que são tomadas com base em todas as informações disponíveis, para que seja possível proceder posteriormente à monitorização da aplicação operacional dos resultados que venham a ser obtidos.

Trata-se de um processo contínuo de definição de objetivos, análise aos desvios verificados, medidas corretivas a serem implementadas e monitorização das mesmas.

Regra geral os relatórios de gestão, são elaborados mensalmente, com análises adicionais trimestralmente e semestralmente, sendo em todas as situações necessário definir datas de corte (*cut-off dates*), que servirão para definir onde termina a recolha dos dados atuais reais, e os dados previsionais futuros de curto prazo.

As datas de corte para a recolha e tratamento da informação, são essenciais, pois de outra forma nunca seria possível fazer qualquer análise aos desvios já ocorridos, uma vez que as operações desenvolvem-se diariamente de forma contínua.

Existem relatórios detalhados em função das atividades e áreas de negócio definidas para a organização, para a atividade de fabricação de estruturas no estaleiro, para a atividade de Inspeção em *offshore* para a atividade de gestão e administração, bem como os que permitem acompanhar de forma específica cada projeto de fabricação individualmente.

Numa organização com a complexidade da Sonamet, foi necessário ao Controlo de Gestão desenvolver uma estrutura por centro de custo por atividade, conforme se pode verificar na Figura 6, conjuntamente com um detalhe de custeio analítico por natureza da despesa/proveito, conforme se verifica no Anexo XI.

A estrutura analítica desenvolvida foi a seguinte:

Âmbito do Trabalho: X

Centro de Custo: XXXX

Sub-Centro de custo: XX

Natureza da Despesa: XXXX

AREA	COST CENTER	PROJECTS
1200 Lobito yard	1191 Yard Development works	6005 Closed Jobs Angola
44 - Productive Labour	44 - Productive Labour	6214 GP Riser Towers
55 - Unproductive Labour	55 - Unproductive Labour	6217 Rosa Lirio - Modules 7A/7B
66 - Local Purchases	1192 Batching plant	6218 Greater Plutonio Offloading
77 - Foreign Purchases	1193 Steel workshop	6223 Kizomba C - MONDO Exxon
6184 Angoflex Lobito	114x Vehicules park (1 WP per car)	6225 Kizomba C - MONDO Vetco Gray
1201 Plant Dept	119x Residences park (1 WP per house)	6226 SAX/BATUQUE - FPSO Components
66 - Local Purchases	1196 Clinic	6227 TGPP
77 - Foreign Purchases		6228 Saxi Batuque Manifolds
1202 IMS Dept		6229 Mafumeira LS
1203 Training school	<b>YARD INVESTMENTS</b>	6233 Tombua Landana DPP
1204 MCP	1462 PR1 Relocation	6235 Mafumeira Reimbursables
1205 Other training expenses	2176 Lobito Yard Equipment 2008	6236 Tombua Landana Manifolds
1206 Civi/Maintenance works	2177 Lobito Yard Facilities 2008	6237 Tombua Landana Surf
1207 Logistic personnel Dept	2228 Miscellaneous 2009	6238 Polaris Stinger
1208 G&A Sonamet	2150 Sonamet Lobito Headquarter	6245 CONGO RIVER Crossing-Pipeline
81 - Running costs Lobito	2166 Lobito Welding School Extensio	6248 CONGO RIVER Reimbursable
82 - Running costs Luanda	2168 Lobito Upgrade Power Generat	6249 DALIA FPSO Pile P5 - Replace.
83 - General Management	2207 Pile Rack 4	6239 Block 15
84 - Administration & Finance	2208 South Nemba Bracing Rack 1	6240 Pazflor - Subsea FMC
85 - Human Ressources	2209 Manitowoc	6241 Pazflor - SURF
86 - Commercial & Marketing	2210 Material Storage Area	6242 Pazflor - FPSO
87 - Quality Assurement	2213 Lobito Yard Equipment 2009	6243 Pazflor - BUOY
88 - Corporate	2214 Lobito Yard Facilities 2009	6244 Block 31 PSVM - FPSO
89 - Houston	2227 IT Upgrade	6246 Block 31 PSVM - Surf1 - Buoyancy
1209 G&A Sonacergy	2230 Lobito Yard Equipment 2010	6247 Block 31 PSVM - SPS
80 - Running costs Madere	2231 Lobito Yard Facilities 2010	6250 Kizomba Satellite - Manifolds & Suction piles"
83 - General Management	2232 Open Storage Area	6251 Block 17 GEP Phase 2 - Plet and Spool Fab
84 - Administration & Finance	2233 Company Cars Renewal	6253 Kizomba Satellite PAU - FPSO Modules
86 - Commercial & Marketing	2234 Yard commodities	6254 Congo River Crossing - CRX Lump Sum
88 - Corporate	2235 Reconstruction of Duplex 1	6255 Congo River Crossing - CRX Reimbursable
9100 Exchange rate impact	<b>Work Package for PO details</b>	<b>Work Package</b>
9200 G&A overhead	WP11 = Transport	Engineering area 61->63 (Design/Fabrication/Installation)
9300 MF overhead	WP22 = Duties & Clearing	Procurement area 31 -> 35
	WP33 = Installation & commissioning	Direct Labor 21 ->25 (type of structure - N/A - 15 possibilities)
		Operations & Commissioning 51->53
		<b>Rem. : In a standard project only WP62 will be opened.</b>
	6537 Cabgoc Survey Services	

Figura 6 – Estrutura de Centros de Custo por Atividade

Fonte: Autor

### 3.2.4. Interligação entre os procedimentos associados

A forma encontrada para melhor interligar todos os procedimentos existentes na organização foi a criação de diversos formulários que satisfaçam simultaneamente os requisitos na Norma NP EN ISO 9001:2008, assim como os diversos procedimentos existentes.

A utilização de formulários devidamente codificados e integrados no SGQ é bastante vantajosa em comparação com a criação de procedimentos para todas as operações ou atividades desenvolvidas dentro da organização.

Obviamente que não se pode pura e simplesmente eliminar por completo o estabelecimento de procedimentos e processos que permitam manter o controlo das operações da organização.

Poderemos verificar nas tabelas seguintes, todos os formulários criados pelo controlo de gestão, assim como os formulários desenvolvidos dentro da área financeira que permitem assegurar a interligação com os procedimentos da organização.

		<b>CONTROLO DOS REGISTOS CONTROL OF AFC (++) RECORDS &amp; DATABASES</b>							Data de Atualização Updating Date	
Controlo das Revisões/ Revisions Control					Controlo dos Registos/ Records Control					
Nº	Origem Source	Codificação Codification	Designação Designation	Data de emissão Issuing Date	Rev	Ver	Responsabilidade Responsibility	Local de arquivo Archive place	Tempo de arquivo Archive time	
									Activo Active	Histórico Historical
1		AF-F-001	MONTH CLOSING SCHEDULE PLAN		0,0	E			1 ANO	3 ANOS
2		AF-F-002	KPI's AFC		0,0	E			1 ANO	3 ANOS
3		AF-F-003	Follow Up and Control of Audits of AFC		0,0	PE			1 ANO	3 ANOS
4		AF-F-004	Ficha Inventário Físico		0,0	P			3 ANOS	10 ANOS
5		AF-F-005	Contolo de Recheios das Casa		0,0	P			3 ANOS	10 ANOS
6		AF-F-006	Contolo de Equipamentos Electronicos		0,0	P			3 ANOS	10 ANOS

**Tabela 2 – Formulários da Área Financeira**

**Fonte: Autor**

CONTROLO DOS REGISTOS CONTROL OF CC (++) RECORDS & DATABASES										Data de Actualização Updating Date	
Controlo das Revisões/ Revisions Control							Controlo dos Registos/ Records Control				
N°	Origem Source	Codificação Codification	Designação Designation	Data de emissão Issuing Date	Rev	Ver	Responsabilidade Responsibility	Local de arquivo Archive place	Tempo de arquivo Archive time		
									Activo Active	Histórico Historical	
1		CC-F-001	"RELEVÉ DES ACCOMPTES"		0.0	F/PE			3 ANOS	10 ANOS	
2		CC-F-002	OD and Accruals Form		0.0	E			3 ANOS	10 ANOS	
3		CC-F-003	REGULARIZATION OF LA ADVANCE		0.0	E/P			3 ANOS	10 ANOS	
4		CC-F-004	OPEN ACCOUNT CC - SONAMET		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
5		CC-F-005	YARD REQUISITION FORM		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
6		CC-F-006	WORKLOAD FMT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
7		CC-F-007	WORKLOAD PRODUCTIVE LABOR		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
8		CC-F-008	"COST CODING SONAMET - BU+WP"		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
9		CC-F-009	"COST CODING SONAMET - ANALYTICAL NATURES"		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
10		CC-F-010	INVESTMENT MONTHLY STATUS REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
11		CC-F-011	RESIDENCE PARK COST CENTER REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
12		CC-F-012	VEHICLES PARK COST CENTER REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
13		CC-F-013	SONAMET G&A COST CONTROL REPORT		0.0	P			1 ANO	3 ANOS	
14		CC-F-014	SONAMET YARD COST CONTROL REPORT		0.0	E/P			1 ANO	3 ANOS	
15		CC-F-015	SONAMET CIVIL WORKS COST CONTROL REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
16		CC-F-016	WORK IN PROGRESS		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
17		CC-F-017	CLINIC COST CENTER REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
18		CC-F-018	QUIT CLAIM CLEARANCE		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
19		CC-F-019	SURVEY CC REPORT		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
20		CC-F-020	Controlo VIDAGE em TRANSITO		0.0	E			3 ANOS	10 ANOS	
21		CC-F-021	LIVING ALLOWANCE REGULARIZATIONS (CLAIM)		0.0	E			1 ANO	3 ANOS	
22		CC-F-022	LIVING ALLOWANCE FORM		1.0	E			1 ANO	3 ANOS	
23		CC-F-023	DEDUÇÕES SOBRE LIVING ALLOWANCE		1.0	E			1 ANO	3 ANOS	
24		CC-F-024	ACC PMSR RECONCILIATION		0.0	E/P			1 ANO	3 ANOS	
25		CC-F-025	RECONCILIATION ACCOUNT BASE RP		0.0	E/P			1 ANO	3 ANOS	

Tabela 3 – Formulários criados pelo Controlo de Gestão

Fonte: Autor

CONTROLO DOS REGISTOS CONTROL OF ACC (++) RECORDS & DATABASES										Data de Actualização Updating Date	
Controlo das Revisões/ Revisions Control							Controlo dos Registos/ Records Control				
Nº	Origem Source	Codificação Codification	Designação Designation	Data de emissão Issuing Date	Rev	Ver	Responsabilidade Responsibility	Local de arquivo Archive place	Tempo de arquivo Archive time		
									Activo Active	Histórico Historical	
1		ACC-F-001	AVIS D'ECRITURE		0.0	F			3 ANOS	10 ANOS	
2		ACC-F-002	OPENING OF ENTITIES ACCOUNT		0.0	E			1 ANO	5 ANOS	
3		ACC-F-003	STICKER		1.0	P			3 ANOS	10 ANOS	
4		ACC-F-004	ABERTURA DE CONTA GERAL		0.0	PIE			1 ANO	5 ANOS	
5		ACC-F-005	FINANCE REPORTING PACKAGE		0.0	E			3 ANOS	10 ANOS	
6		N.A.	DIARIO DE COMPRA (COMP - COMC)						3 ANOS	10 ANOS	
7		N.A.	DIARIO DE VENDAS (VEND - DEB - NCRED)						3 ANOS	10 ANOS	
8		N.A.	DIARIO DE BANCOS						3 ANOS	10 ANOS	
9		N.A.	DIARIO DE SALARIOS - SAL						3 ANOS	10 ANOS	
10		N.A.	DIARIO DE OPER. DIVERSAS - ODREG						3 ANOS	10 ANOS	
11		N.A.	DIARIO DE AMORTIZAÇÕES - AMORT						3 ANOS	10 ANOS	
12		N.A.	DIARIO DE REGULIZAÇÕES - XREG						3 ANOS	10 ANOS	
13		N.A.	DIARIO DE ABERTURA - ABERT						3 ANOS	10 ANOS	
14		N.A.	FICHA DE ACTIVO IMOBILIZADO						3 ANOS	10 ANOS	
15		N.A.	ANALISES DE CONTA FORNECEDOR						1 ANO	5 ANOS	
16		N.A.	ANALISES DE RECONCILIAÇÃO INVOICE REG.						1 ANO	5 ANOS	
17		ACC-F-006	Reconciliação Conta Corrente FORNECEDOR		0.0	P			1 ANO	5 ANOS	
18		ACC-F-007	Reconciliação Conta Corrente CLIENTE		0.0	P			1 ANO	5 ANOS	
19		ACC-F-008	ASSET DISPOSAL FORM		0.0	E/P			3 ANOS	10 ANOS	

Tabela 4 – Formulários da Contabilidade

Fonte: Autor

		<b>CONTROLO DOS REGISTOS</b> <b>CONTROL OF TRS (++) RECORDS &amp; DATABASES</b>						Data de Actualização Updating Date		
Controlo das Revisões/ Revisions Control						Controlo dos Registos/ Records Control				
Nº	Origem Source	Codificação Codification	Designação Designation	Data de emissão Issuing Date	Rev	Ver	Responsabilidade Responsibility	Local de arquivo Archive place	Tempo de arquivo Archive time	
									Activo Active	Histórico Historical
1		TRS-F-001	EXPENSE REPORT		0.0	E			1 ano	5 anos
2		TRS-F-002	CASH REQUEST		0.0	E			1 ano	5 anos
3		TRS-F-003	PETTY CASH VOUCHER		0.0	P			1 ano	5 anos
4		TRS-F-004	CASH FLOW		0.0	P			1 ano	5 anos
5		TRS-F-005	DESCONTOS EMPRESTIMOS PESSOAIS		0.0	P			1 ano	5 anos
6		TRS-F-006	DESCONTOS ADIANTAMENTOS		0.0	P			1 ano	5 anos
7		TRS-F-007	LISTA DE PAGAMENTO DE IRT		0.0	P			1 ano	5 anos
8		TRS-F-008	LISTA DE PAGAMENTO DAS CASAS		0.0	P			1 ano	5 anos
9		TRS-F-009	LISTA DE PAGAMENTO DE SEGURANÇA SOCIAL		0.0	P			1 ano	5 anos
10		TRS-F-010	LISTA DE PAGAMENTO DE WHT		0.0	P			1 ano	5 anos
11		TRS-F-011	LISTA DE PAGAMENTO DE IMPOSTO DE SELO		0.0	P			1 ano	5 anos
12		TRS-F-012	LISTA DE PAGAMENTO FEITO PELO BANCO		0.0	P			1 ano	5 anos
13		TRS-F-013	MAPA DE FUNDO FIXO		0.0	P			1 ano	5 anos
14		TRS-F-014	OUTROS DESCONTO DESPESAS MEDICAS		0.0	P			1 ano	5 anos
15		TRS-F-015	OUTROS DESCONTO PESSOAIS		0.0	P			1 ano	5 anos
16		TRS-F-016	COMUNICAÇÃO DE RECEBIMENTOS		0.0	P			1 ano	5 anos
17		TRS-F-017	PAGAMENTO DOS DIRECTORES FEES		0.0	E			1 ano	5 anos
18		TRS-F-018	RECONCILIAÇÕES BANCARIAS		0.0	P			1 ano	5 anos
19		TRS-F-019	REGISTOS DE CHEQUES		0.0	P			1 ano	5 anos
20		TRS-F-020	BANK ACCOUNT POSITION		0.0	E			1 ano	5 anos

**Tabela 5 – Formulários do departamento de Tesouraria**

**Fonte:** Autor

A interligação dos procedimentos e/ou formulários passa pelo cumprimento do estabelecido no procedimento de controlo de registos, assim como pelo assegurar que todas as tarefas com impacto direto nos resultados da organização, são previamente validados pelo controlo de gestão.

Desta forma, o controlo de gestão concretiza o seu papel de assegurar à gestão de topo, que os potenciais desvios aos objetivos definidos pela mesma são identificados em tempo, para que seja possível a tomada das medidas corretivas adequadas.

Uma das vantagens da interligação entre o controlo de gestão e o SGQ, é assegurar que toda e qualquer ação ou ato praticado pela organização na execução da sua atividade, tem o respetivo registo no resultado da organização, assim como potencia e evidencia a tendência futura da evolução da mesma.



A definição de procedimentos, visa essencialmente assegurar que independentemente de quem desempenhe determinada ação, essa ação é realizada da forma correta e que o seu resultado seja o esperado, para que o produto final satisfaça os requisitos pretendidos.

O controlo de gestão no desenvolvimento da sua atividade tem como função complementar e assegurar também à organização, que o SGQ é devidamente aplicado e que pode o seu contributo ser mesurado e avaliado, quer em termos de cumprimento, quer em termos de valorização.

É função do controlo de gestão, valorizar e evidenciar os custos da não qualidade do produto, ou seja, a valorização de quanto custa à organização a não realização de determinada atividade corretamente.

É essencial para que sejam adotadas medidas que tenham como objetivo melhorar o desempenho da atividade e conseqüentemente a maximização da utilização dos recursos da organização.

## **4. CONCLUSÕES**

### **4.1. Centradas nos objetivos gerais**

No final do presente relatório, dedicado ao tema “O Controlo de Gestão aplicado na Certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008” com base na análise dos requisitos da norma e no papel do controlo de gestão na organização. A utilização de um exemplo real foi determinante para a aplicação prática da interligação entre o controlo de gestão e o sistema de gestão da qualidade.

À semelhança de outras ferramentas que permitem avaliar o desempenho da organização como o “SCORECARD para performance total”, A certificação da organização pela norma NP EN ISO 9001:2008, assegura que a organização estabelece os procedimentos necessários a garantir a boa prática das suas atividades e a satisfação dos requisitos dos seus produtos, da mesma forma que o controlo de gestão assegura que a monitorização do cumprimento dos procedimentos necessários ao efetivo acompanhamento da evolução da organização no futuro.

## **4.2. Centradas nos objetivos específicos**

Os objetivos específicos do presente relatório de estágio foram atingidos na medida em que foram devidamente caracterizadas as palavras-chave que são identificativas do trabalho realizado.

Os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 foram devidamente identificados e caracterizados, assim como foram de igual modos analisados e interpretados.

A identificação de procedimentos que satisfazem os requisitos da Norma e do Controlo de Gestão foram igualmente validados por forma à satisfação dos objetivos definidos.

## **4.3. Limitações**

Existem no entanto algumas limitações ao presente relatório, nomeadamente a falta de comparação da interligação entre o controlo de gestão e a norma NP EN ISO 9001:2008 em organizações de outros sectores de atividade, assim como com organizações situadas em outras regiões geográficas.

#### **4.4. Propostas de investigações futuras**

No entanto, esta limitação verificada é simultaneamente uma oportunidade para desenvolver trabalhos futuros, que analisem a interligação existente entre controlo de gestão e a certificação pela norma NP EN ISO 9001:2008, em organizações de outros sectores de atividade e localizadas em diferentes regiões geográficas, onde existam condições culturais e legais diferentes das que foram objeto de análise no presente relatório.

Por último, seria também importante efetuar o estudo sobre o papel e a importância do controlo de gestão na interligação com a certificação simultânea da organização pela norma NP EN ISO 9001:2008 com outras normas internacionais.

## BIBLIOGRAFIA

*Controlo de gestão*, In Infopédia, Porto: Porto Editora, 2003-2012

Cruz, Carlos Pereira da (2009), “Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial”, *In Vida Económica (ed.)*. Porto, ISBN 978-972-788-281-6.

Doyle, David (1999), “Controlo de Custos”, Edições Cetop

Drury, Colin, “Management Control”, Workingham England: Van Nostrand Reinhold (U.K.)

Emmanuel, Clive e David Otley, “Accounting for Management Control”, Workingham England: Van Nostrand Reinhold (U.K.)

Fundamentals of Management Control, European Federation for Welding, Joining and Cutting (EWF)

Horngren, Charles e George Foster, “Cost Accounting a Managerial Emphasis”, Englewood Cliffs 8ª ed., N.J.

JORDAN, Huges, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. (2008), “O Controlo da Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores”, Áreas Editora, 8ª edição, Lisboa

Keher, Daniel (1994), “Save Your Business a Bundle”, Simon & Schuster

Montebello, Michel H. (2003), “Criação de Valor para o cliente”, *In Monitor (ed.)*. Lisboa, ISBN 972-9413-57-6.

Neves, Andreia; Linhares, Virgínia; Sampaio, Paulo; Saraiva, Pedro, (2011) “Metodologias e boas práticas de integração e avaliação de sistemas de gestão”, ISECL, UM, UC

Norma NP EN ISO 9001:2008

Norma NP EN ISO 19011:2003

Oliveira, Djalma.P.R, (2005) “Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial”. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2 ISBN 85-224-4185-5

Pereira, C. Caiano e Franco, V. Seabra (1994), “Contabilidade Analítica”, Rei dos Livros 6ª edição, Lisboa

QUIVY, RAYMOND E CAMPENHOUDT, LUCVAN (2003), “Manual de investigação em ciências sociais”, Gradiva 3ª ed., Lisboa.

Rampersad, Hubert K. (2004), “Scorecard para performance total”, *In Campus (ed.)*. São Paulo, ISBN 85-352-1326-0.

Shank, John e Govindarajan, Vijay (1997), “A Revolução dos custos”, Editora Campus

Turner, Suzanne (2010), “Ferramentas de Apoio à Gestão – guia essencial para o gestor de sucesso”, *In Monitor (ed.)*. Lisboa, ISBN 978-972-9413-79-7.

## 9. ANEXOS

### Anexo I – Política de Qualidade

#### POLITICA DE QUALIDADE

Desde o seu início em 1998, a SON está empenhada na continua melhoria da qualidade das atividades, das operações, dos serviços que presta e dos produtos que fabrica para a indústria petrolífera, participando ativamente como agente de desenvolvimento social e económico da República de Angola.

Através dos objetivos e das metas definidas pelo Conselho de Administração, a Direção Geral da SON bem como toda a Equipa SON focalizam-se no cumprimento integral dos requisitos dos Clientes, enquanto é realizado um elevado ênfase na saúde humana, nas operações realizadas em segurança, na proteção ambiental, no compromisso com a qualidade e no espírito de bem fazer na comunidade onde a SON se insere.

O compromisso é assumido nos interesses dos nossos Clientes, Colaboradores, Subcontratados, Acionistas e na Comunidade em que vivemos e trabalhamos.

Os diferentes responsáveis de áreas têm um papel de liderança na comunicação e na implementação, assegurando o seu cumprimento, da Política da Qualidade e dos níveis de Qualidade exigidos. A Direção Geral requer o comprometimento activo de todos os Colaboradores e de cada um no seguimento dos valores fundamentais que permitiram à SON ser reconhecida local e internacionalmente:

- Melhorar e salvaguardar a Saúde e Segurança das pessoas sempre;
- Respeitar, proteger e promover o Ambiente;
- Cumprir os requisitos especificados pelos Clientes e assegurar a sua satisfação contínua;
- Planear para responder ou recuperar de qualquer emergência, crise e quebra no negócio;
- Realizar todas as atividades em equipa, mostrando respeito mútuo, integridade e comportamento profissional sempre;
- Comunicar abertamente com os Clientes e Acionistas e assegurar o entendimento das nossas Políticas, exigências, programas e desempenhos na área da Qualidade.
- Definir objetivos de desempenho da Qualidade, Saúde, Segurança e Ambiente, medindo os resultados, avaliando, eliminando as não conformidades e melhorando continuamente os processos, serviços, qualidade de produto, através do uso de um sistema efetivo de gestão;
- Recompensar ideias de melhoria e desempenhos na área da Qualidade, Saúde, Segurança e Ambiente.

Sonamet está focalizada na procura da excelência em tudo o que fazemos. O nosso objetivo é realizar negócio de um modo consistente e transparente com todos os nossos clientes e focalizarmo-nos em:

- Planear, executar e controlar os processos em todas as atividades;
- Passar de um modelo de Controlo da Qualidade para um modelo proactivo de Qualidade Assegurada;
- Cumprir integralmente com as especificações e com os prazos acordados com os Clientes;
- Ter como objetivo a total Satisfação de Clientes, Parceiros de Negócio e Acionistas.

Entendimento individual das próprias responsabilidades é etapa fundamental para a participação e o compromisso de todos. Deste modo todos os colaboradores e subcontratados devem saber o que a SON espera deles e do seu trabalho:

- Aumentar continuamente a eficiência e revisão regular das metas;
- Assegurar que todos os objetivos são mensuráveis e atingíveis;
- Atuar profissionalmente, fornecendo os meios para atingir os Objetivos da SON

A Política da Qualidade da SON é regularmente revista para assegurar a sua contínua adequação. Os compromissos listados são uma adição à nossa obrigação ao cumprimento de todas as Políticas da SON, bem como da lei e dos regulamentos da República de Angola.

---

General Manager

**GENERAL PROCEDURE**

**LEVEL OF AUTHORISATION**

**GP-001 - E**

<b>Rev.</b>	<b>Revision Description</b>	<b>Date</b>	<b>Prepared</b>	<b>Reviewed</b>	<b>Approved</b>



	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 2 / 8

## **TABLE OF CONTENTS**

<b>1</b>	<b>SUBJECT OF THE PROCEDURE .....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPLES.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.1</b>	<b>PRINCIPLE OF POWERS SEGREGATION.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.2</b>	<b>OPENING OF A BANK ACCOUNT.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.3</b>	<b>BANK GUARANTEES.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.4</b>	<b>BANK OVERDRAFT.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>3</b>	<b>APPLICATION.....</b>	<b>PAG 4</b>
<b>3.1</b>	<b>COLLECTING BANK ACCOUNTS.....</b>	<b>PAG 4</b>
<b>3.2</b>	<b>DISBURSEMENT ACCOUNTS (EXTERNAL PAYMENTS).....</b>	<b>PAG 5</b>
<b>3.2.1</b>	<b>MOVEMENT OF SON BANK ACCOUNTS .....</b>	<b>PAG 5</b>
<b>3.2.2</b>	<b>BON A PAYER OF SON.....</b>	<b>PAG 7</b>
<b>4</b>	<b>DOCUMENT HISTORICAL REVISIONS.....</b>	<b>PAG 8</b>

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 3 / 8

## **1 SUBJECT OF THE PROCEDURE**

Define authorized persons operating on SON bank accounts and expenses commitment.

## **2 PRINCIPLES**

The following principles have to be applied:

### **2.1 PRINCIPLE OF POWERS SEGRETATION**

Persons who approve invoices for payment do not have bank powers of attorney no bank accounts, and persons signing purchase order may only have a power of attorney on bank accounts, if jointly with another signatory.

### **2.2 OPENING OF A BANK ACCOUNT**

Every bank account opening must be previously authorized by Board of Directors. An opening request form must be sent previously to Board of Directors.

### **2.3 BANK GUARANTEES**

Bank guarantee issues within authorized bank guarantee lines are subject to the same bank power limitations as here below, except any special power granted by the Board of Directors.

Every bank guarantee issue must be authorized previously by Board of Directors.

### **2.4 BANK OVERDRAFT**

No credit line may be negotiated directly between SON and the banks, except with the formal authorization of the Boards of Directors.

In that case, a request must be transmitted to Board of Directors.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 4 / 8

### 3 APPLICATION

#### 3.1 COLLECTION BANK ACCOUNTS

Collection bank accounts (funds received from clients, from Shareholders group entities or from bank loans) are separated from disbursement bank accounts which cannot be debtors in any case and which have separated bank powers.

Transfers from collection bank accounts can only be made in favour of SON disbursement bank accounts

Signature authorizations are limited as follows:

Level	Names	Limits
<b>0</b>		Unlimited with a person from the same level ( one of them appointed by ACG and the other appointed by SONANG) or jointly with a person from level 1 until 1MUSD
<b>1</b>		General Manager alone until 30 KUSD or jointly with a person from level 1 or 2 until 250 KUSD. Jointly with a person from level 1 until 250 KUSD. Jointly with a person from level 2 until 30 KUSD
<b>2</b>		Jointly with a person from the same level until 30 KUSD

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 5 / 8

### 3.2 DISBURSEMENT ACCOUNTS (EXTERNAL PAYMENTS)

#### 3.2.1 MOVEMENT OF SON BANK ACCOUNTS – RULES AND SIGNATURES BFA, BAI, BTA, BESA

##### ACCOUNT RAU (RECEIVABLES / DEPOSITS) TO DAU (PAYMENTS)

LIMIT USD	NUMBER OF SIGNATURES	PERSONS AUTHORIZED	
		FOR BTA ACCOUNTS IN LUANDA AND IN LOBITO	
UNTIL 1 Million USD (Maximum Amount Authorized)	2		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>

**Nota:** Rules to be used for transfers among SON Accounts in BFA, BAI, BTA e BESA

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 6 / 8

**ACCOUNTS PAYABLE / COLLECTION - ACCOUNTS "DAU"**

LIMIT USD	NUMBER OF SIGNATURE	LEVEL	PERSONS AUTHORIZED	
			FOR BTA ACCOUNTS IN LUANDA AND IN LOBITO	
Unlimited Amount	2	Level zero "0"	[ ]	
Until 1 Million USD	2	1 signature level zero "0"	[ ]	
		+ 1 signature level one "1"	[ ]	
Until 250.000 USD	2	Level one "1"	[ ]	
Until 30.000 USD	1	Level one "1"	[ ]	
	2	Level one "1"	[ ]	
	2	1 signature level one "1"	[ ]	
		+ 1 signature level two "2"	[ ]	
2	Level two "2"	[ ]		

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 7 / 8

### 3.2.2 BON À PAYER OF SON – RULES AND AUTHORIZED SIGNATURES

#### **APPROVAL OF STICKERS FOR PAYMENT AUTHORIZATION AND RECORD**

<b>RESTRICTION</b>	<b>NUMBERS OF SIGNATURES</b>	<b>PERSONS AUTHORIZED</b>
		<b>FOR STICKERS IN LUANDA AND IN LOBITO</b>
No restriction	1	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
Who signs "Bon à Payer", can not approve the payment on	1	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>

#### **APPROVAL OF EXPENSES REPORT / CASH REQUEST / ADVANCE**

<b>RESTRICTION</b>	<b>NUMBERS OF SIGNATURES</b>	<b>PERSONS AUTHORIZED</b>
		<b>FOR STICKERS IN LUANDA AND IN LOBITO</b>
No restriction	1	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.12.2009
	<b>LEVEL OF AUTHORISATION</b> GP-001 Rev. 0.0 - E	Pag 8 / 8

#### 4 DOCUMENTS HISTORICAL REVIEWS

Rev.	Revision Description	Date	Prepared	Reviewed	Approved

**SON**

**GENERAL PROCEDURE**

**DOCUMENT CONTROL**

**QA-GP-001 - E**

<b>Rev.</b>	<b>Revision Description</b>	<b>Date</b>	<b>Prepared</b>	<b>Reviewed</b>	<b>Approved</b>



	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 2 / 12

## 1 OBJECTIVE AND SCOPE

To define the structure and document control system of SON.

The document system includes all the documents that might describe the SON quality management structure. It does not include the document related to contracts and projects, such as manuals, procedures, plans and working instructions developed in accordance with customer requirements.

To define the applicable rules to implement and manage all the system documents, such as:

- Documents type that belong to the system;
- Rules to prepare documents (content, format, coding);
- Personnel responsible for issuing, reviewing and approving;
- Personnel responsible for updating and archiving;
- Personnel responsible for verifying correct implementation.

## 2 DEFINITIONS AND ABBREVIATIONS

**Document:** Information in any form, which establishes rules and guidelines, or where the requirements for certain activities and results are specified.

**Forms:** Documents, usually in paper form, that after have being filled out become a Quality record and provides evidences of an activity.

**Quality Manual:** Document that specifies the QMS (Quality Management System) of an organization.

**Process:** Sequence of activities that transform inputs into outputs with an added value to the organization, allowing the achievement of common objectives and the process effectiveness, through the utilization of resources, means and controls.

**Procedure:** Description of how an activity or process will be accomplished.

**Record (Register):** Document that record data obtained and includes evidence of the activities performed.

**Quality Management System (QMS):** System that establishes the policy, the objectives and the achievement of those objectives, in a way that drives and control the organization in quality aspects. The architecture of the QMS is in compliance with the continuous improvement principles: Plan- Do-Check and Act.

**Quality Management (QM):** Entity that on a transversal way has the responsibility to apply the continuous improvement principles.

**Quality Assurance (QA):** Entity that ensures the verification of the data obtained and checked by the Quality Control.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 3 / 12

**Quality Control (QC):** Entity that checks and controls the obtained data in accordance with the defined ITP (Inspection Test Plan) for each activity.

**SON:** Abbreviation used to code the internal documents.

**CDOC:** Acronym used to identify the documental management system of Sonamet.

### 3 REFERENCE DOCUMENTS

- QA-M-001                                      SON Quality Manual;
- ISO 9001 Standard, item 4.2.3        Document Control;
- QA-OG-001                                 Document Structure;
- QA-F-005                                    Typical Document Type Form;

### 4 DESCRIPTION

#### 4.1 Document Structure System

The Document Structure System comprises different types of documents. All these documents, procedures and working instructions are in compliance and aligned with the standards and guidelines of the company.

The Quality Department is responsible to ensure the correct management of the Document System of SON.

Any document coming from ACG might be applied, but if SON document about the same subject does exist, it will take precedence over ACG document. In case referred ACG document is revised, it can be decided by the Process Owner to revise as well corresponding Sonamet document through Sonamet DCR system as defined in the 4.4.1 of this General Procedure.

The Sonamet Document System comprises the following documents:

- 1        Policies
- 2        Quality Manual
- 3        HSE Manual
- 4        Process Cards (description of each process)
- 5        General Procedures
- 6        Procedures
- 7        Work Instructions
- 8        Methods Statements/ Plans
- 9        Forms (Printed papers) / Registers
- 10     Project Documents

In the Project Documents, there are project management procedures, project fabrication procedures, criteria, specifications and requirements of the customer that are specific to

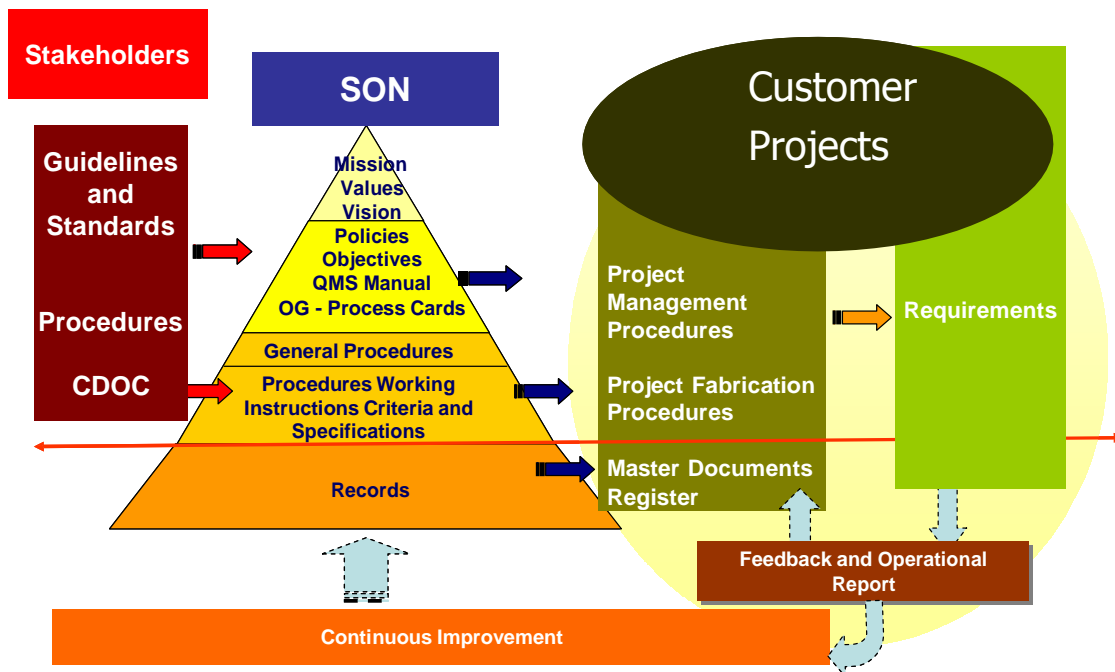
	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 4 / 12

each Project. The way to control the project documents is covered by specific project control procedure.

**Observation:** Technical Documents, such as drawings, sketches, calculation note, vendor data and others are also controlled using specific working instruction.

#### 4.2 SON Document System Structure linked to Projects Document Structure

The figure above is highlighting the hierarchy of the documents for SON Document Structure as well as Projects. Although different responsibilities exist on the control of the documents, all systems are aligned in order to meet Customer requirements.



Documents Structure	Management Control Responsibility	System Support
ACG Documents and Guidelines	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ACG Quality Support Services</li> <li>2. Application to SON of these documents is made under Sonamet QA approval using the Document Change Request Form</li> </ol>	ACG Intranet - CDOC
SON Documentation Structure	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SON Quality Department</li> </ol>	ACG Intranet - CDOC and CDM (Control Documents Map)
Project Documentation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SON Projects</li> <li>2. SON Quality Control - Doc. Control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CATS</li> <li>2. CDOC</li> </ol>

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 5 / 12

### **4.3 Document Preparation Rules**

The basic rules for the elaboration and development of the Document System of SON are:

- General Rules
- Contents
- Layout
- Codification and Identification of the Revision

#### **4.3.1 General Rules**

The documents might be issued in two languages, Portuguese and English (the version of the code should be the same, except in the letter that will identify the languages: " P " for Portuguese version, and " E " for English version. When two versions exist, they are issued simultaneously to avoid any difference in the numbers of corresponding revision.

Due to the various nationalities comprising SON workforce, English shall be the preferred language. However every effort shall be made to maintain a Portuguese version of the same document at all time.

#### **4.3.2 Content**

For the General Procedures and Working Instructions, the following common structure should be used in order to develop standard documents throughout SON:

- Objective and scope;
- Definitions and abbreviations;
- Reference documents;
- Description (using flow-charts if necessary);
- Document historical revisions;
- Annexes, if applied;

#### **4.3.3 Layout**

The cover of each SON document (except directives, manuals, memos, working plans and the forms), should include the following points:

- 'SON' on left top - (Font: Verdana ; font style: Bold ; size: 16) and SON Logo at right top;
- Document Type (General Procedure, Working Instruction, Methods Statement) - (Font: Verdana; font style: Bold ; size: 16)
- Title of the document - (Font: Verdana; font style: Bold; size: 16)
- Document code - (Font, Verdana ; font style: Bold ; size: 16)
- Table indicating the number of the revision, revision description, date as well as the preparation circuit / review / approval of the document.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 6 / 12

As in this General Procedure, in the header of the document the following should be included:

- Logo of SON
- Document type - (Font: Verdana ; font style: Bold ; size: 10)
- Title of the document - (Font: Verdana; font style: Bold; size: 10)
- Code of the document - (Font: Verdana; font style: Regular; size: 9)
- Number of the revision - version - (Font: Verdana; font style: Regular; size: 9)
- Issuing date with dd.mm.yyyy format - (Font: Verdana ; font style: Regular ; size: 9)
- Number of the page / total number of pages - (Font: Verdana; font style: Regular; size: 9)

#### **4.3.4 Code and Reviewing Identification**

The code differs according to the type of document. The table below identifies the code for the several existent documents in SON.

<b>Document Type</b>	<b>Code</b>
Manuals (Handbook's)	XXX-M-nnn XXX or XX    Code Area M                Manual nnn              Sequential Number
Processes (Processes Cards)	XXX-PC-nnn XXX or XX    Code Area PC              Process Card nnn              Sequential Number
Organization Charts and other documents (that allow define the organization such as job descriptions)	XXX-OG-nnn XXX or XX    Code Area OG              General Organization (Organizaçã Geral) nnn              Sequential Number
General Procedures (To be applied in all Sonamet, is like a Standard Operating Procedure)	XXX-GP-nnn XXX or XX    Code Area GP              General Procedure nnn              Sequential Number
Procedures (To be applied in specific areas, can deal with interfaces and with general working rules)	XXX-PR-nnn XXX or XX    Code Area PR              Procedure nnn              Sequential Number
Working Instructions (To be applied in one specific area or activity, is like an internal operating procedure)	XXX-WI-nnn XXX or XX    Code Area WI              Working Instruction nnn              Sequential Number

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 7 / 12

<b>Document Type</b>	<b>Code</b>
Methods Statement (To be applied in one specific area or project, is like an internal operating procedure)	XXX-MS-nnn XXX or XX    Code Area MS            Methods Statement nnn            Sequential Number
Control Plan (To be applied in one specific area or project, or activity, it defines criteria and responsibilities, does not require specific lay-out)	XXX-CP-nnn XXX or XX    Code Area CP             Control Plan nnn             Sequential Number
Forms	XXX-F-nnn XXX or XX    Code Area F                Form nnn             Sequential form number of the working area
<p>Note:</p> <p>Followed by the code the revision of the document is identified with Rev. Z.Z-Y Meaning:</p> <p>Z.Z – revision number Y – Version</p> <p>The Portuguese and English versions of the documents are identified with P or E. In some cases if the document at the same time is Portuguese and English the identification is P/E. On the cover sheet of the documents the version follows the document code.</p>	

All the approved documents are available in the CDOC system, and might be printed out. Any document in the CDOC system is approved and is the latest version of the document. The screen version of each document is a controlled copy. However, once printed out it is considered a copy only for information. There are specific cases, such as forms that shall be printed out of the CDOC system and be applied in the recording activities. In all cases, it is the holder's responsibility to verify that he/she is holding the latest approved version available.

#### **4.4 Document Control**

The final codification of a document is given by the Quality Department that manages the checking the approval, in accordance with the defined rules in this document and includes this document reference in the CDM (Control Documents Map).

When any document is reviewed, the issuer should send it together with all the other linked documents to the Quality Department, in order to check the impact of the change. The Document Change Request - DCR, should be included.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 8 / 12

Before placing a document in the official circuit for approval, the originator should check that the document followed the established circuit for internal verification, which should cover all entities involved in the activities or described processes.

During the approval process no date should be included in the document, and "DRAFT" should be included in the document header date field.

Each area is responsible for the circulation of the document and the tracking of the required formal signatures.

#### **4.4.1. Document Change Request (DCR)**

Every time a document has to be updated the changes brought to the existing document might have impact at different levels of the Quality System. In order to fully apprehend the potential impact of the intended change the issuer prior to updating the document should request evaluation of the potential update impact to the Quality Department.

The Document Change Request is also a way, of improving the document management system, and might be used by someone who has interest in giving suggestions regarding any document.

When a document is not available in a SON Document System [CDOC], an ACG Document can be applied as guideline using the same document for approval.

#### **4.5 Preparation, Review, Approval**

The table below defines the levels of preparation responsibility, reviewing and necessary approval for each document to be issued:

<b>Document</b>	<b>Prepared by</b>	<b>Reviewed by</b>	<b>Approved by</b>
Policies	General Manager or Deputy General Manager	----	General Manager
Quality Manual	Quality Department	Quality Manager	General Manager or Deputy General Manager
HSE Manual	HSE Department	HSE Manager	Yard Manager
Process Card	Process Owner	Quality Manager / Yard Manager	General Manager or Yard Manager
Documents Organization	Manager Director / Issuer Department	Human Resources Manager / Manager Director or Yard Manager	General Manager or Yard Manager
General Procedure	Process Owner / Issuer Department	Quality Manager / Manager Director	General Manager or Yard Manager

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 9 / 12

Document	Prepared by	Reviewed by	Approved by
Procedure	Issuer Department	Quality Manager or Process Owner	Issuer Manager Director /Yard Manager
Working Instruction	Issuer Department	Quality Manager or Process Owner	Issuer Manager Director /Yard Manager
Methods Statement	Specific Fabrication Area (Welding, Methods, ...) Engineer	Quality Control Manager/ Specific Fabrication Area Superintendent (if applied)	Project Manager/ Fabrication Manager
Form	Please see note below		

Note 1: Quality Department is in charge of assigning numbering, coding of documents and confirm document layouts for further issue, review and dispatch.

Note 2: Forms do not need to be linked to a General Procedure or a Working Instruction. However if it is linked to any of the mentioned documents, the form should have the same review and approval participants.

The control of the process activities is covered by the Process Owner/ Manager participation which defines where each form shall be applied. To this effect some forms might include small squares of information with checkboxes mentioning where the document is to be applied (e.g. **Lua** – SON Luanda and **Lob** – SON Lobito - **Own** showing the process owner participation).

In all cases, the forms as a specific type of documents are controlled as part of the Documents Control Map that is under Quality Department responsibility.

#### 4.6 Issuing and reviewing documents

Every document is considered preliminar (draft) unless it is reviewed and approved by the suitable entities as per the table on item 4.5.

All sheets of a documents are page numbered and codified including the number of the revision and approval dates. The first approved version to be issued is revision 0.0. In the following approved revisions, the successive numeric indexes are attributed like 1.0, 2.0, 3.0.

However, and regarding the different types of documents, the issuer should also control the draft versions him/herself, in order to get the added value coming from the different actors discussion taken during the draft version. This control will be done regarding the following method:

Any review of an approved document is made using the latest approved version of the document. So, the issuer will be allowed to keep all the historical comments that were performed during the discussion of a drafted document. In this case, if the latest approved revision of a document is 1.0, the first draft to review this document should be identified as



	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 10 / 12

1.A, the second 1.B and the third as 1.C and so on. The approved revision of the document will be 2.0.

The Quality Department will only control the approved versions. In any case, it is good practice for the issuer to keep all the draft versions (comments) that lead him to issue the document for approval. The control of the documents is made on the Document Control Map – QA-F-004, by the Quality Department. For all

cases:

The reason of the document creation is identified in the description of the revision:

- First issue;
- Cancellation and substitution of the document (to indicate the reference of the canceled document);
- Update;
- Inclusion of summary of what was changed.

The Quality Department is responsible for the verification of the execution of the preparation rules, reviewing, approval and diffusion of the documents.

The issuer should fill the Document Change Request, and this form should be checked and accepted by all the different participants involved in the approval process of the document.

In any case, it is only possible to use approved documents. The use of draft documents should never be applied. If a SON document does not exist, SON users are allowed to use an ACG document as a guideline, however, and as mentioned before the applied ACG document should never contradict any approved SON document. When the use of ACG documents is needed it is strongly advise to inform the Quality Department and to the Process Manager in order to launch the process of transcribing the missing procedure into the SON Quality System.

#### **4.6.1 Abbreviation name code**

There are some documents where some abbreviations name codes might need to be used. The practice rule applied is the use of a 3 letter acronym ABC.

Where:

- A First letter of the first name;
- BC First and second letters of the surname.

For example for the name: Luís Antunes, the letters will be LAN.

Special cases have only 2 letters. These abbreviations are use for the management and for the main position staff in all the departments. Each department, if applied, should have its own abbreviation list.

#### **4.7 Distribution, management and archive of documents**

In the process of searching applicable procedure covering any subject, SON Document system will be first checked. In case, SON procedure does not exist, ACG document system will be then checked to find required procedure to be applied.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 11 / 12

After approval, the document is scanned and distributed. The document should be introduced into the CDOC, where everyone can access, consult or print the updated version. The communication of the existence of a new document is done by the Quality Department through e-mail for all users or through a bulletin board system.

The updated documents are always available in the CDOC with its latest version.

Any change performed on the document promotes a new issuing of the document with the next revision. The previous versions are archived in the historical revision file of each document in an electronic file and are kept on the server. An obsolete hardcopy file is maintained in Quality Department.

All the printed copies through the CDOC are considered non-controlled copies. As a recommendation before using any document users must verify that they are referring to the latest version available.

All collaborators are responsible for verifying the validity of the documents that are using. The applicable version of a document is the one that is available in the SON Document intranet System- CDOC.

Hardcopies must be distributed to users that are not able to access the CDOC. Regarding the e-mail support, the distribution per e-mail is enough to spread the document through the organization.

Higher hierarchical levels have the responsibility to ensure access to lower hierarchy levels.

The distribution record through the first levels of distribution is archived by the Quality Department. The distribution through the lower levels should be assured by the responsible of each area. The communication made through e-mail should be printed out, and recorded as an evidence of the communication and distribution performed.

The distribution control of the documents and approved forms is the responsibility of the Quality Department. The Department is also responsible for keeping originals (with all signatures) and electronic files (original and "pdf") properly archived. Obsolete documents should be kept at least 10 years.

However for special documents, such as records with critical information, a specific storage system should be applied in order to safeguard such documents.

#### **4.8 Administrative and Technical Documents Management**

Each process owner or someone in his team is responsible for managing and archiving the technical and the administrative documents used in their own departments.

#### **4.9 External Documents Control**

Each process owner or someone in his team is in charge of the external documents management that might have impact on their own process. The relevant external documentation should be identified and recorded, mentioning the type of document of external source and the person responsible for controlling it.

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.03.2010
	<b>DOCUMENTS CONTROL</b> QA-GP-001 Rev. 1.0 - E	Pag 12 / 12

When it is necessary to distribute copies, the distribution system is exactly the same as for the internal documents. Each Area should have a similar Document Control List similar to the form QA-F-004, in order to control the external documents.

#### 4.10 Digital Support

The information in digital format is under the responsibility of the IMS Department. The documents in digital format are safeguarded by IMS managed protection systems, namely:

**Access** - The access to the IT system from part of the collaborators is accomplished through user's profiles, with attributed password. The profile level setting defines the permissions that will be considered appropriate for the position of each collaborator.

**Preservation** - The system of information is configured for regular, complete and automatic backups of all Digital Support.

**Integrity** - the integrity of the information is assured by the execution of antivirus systems and firewall, which act in an automatic way.

#### 4.11 Elimination of Documents

All documents are SON property and no one shall delete or destroy any file or relevant document without prior written agreement of either the Process Owner, the Yard Manager or General Management.

Elimination of obsolete documents shall only be envisaged to ensure that document will no longer be available.

### 5 DOCUMENT HISTORICAL REVIEWS

Rev.	Revision Description	Date	Prepared	Reviewed	Approved

### 6 ANNEXES

- QA-F-001 Process and Area Code
- QA-F-002 Documents Distribution List
- QA-F-003 Document Change Request
- QA-F-004 Document Control Map
- QA-F-005 Typical Document Type Form

**SONAMET**

**GENERAL PROCEDURE**

**LEVEL OF EXPENDITURES COMMITMENT AND  
VALIDATION**

**AF-GP-002 - E**

<b>Rev.</b>	<b>Revision Description</b>	<b>Date</b>	<b>Prepared</b>	<b>Reviewed</b>	<b>Approved</b>

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.01.2010
	<b>LEVEL OF EXPENDITURES COMMITMENT AND VALIDATION</b> AF-GP-002 Rev. 0.0 - E	

## **TABLE OF CONTENTS**

<b>1</b>	<b>PURPOSE .....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2</b>	<b>LEVELS OF EXPENDITURES COMMITMENT.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.1</b>	<b>FINANCIAL ASSUMPTION ACCORDING TO THE BUDGET.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.2</b>	<b>CONCEPTS DEFINITION.....</b>	<b>PAG 3</b>
<b>2.3</b>	<b>DOCUMENTS VALIDATION.....</b>	<b>PAG 4</b>
<b>3</b>	<b>DOCUMENTS HISTORICAL REVIEWS.....</b>	<b>PAG 4</b>

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.01.2010
	<b>LEVEL OF EXPENDITURES COMMITMENT AND VALIDATION</b> AF-GP-002 Rev. 0.0 - E	

## 1. PURPOSE

To describe and define SON's levels of expenditures commitment and validation.

## 2. LEVELS OF EXPENDITURES COMMITMENT

Three levels of assumption are taken into account:

LEVEL	FUNCTIONS
1	GM, DGM, YM, AF
2	YM, AF, LM, MM, HR
3	DEPARTMENTS MANAGERS

***At Level 1, one of the signatures should come from GM***

### 2.1 Financial Assumption According to the Budget

#### Limit of Expenditures Commitment

			Usd
From 1 to 5.000	From 5.001 to 50.000	From 50.001 to 100.000 *	Above 100.000
2 Signatures – 1 of Level 3 & and 1 of level 2	2 Signatures – Level 2	2 Signatures – 1 of Level 2 & 1 of level 1	2 Signatures – Level 1 ***

***\* If submitted by an AM, therefore approval has to be done by GM.***

***For Lobito Expenses, if the amount is above Usd 5.000, one of signatures must be of YM.***

***\*\* The amount above Usd 100.000 must be committed by GM.***

***\*\*\* All business related trip outside of the normal rotation regime should be approved by the GM.***

**Nota: Any expense commitment has to pass through the AF**

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.01.2010
	<b>LEVEL OF EXPENDITURES COMMITMENT AND VALIDATION</b> AF-GP-002 Rev. 0.0 - E	

## 2.2 CONCEPTS DEFINITION

- **Cash Request**
- **Demande d' Approvisionnement**
- **Purchase Order**

### Concepts Definition

**Cash Request :** a form which allows to get the money from the petty cash for a quick expenditure. According to policy defined by the company, this amount can not be above Usd 5.000.

**Demande d' Approvisionnement (D.A):** the act of requesting;

An internal document that a functional department sends to the purchasing department containing details of materials to meet its needs, replenish stocks or obtain materials for specific jobs or contracts.

**Purchase Order (P.O):** A document used to request vendors to supply a product or service in accordance of specifications.

## 2.3 DOCUMENTS VALIDATION

<b>Usd</b>				
<b>DOCUMENTS</b>	<b>From 1 to 5000</b>	<b>From 5.001 to 50.000</b>	<b>From 50.001 to 100.000</b>	<b>Above 100.000</b>
<b>Cash Request</b>	2 Signatures: 1 of level 2 & 1 of level 1			
<b>D.A + P.O</b>	2 Signatures: 1 of level 2 & 1 of level 1	2 Signatures: 1 of level 2 & 1 of level 1	2 Signatures: 1 of level 2 & 1 of level 1	2 Signatures: level 1

### LEGEND

**DM – Department Manager**  
**YM – Yard Manager**  
**AF – Administration & Finance Manager**  
**LM – Logistic Manager**  
**HR – Human Resources Manager**  
**GM – General Manager**  
**DGM – Deputy General Manager**  
**MM – Marketing Manager**  
**AM – Area Manager**  
**AFD - Administration & Finance Department**

	<b>GENERAL PROCEDURE</b>	31.01.2010
	<b>LEVEL OF EXPENDITURES COMMITMENT AND VALIDATION</b> AF-GP-002 Rev. 0.0 - E	

**3 DOCUMENTS HISTORICAL REVIEWS**

Rev.	Revision Description	Date	Prepared	Reviewed	Approved



**SON**

**PROCEDIMENTO GERAL**

**COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS**

**PH-GP-001 - P**

<b>Revisão</b>	<b>Descrição da Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Preparado por</b>	<b>Revisto por</b>	<b>Aprovado por</b>

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

## 1. OBJECTIVO E ÂMBITO

O presente procedimento visa prover a Secção de Compras, os Armazéns, a Área Financeira e o departamento de Controlo de Gestão com directrizes na forma como são efectuadas as **Compras e como é vinculada a empresa perante os seus fornecedores.**

O âmbito deste procedimento é limitado às compras de Serviços, Materiais e Ferramentas que não estejam directamente relacionados com Projectos de Fabricação. Todas as compras de Serviços, Materiais e Ferramentas directamente relacionados com a execução de Projectos de Fabricação no âmbito dos contratos assinados com os Clientes, são geridos e devem seguir as regras definidas nos Procedimentos de Projectos.

As compras de Equipamentos para integrarem o Imobilizado Corpóreo também estão fora do âmbito do presente procedimento, regendo-se por procedimento próprio.

Este procedimento abrange os seguintes pontos:

- i) Definição do processo de Compra de Serviços, Materiais e Ferramentas;
- ii) Identificação dos documentos internos associados ao processo, e a sequência de aprovação formal dos mesmos;
- iii) Identificação das acções necessárias à aquisição externa de serviços, materiais e ferramentas;
- iv) Identificação dos departamentos e das funções responsáveis pela execução das acções necessárias é efectivação das compras a fornecedores externos;

## 2. ABREVIATURAS E DEFINIÇÕES

**Compra de Serviços :** Operações que tenham que ser subcontratadas porque não podem ser efectuados pelos recursos existentes na SON, ou que por razões de ordem operacional não podem ser concretizadas pelos recursos existentes na SON em tempo útil.

**Materiais:** Todos os meios necessários á execução das atividades da SON.

**Ferramentas:** Equipamentos de valor individual inferior a 1.000 USD, e/ou que sejam considerados como consumíveis, não devendo ser incluídos no Imobilizado Corpóreo da SON.

**Maximo:** Sistema de software utilizado na SON para registo dos stocks nos armazéns.

**Central de Compras:** Estrutura responsável pela execução do processo de compra.

**Código da Central de Compras:** Identificação da Central de Compras que irá ser responsável pelo seguimento e cumprimento do processo de compra e que é atribuída pelo PH durante o processo de preparação da PO.

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

As Centrais de Compras são codificadas de acordo com a sua região geográfica de actuação:

**L:** Compras Locais aos Fornecedores e Subcontrados Angolanos feitas pela Central de Compras do Lobito;

**E:** Compras Externas aos Fornecedores e Subcontrados Estrangeiros feitas pela Central de Compras do Lobito;

**P:** Compras Externas aos Fornecedores e Subcontrados Estrangeiros feitas pela Central de Compras de Portugal;

**F:** Compras Externas aos Fornecedores e Subcontrados Estrangeiros feitas pela Central de Compras de Portugal;

**Requisição de Materiais (RM):** Formulário para solicitar os materiais e/ou ferramentas ao armazém (WH-F-001).

**“Demande D’Approvisionnement” (DA):** Pedido de Aquisição e/ou Aprovisionamento de Serviços, Materiais e Ferramentas a fornecedores Estrangeiros através das Centrais de Compras (PH-F-001).

**“Purchase Order” (PO):** A PO é a formalização do comprometimento da Companhia perante os fornecedores seleccionados para fornecer serviços, materiais e ferramentas à SON.

**Budget Holder:** Responsável pelo cumprimento do Orçamento aprovado para a Área requisitante.

**PCH:** Secção de Compras do Lobito.

**WH:** Armazém.

**CC:** Departamento de Controlo de Gestão.

**ACC:** Departamento de Contabilidade.

### 3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- QA-M-001                      SON Quality Manual;
- AF-GP-002                    Levels of Expenditure, Commitment and Validation.
- PH-GP-002                    Vendors Procedure
- AF-PR-001                    Invoice Management, Collection and Payment
- ISO 9001:2008                Standard, Item 7.4 Purchase;

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

#### **4. PROCESSO DE COMPRAS**

##### **4.1. REQUISIÇÃO DE MATERIAIS (RM)**

A RM deve ser emitida através do processo seguinte:

O departamento/área envia o pedido por e-mail ou documento interno (WH-F-001), para o **WH** ou para a **PH**, conforme a natureza da requisição.

No caso da RM ser enviada ao armazém podem suceder as seguintes situações:

- a. Existe disponibilidade de stock - **WH** satisfaz o pedido e regista a respectiva saída dos itens no **Maximo**;
- b. Existe disponibilidade parcial ou o stock fica abaixo do stock mínimo definido para o artigo - **WH** satisfaz o pedido parcialmente, regista a respectiva saída no **Maximo** e efectua um pedido de reposição do stock (DA) para o **PH**;
- c. Não existe disponibilidade de stock - **WH** analisa com o requisitante alternativas antes de efectuar o pedido (DA) para o **PH**, para que seja feito o respectivo processo de compra;

##### **4.2. "DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT" (DA) :**

A DA é o meio para requisitar à PH os Serviços, Materiais e Ferramentas que por não estarem disponíveis internamente, é necessário adquirir a fornecedores internacionais.

A DA deve ser preenchida de forma clara e identificar os requisitos técnicos dos serviços, materias e ferramentas que são o objecto do pedido. A identificação do pedido deve incluir, mas não deve estar limitada ao seguinte:

- a) Identificação das especificações técnicas;
- b) As quantidades requisitadas e a sua unidade de referência;
- c) O valor estimado em USD (unitário e/ou global), dos itens requisitados;

A DA para **aquisição de Serviços** deverá ser emitida pelo departamento requisitante e endereçada à **Secção de Compras (PH)**, para que esta possa dar cumprimento ao presente procedimento em todas as fases do processo.

A DA para **aquisição de Materiais e/ou Ferramentas** deverá ser emitida pelo departamento requisitante e endereçada ao **Armazém (WH)**, para que este possa satisfazer o pedido.

Quando o Armazém não tiver possibilidade de entregar de imediato, os Materiais e/ou Ferramentas requisitados, após confirmar de que não existe nenhuma encomenda prévia pendente de entrega, o armazém procederá ao envio da DA, com os elementos necessários, à **PH**, para que esta possa dar cumprimento ao presente procedimento em todas as fases do processo de compra dos mesmos.

A DA será sempre utilizada para as aquisições a serem efectuadas a fornecedores situados fora de Angola.

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

Existem sete (7) códigos de numeração das DA, que permitem identificar qual a área requisitante:

- **FB** - aquisições a serem aplicadas na área da Fabricação;
- **MC** - aquisições a serem aplicadas na área de Manutenção;
- **MD** - aquisições a serem aplicadas na área da Clínica e no Programa de Controlo da Malária;
- **IS** - aquisições a serem aplicadas na área de Informática;
- **LS** - aquisições a serem aplicadas na área da Logística e Serviços;
- **CW** - aquisições a serem aplicadas na área de manutenção civil de instalações e edifícios;

As DA codificadas com **FB** e/ou **MC** são registadas no sistema Maximo aquando da recepção e adjudicação para stock, assim como todos os movimentos de entrada/saída de stock dos itens relacionados.

As DA codificadas com **MD** são consideradas como sendo de consumo imediato. É efectuado pela área da Clínica, um inventário anual dos consumíveis de medicina disponíveis, que é valorizado para fins contabilísticos uma vez por ano, no fim do exercício económico.

As DA codificadas com **IS** são consideradas como sendo de consumo imediato. É efectuado pela área do IMS, um inventário anual dos consumíveis de informática disponíveis, que é valorizado para fins contabilísticos uma vez por ano, no fim do exercício económico.

As DA codificadas com **CW** são consideradas como sendo de consumo imediato. É efectuado pela área da Construção Civil, um inventário anual dos consumíveis de construção civil, que é valorizado para fins contabilísticos uma vez por ano, no fim do exercício económico.

As DA codificadas com **LS** e são consideradas como sendo de consumo imediato. Não é necessário efectuar qualquer inventário, uma vez que os bens adquiridos são imediatamente aplicados nas operações diárias da SON.

Cada DA têm um código definido pela secção de compras, de acordo com a Central de Compras responsável pelo cumprimento do processo de compra.

Cada DA terá um número sequencial, que é definido pelo PCH e o seu registo efectuado no ficheiro de controlo de Compras PH-F-004.

### **4.3. ORDEM DE COMPRA (PO):**

A PO é emitida quando se verificarem os seguintes critérios:

1. A RM e/ou DA foi preparada e aprovada em conformidade com os níveis definidos no procedimento AF-GP-002, "Levels of Expenditure Commitment";

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

2. O processo de compra está documentado com pelo menos 2 propostas comerciais no caso de compras Locais e de pelo menos 3 propostas comerciais no caso de compras ao Estrangeiro;
3. As propostas dos fornecedores devem incluir de forma clara, as especificações técnicas, a disponibilidade, os prazo de entrega assim como as condições financeiras conforme indicado no SAF (PH-F-010);
4. O critério para a selecção da proposta do fornecedor, deverá ser a mais económica que corresponda às especificações indicadas na RM e/ou DA;
5. O responsável pelo PH, fundamenta a escolha da proposta a ser adjudicada no formulário SAF (PH-F-010);
6. A PO tem de ser sempre aprovada pelo Director do Departamento de Logística, após aprovação do SAF (PH-F-010);
7. Após a PO ser aprovada, a PH envia o respectivo original ao Fornecedor para que este possa confirmar a aceitação da PO com a devolução de uma cópia assinada por este;
8. O Fornecedor enviará directamente para a ACC o original da factura, juntamente com cópia da PO enviada pelo PH;

**Nota 1:** A PO não pode ser emitida com data anterior à da emissão do SAF, podendo ser emitida em simultâneo.

**Nota 2:** A emissão da PO é da responsabilidade do **PH**, nenhum outro departamento ou pessoa, está autorizado a emitir PO's, a menos que tenha sido autorizado por escrito pelo Director Geral da SON.

#### **4.4. SELECÇÃO E ADJUDICAÇÃO DE FORNECEDOR (SAF) :**

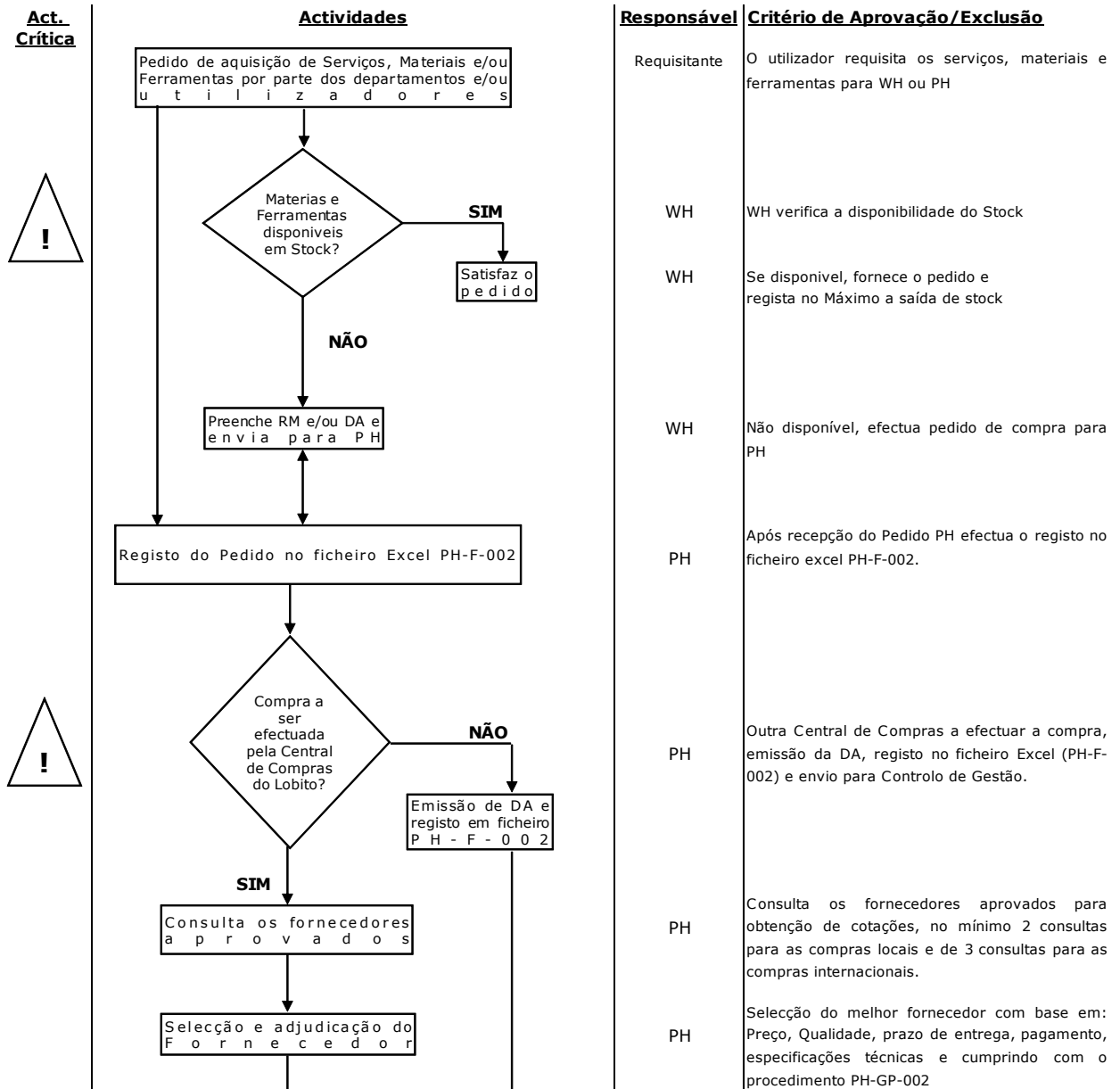
Os fornecedores a serem consultados devem ter sido seleccionados em conformidade com o requerido no PH-GP-002, Vendors Procedure. A selecção do fornecedor a quem for adjudicada determinada compra, é uma atribuição do responsável pelo **PH** e deve considerar os critérios indicados para a emissão da Ordem de Compra (PO).

O SAF deverá evidenciar as seguintes assinaturas:

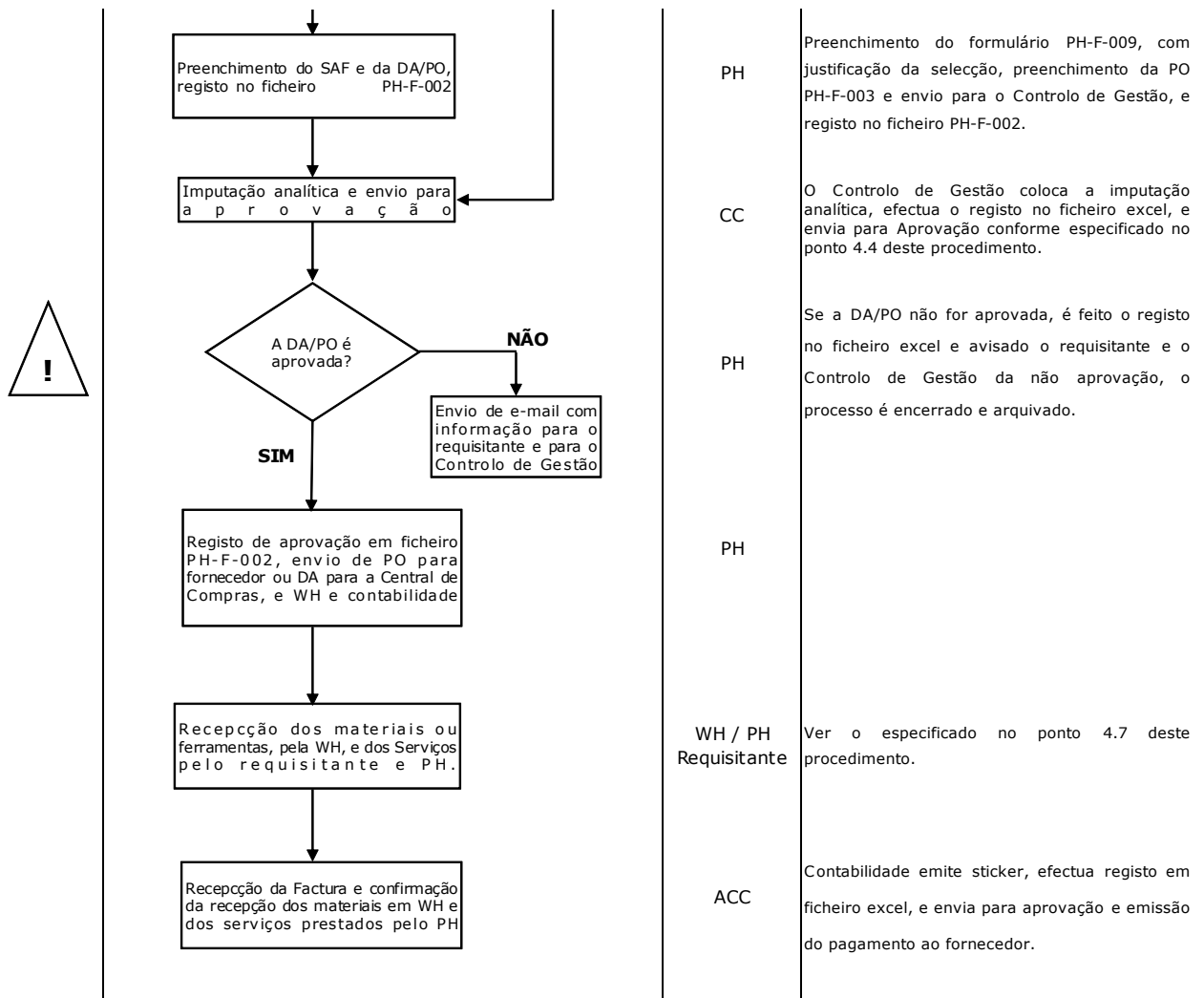
- Responsável do WH – para confirmação da necessidade de compra devido a insuficiência de stock no momento;
- Responsável do PH – pela emissão e preenchimento do SAF;
- Responsável do Controlo de Gestão – pela imputação analítica e controlo do cumprimento do AF-GP-002, "Levels of Expenditure Commitment";
- Budget Holder – para aprovação da compra a ser efectuada dentro do orçamento do qual é responsável;
- Management – para cumprimento do AF-GP-002, "Levels of Expenditure Commitment";

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

#### 4.5. FLUXOGRAMA DE DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRA



	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	



#### 4.6. PROCEDIMENTO PARA COMPRAS URGENTES

Excepções ao processo de compras descrito neste procedimento, só serão aceites nas seguintes situações:

*O pedido de serviço, material ou ferramentas, não estando disponível em armazém, impõe que seja feita aquisição imediata e urgente por estar em causa a interrupção de processos ou actividades de 1) Fabricação 2) Clínica 3) Logística e 4) Manutenção.*

Em qualquer das situações, as compras urgentes não podem exceder 2.000 USD por ocorrência.

O procedimento de compras urgentes deve cumprir o seguinte:



	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

- PCH, prepara o SAF (PH-F-010), que será aprovada pelo Budget Holder. As validações pelo departamento de Controlo de Gestão, assim como as restantes que sejam requeridas, serão regularizadas após a compra ser realizada e a urgência solucionada.
- A PO é imediatamente emitida com base na melhor cotação disponível e o pagamento efectuado em conformidade com os procedimentos definidos pela Área Financeira.
- Após a compra efectuada e a urgência solucionada, o processo completo deve ser enviado num prazo inferior a 48 horas ao departamento de Controlo de Gestão para seguimento do cumprimento dos procedimentos de aprovação definidos e seguimento de eventual reembolso por parte do fornecedor, caso a compra tenha sido efectuada através de pagamento antecipado em dinheiro.
- Após o envio da PO ao fornecedor, este deverá entregar o Serviço, Materiais e/ou Ferramentas no prazo solicitado.
- O WH será responsável pela recepção e conferência dos materiais e ferramentas entregues, assim como pelo registo em Maximo.
- O WH após recepção, conferência e registo no Maximo enviará o documento de recepção com o carimbo definido no anexo 6, para a Contabilidade para que seja dado continuidade ao processo de pagamento ao Fornecedor, quando aplicável.
- Todas as facturas deverão ser dirigidas directamente para a Contabilidade, acompanhadas da cópia da PO enviada ao Fornecedor.
- Cada departamento é responsável pelo registo da informação no ficheiro partilhado de registos definido no anexo 6, que se situa na rede no directório **K:\ PH-F-002**

#### **4.7. RECEPÇÃO E CONTROLO DA QUALIDADE**

No acto de recepção o WH deve assegurar a verificação dos materiais e/ou ferramentas compradas, para confirmar o cumprimento das especificações do requisitante e que os materiais e/ou ferramentas comprados estão aptos para o uso pretendido.

A evidência da verificação do produto comprado é feita com base na marcação do documento de recepção com o carimbo identificado no anexo 5, devendo o o colaborador que recebe o produto assegurar o registo adequado de toda a informação requerida.

A conferência e recepção dos serviços, materiais e/ou ferramentas por parte dos requisitantes e da PH, bem como a confirmação da conferência e recepção pelo WH efectuada através do envio para a ACC da documentação ostentando o carimbo acima referido, é suficiente para a ACC efectuar o registo contabilístico da factura de modo a que posteriormente se possa proceder ao pagamento ao fornecedor em conformidade com o prescrito no AF-PR-001. A PH deve manter em arquivo uma cópia do documento de recepção carimbado de acordo com a metodologia descrita no parágrafo anterior.

	<b>PROCEDIMENTO GERAL</b>	31.07.2011
	<b>COMPRAS DE SERVIÇOS, MATERIAIS E FERRAMENTAS</b> PH-GP-001 Rev. 0.0 - P	

Quando os produtos comprados se destinarem a residências, o requisitante deve confirmar a recepção dos mesmos, mediante conferência e assinatura do PH-F-006. Na ausência do requisitante o PH-F-006 deve ser entregue com os produtos comprados para posterior assinatura pelo requisitante. Neste último caso o requisitante deve assegurar o reencaminhamento do formulário assinado ao PH.

Os registos do controlo e tratamento do produto não conforme detectado no acto de recepção devem ser assegurados pela PH, através do preenchimento do PH-F-008.

#### **4.8. REGISTOS**

Todos os registos são efectuados e mantidos em conformidade com o definido no Procedimento Geral de Controlo de Registos QA-GP-002.

As RM, DA, SAF e as PO devidamente assinadas, deverão ser mantidas em suporte físico, assim como todos os documentos de suporte relacionados, em local seguro no PH por um período de dez (10) anos após a finalização do processo de compra.

Os registos efectuados no PH-F-008 são mantidos durante pelo menos 3 anos no arquivo da PH.

#### **5. HISTÓRICO DAS REVISÕES DO DOCUMENTO**

<b>Revisão</b>	<b>Descrição da Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Preparado por</b>	<b>Revisto por</b>	<b>Aprovado por</b>

#### **6. ANEXOS**

<b>ANEXOS</b>	<b>CÓDIGO FORMULÁRIO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Anexo 1	PH-F-003	Ordem de Compra (PO)
Anexo 2	PH-F-010	Seleccção e Adjudicação de Fornecedor
Anexo 3	WH-F-001	Requisição de Materiais ao Armazém
Anexo 4	PCH-F-001	Demande D'Approvisionnement (DA)
Anexo 5	CARIMBO	Recepção e Conferência no Armazém
Anexo 6	PH-F-002	Ficheiro Excel de registo de PO's

Anexo VI - Pedido de compra

<b>DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT (DA)</b>							Ref.: PH-F-001-P/E						
(Purchase Requisition) <b>DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT No</b>				Área Emissora (Issuer Area)	Número (Nr.)	Centro de Compras (Purchase Centre)	Folha (Sheet) / de (of) <b>1</b> de (of)						
Confirmação E-mail on Fax / E-mail or Fax confirmation Número (Number)      Data (Date)		TRANSPORTE por (Transport by) <b>MAR.- AER.- TER.- COR.</b> <small>(Sea)    (Air)    (Truck)    (Carrier)</small>		Data Solicitada (Reception date requested)		<b>Imputação Contabilística (accounting allocation)</b>							
Destino Final <small>(Destination)</small>		Data Confirmada (Reception date confirmed)		Business Unit (BU)						Budget Code (BC)		Orçamentado (Budgeted) Sim (Yes)      Não (No)	
Local de destino <small>(Place)</small>		Consignado <small>(Trustee)</small>		Marca (Trade Mark)						Tipo (Type)		Nº. de Serie (Serial Nr.)	
Ref. Catálogo <small>(Spare Parts)</small>		Ref. Catalogue ENSEMBLE (Set)		Código Motor <small>(Engine Code)</small>		S./ENSEMBLE (Sub-Set)							
DESCRIÇÃO GERAL (General Description)				Generic Code		C/NAT		Nº Logist.		Date Recept. Logist.			
ITEM Nº (Nr.)	Quantidade (Quantity)	Unidade (Unit)	DESIGNAÇÃO (Description)	P.U. Última compra (Last U. Price)	Valor Estimado (Estimate Amount)	En Stock (STK) En Cde (Ordered)	Código Artigo (Item Code)	Livre S. Stock	Code Locale	Cde Siege			
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
Nome (Name):		Emissor/Armazém (Issuer/warehouse)		Departamento (Department)		Controlo Custos (Cost Control)		Aprovação I (Approval I)		Aprovação II (Approval II)			
Data (Date):													
Assinatura (Sign):													

**SELEÇÃO E ADJUDICAÇÃO DE FORNECEDOR (SAF)**

SAF Nº:

Tipo de Pedido		Existe em Stock ou em recepção		Resp. WH	Emissor do Pedido	
	Serviço	Sim	Não	Nome:	Emissor:	
	Materiais			Data:	Área/Dep.:	
	Ferramentas			Assinatura:	Nº Pedido:	
					Data Pedido:	

	Cotação 1	Cotação 2	Cotação 3
Fornecedor			
Data proposta			
Validade Proposta			
Moeda:			
Pedida Amostra (S / N)?			
Satisfação Requisitos Técnicos (S / N)			
Qualidade da Amostra (C / NC)			
Prazo de Entrega			
Condições Pagamento			
Valor da Proposta			
Desconto %			
Descontos Valor			
Valor Final para Adjudicação			

Adjudicada a :

Fundamento da Adjudicação:

Imputação Analítica:

	Secção Compras	Controlo Gestão	Budget Holder	Management
Nome:				GM / DGM / YM / AFM
Data:				
Assinatura:				

# ORDEM DE COMPRA / PURCHASE ORDER

PO Nº:

Data/ Date:

Centro Compras/  
Purchase Center:

Rua 1º de Dezembro, nº 15  
Lobito - Benguela - Angola

Telephone : 00 244 2 39 50 69 / 33 21 81  
Telefax : 00 244 2 33 74 95

Contribuinte nº: 0.107.847/00-0

Fornecedor / Supplier:

Nome/Name:

Endereço/Address :

<b>Local de Entrega / Delivery site:</b>	<b>Moeda/</b>	<b>Currency</b>
<b>Data de Entrega / Delivery Date:</b>		
<b>Prazo de Pagamento / Payment Terms:</b>		

Item/Code	Unidade/Unit	Qty	Descrição/Description	Preço Unit./Unit price	Valor Total/Total value

**VALOR TOTAL / TOTAL VALUE :**

**OBSERVAÇÕES/OBSERVATIONS :**

<b>Nome/Name:</b>		<b>Emitido por/Issued by</b>	<b>Sonamet/registro/Supplier</b>
<b>Data/Date:</b>			
<b>Assinatura/Signture:</b>			

Após assinatura deve ser enviada cópia assinada para o departamento de compras da Sonamet no Lobito.

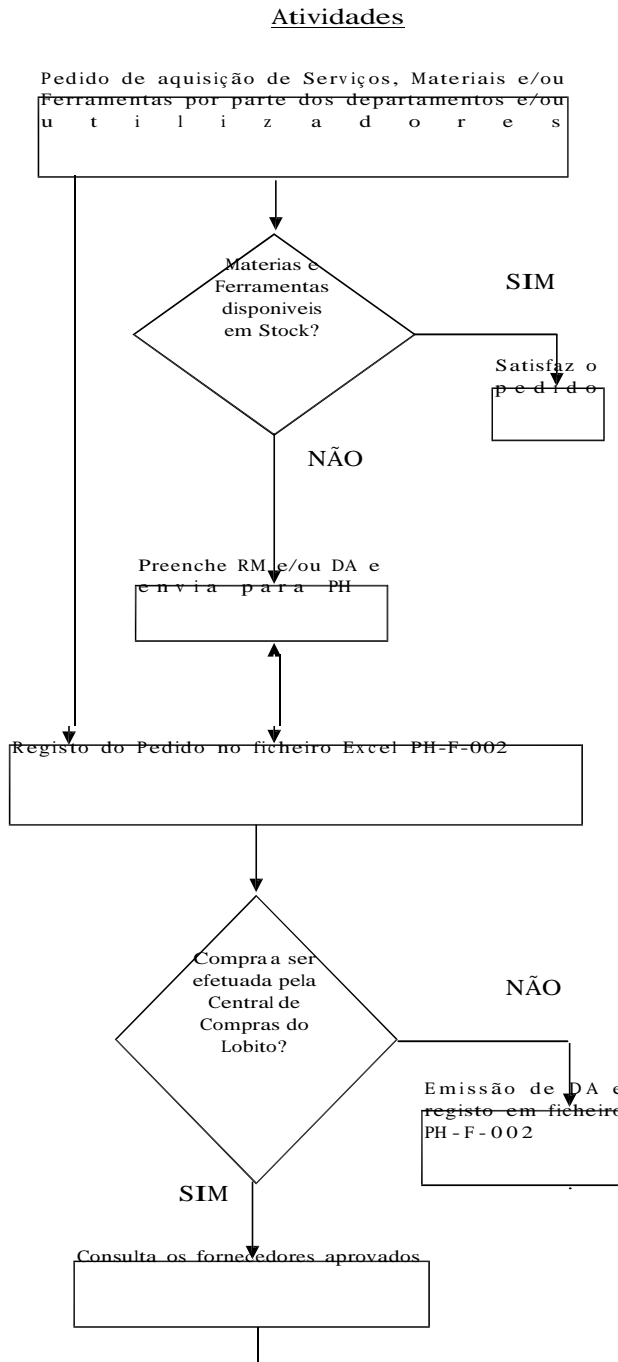
After signature Supplier shall sent copy of the PO for Sonamet Purchase Department in Lobito.

Deve ser anexada cópia desta PO á Factura a ser enviada para a Contabilidade da Sonamet no Lobito

Copy of this PO shall be attached to Invoice and addressed to Sonamet Accounting in Lobito.

## Anexo IX – Fluxograma das atividades do processo de compra

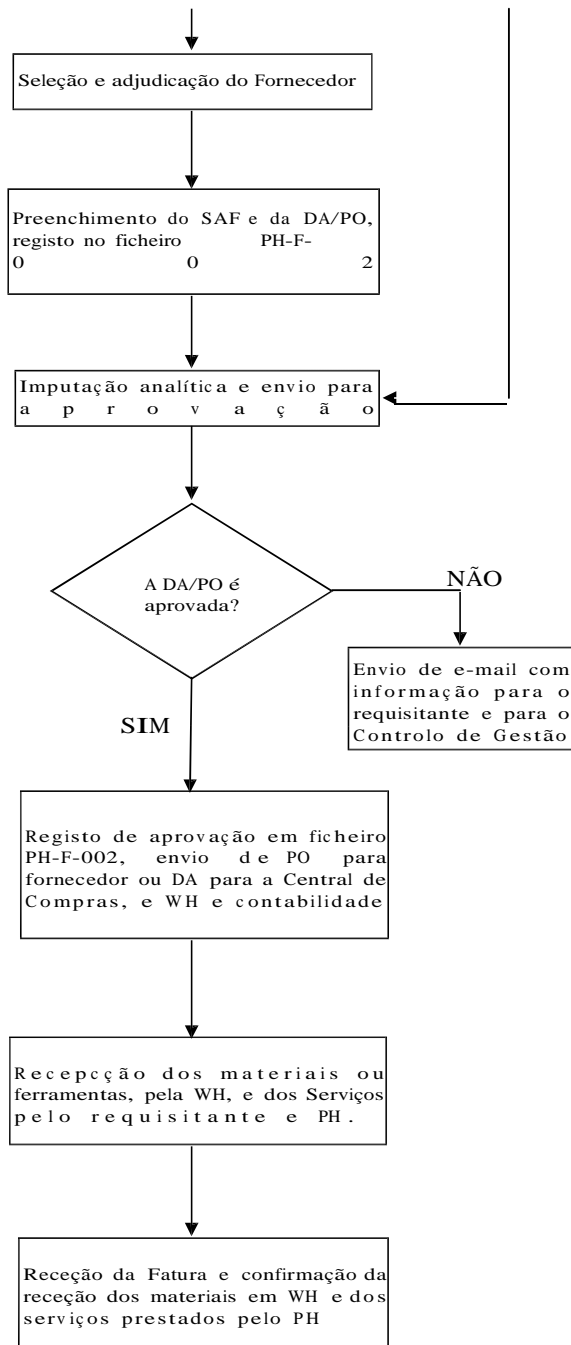
At.  
Crítica



Responsável

Critério de Aprovação/Exclusão

Requisitante	O utilizador requisita os serviços, materiais e ferramentas para WH ou PH
WH	WH verifica a disponibilidade do Stock
WH	Se disponível, fornece o pedido e regista no Máximo a saída de stock
WH	Não disponível, efetua pedido de compra para PH
PH	Após receção do Pedido PH efetua o registo no ficheiro excel PH-F-002.
PH	Outra Central de Compras a efetuar a compra, emissão da DA, registo no ficheiro Excel (PH-F-002) e envio para Controlo de Gestão.
PH	Consulta os fornecedores aprovados para obtenção de cotações, no mínimo 2 consultas para as compras locais e de 3 consultas para as compras internacionais.



PH

Seleção do melhor fornecedor com base em: Preço, Qualidade, prazo de entrega, pagamento, especificações técnicas e cumprindo com o procedimento PH-GP-002

PH

Preenchimento do formulário PH-F-009, com justificação da seleção, preenchimento da PO PH-F-003 e envio para o Controlo de Gestão, e registo no ficheiro PH-F-002.

CC

O Controlo de Gestão coloca a imputação analítica, efetua o registo no ficheiro excel, e envia para Aprovação conforme especificado no ponto 4.4 deste procedimento.

PH

Se a DA/PO não for aprovada, é feito o registo no ficheiro excel e avisado o requisitante e o Controlo de Gestão da não aprovação, o processo é encerrado e arquivado.

PH

Registo de aprovação em ficheiro PH-F-002, envio de PO para fornecedor ou DA para a Central de Compras, e WH e contabilidade

WH / PH  
Requisitante

Ver o especificado no ponto 4.7 deste procedimento.

ACC

Receção da Fatura e confirmação da recepção dos materiais em WH e dos serviços prestados pelo PH

Contabilidade emite sticker, efetua registo em ficheiro excel, e envia para aprovação e emissão do pagamento ao fornecedor.

# Anexo X – Relatório de Gestão

## Profit & Loss Statement

FEBRUARY			JANUARY - FEBRUARY			MARCH	SONAMET, S.A. OVERALL Amounts in KUSD	FISCAL YEAR 2011								
Act.	BUDGET	Deviation vs. Budget	Act.	BUDGET	Deviation vs. Budget	BUDGET		ETC	EAC M	EAC M-1	Deviation EAC M vs M-1	BUDGET 2011	Dev. EAC (M) vs. Budget	Approved BUDGET 2012	Actual FORECAST 2012	Dev. Forecast vs. Budget (2012)
							<b>TOTAL SALES</b>									
							Sales to third parties									
							Sales to group companies									
							<b>Recoveries</b>									
							Man-hours to Projects									
							Man-hours to Investments									
							Projects									
							Yard									
							Survey									
							<b>TOTAL TURNOVER</b>									
							<b>AREA OPERATION COST</b>									
							Thereof: Inv. Change/Own work capit.									
							Material Costs									
							Personnel Costs									
							Depreciation Costs									
							Other Expenses									
							Management Fee Costs									
							Service Fee Costs									
							<b>GROSS PROFIT</b>									
							General and Admin. expenses									
							Other operating incomes									
							Other operating expenses									
							Income from investments									
							<b>EBIT</b>									
							Income/Expenses Financial Related									
							<b>RESULT BEFORE TAX</b>									
							Taxes on income									
							Result from discontinued operations									
							Extraordinary result									
							<b>AREA NET RESULT</b>									
							<b>NET RESULT / TOTAL TURNOVER</b>									
							<b>NET RESULT + Mfee</b>									



**HIGHLIGHTS**

FEBRUARY			JANUARY - FEBRUARY			MARCH	SONOMET, S.A. OVERALL Amounts in kUSD	FISCAL YEAR 2011							
Act.	BUDGET	Deviation vs. Budget	Act.	BUDGET	Deviation vs. Budget	BUDGET		ETC	EAC M	EAC M-1	Deviation EAC M vs M-1	BUDGET 2011	Dev. EAC (M) vs. Budget	Approved BUDGET 2012	Actual FORECAST 2012
							<b>General Information</b>								
							Personnel Production (FTE)								
							- Direct Expat (FTE)								
							- Direct Nationals (FTE)								
							- Indirect Expat (FTE)								
							- Indirect Nationals (FTE)								
							Personnel Administration Expat (FTE)								
							Personnel Administration Nationals (FTE)								
							On-going Investments (kUSD)								
							<b>Production Information</b>								
							<b>Total Direct Working Hours</b>								
							Direct Working Hours on Projects								
							Direct Working Hours on Investments								
							Direct Working Hours Non-Compensated								
							<b>Structural Information</b>								
							<b>Total Stocks</b>								
							Maintenance Warehouse								
							General Warehouse								
							Electrodes Warehouse								
							Transit (Vidage)								
							<b>KPI's Information</b>								
							Pers. Expenses / Pers. Production (FTE)								
							Indirect / Total Personnel (%)								
							Gross Profit / Personnel Production (FTE)								
							Gross Profit / Total Working Hours (\$)								
							Personnel Expenses / Gross Profit (%)								

**COST CODING SON - ANALYTICAL NATURE**

Version 2.0-2012

Racines	Plan Natures Analytical Base	Racines	Plan Natures Analytical Base
<b>1... INCOMES</b>		35.. <i>Primary ressources</i>	
10.. 1010	LUMPSUM CONTRACT	3510	WATER
1020	MAIN CONTRACT OPTIONS	3520	ELECTRICITY
1030	MAIN CONTRACT VARIATION ORDERS	3530	GAS
1040	REIMBURSABLES	3540	PRESSURISED AIR
1050	REIMBURSABLES FEES	3550	FUEL, GASOIL
1060	PENALTIES RECEIVED AND APPLIED	3560	OIL
		3570	GREASE
11.. 1100	POC	37.. <i>Miscellaneous procurement</i>	
12.. 1200	OTHER INCOMES	3700	CAPEX EXPENSES
1210	POSITIONNING SYSTEM		
1220	PERSONNEL	39.. <i>Client or s/c services</i>	
1230	EQUIPMENT	3910	CLIENTS SERVICES REIMB.
1240	SUBSIDY FOR ASSETS & OTHERS	3920	INCORPORATED MATERIALS REIMB.
1250	OFFICES RENTAL IN HEADQUARTER	3930	S/C SERVICES REIMB.
1260	ROOMS RENTAL IN GUEST HOUSE	3940	OTHER SERVICES REIMB.
<b>2... 2000 PRODUCTIVE LABOUR</b>		<b>4... EQUIPMENT</b>	
21.. 2100	SONAMET PERSONEL	41.. 4100	n/a
22.. 2200	ACERGY PERSONEL	42.. 4200	EXTERNAL EQUIPMENT HIRE
23.. 2300	AGENCY PERSONNEL EXPAT	43.. 4300	FIXED ASSET AMORTIZATION
24.. 2400	AGENCY PERSONNEL LOCAL	44.. 4410	EQUIPMENT MAINTENANCE & REPAIR
25.. 2500	INDIANS PERSONEL	4420	VEHICLES MAINTENANCE & REPAIR
26.. 2600	INDIANS PERSONEL FROM ACERGY	4430	EXTERNAL EQUIPMENT MAINTENANCE
27.. 2700	FILIPINOS PERSONEL	4490	INSURANCE EQT CLAIM REFUNDING
28.. 2800	FILIPINOS PERSONEL FROM ACERGY	45.. 4510	TOOLS & SMALL EQUIPMENT
29.. 2900	AFRICAN NATION PERSONAL	4520	SECURITY EQUIPMENT
		4530	ELECTRICAL SPARE/WARE PARTS
		4540	MECHANICAL SPARE/WARE PARTS
<b>3... MATERIALS</b>		46.. 4600	EQUIPMENT TRANSPORT
30.. <i>Batching plant &amp; steel workshop related</i>		47.. 4710	EQUIPMENT INSURANCE
3010	CEMENT	4720	EQUIPMENT & CAR TAXES
3020	SAND	48.. 4800	SPECIFIC EQUIPMENTS
3030	AGGREGATES		
3040	ADJUVANTS	<b>5... SUB-CONTRACTORS</b>	
3050	REINFORCEMENT STEELS	51.. 5100	NDT LS
3060	WIRE MESH	52.. 5200	PAINTING LS
3070	FIXING WIRE	5210	VARIATION ORDERS
31.. <i>Civil works related</i>		5220	BACKCHARGES & DEDUCTIONS
3110	BACKFILLING MATLS	53.. 5300	ELECTRICAL & INSTRUMENTATION
3120	TIMBER & PLYWOOD	54.. 5400	INSTALLATIONS
3130	FORMWORKS	55.. 5500	LOGISTIC
3140	HOLLOW BLOCKS	56.. 5600	HOOK-UP
3150	CURING, PATCHING UP PRODUCT	57.. 5700	COMMISSIONING S-C
3160	WIRING, CABLES	58.. 5800	CIVIL STRUCTURE S-C
3170	STEEL & PVC PIPES	59.. 5900	MISCELLANEOUS S-C 01
3180	WATERPROOFING MATERIALS	5910	MISCELLANEOUS S-C 02
33.. <i>Incorporated materials related</i>		5920	MISCELLANEOUS S-C 03
3310	STRUCTURAL STEEL		
3320	PIPES & FITTINGS	<b>6... SERVICES</b>	
3330	ANODES	61.. <i>Sundry notes</i>	
3340	ELECTRICAL & INSTRUMENTATION	6100	SUNDRY NOTE LABOUR SVCES TO PROJECTS
3350	SEAFASTENING MATERIALS	6110	SUNDRY NOTE YD
3360	ELECTRODES	6120	SUNDRY NOTE BATCHING PLANT
3370	HYDROTEST MATERIALS	6130	SUNDRY NOTE STEEL WORKSHOP
3380	CONSTRUCTION AIDS	6140	SUNDRY NOTE VEHICULE PARK
3390	LUBRICANTS, ETC. (FOR PRESERVATION)	6150	SUNDRY NOTE RESIDENCES PARK
34.. <i>Consumables &amp; scaffoldings</i>		6160	SUNDRY NOTE CLINIC
3410	PPE	6170	SUNDRY NOTE CLIENT SERVICES
3420	GRINDING DISKS	6180	SUNDRY NOTE PRODUCTIVE LABOUR

Racines	Plan Natures Analytical Base	Racines	Plan Natures Analytical Base
62..	<i>External services</i>	82..	<i>Turnover non proportionnal taxes</i>
6200	OTHER EXTERNAL SERVICES	8210	FISCAL STAMP ON DUTIES (1% OF CIF VALUE)
6210	PMT - SONAMET	8220	CONSUMPTION TAX (10% CIF VALUE)
6215	PMT - ACERGY	8230	WHT FROM SONACERGY
6220	ENGINEERING - SONAMET	8240	SONACERGY SERVICE FEE
6225	ENGINEERING - ACERGY	8290	OTHER TAXES
6230	TENDERING - SONAMET	83..	<i>Insurances &amp; Bonds</i>
6235	TENDERING - ACERGY	8310	PREMIUM
6240	TRIALS, TESTS (LABO...)	8320	BANK WARRANTIES COSTS
6250	GUARDING	8330	BONDS COSTS
6260	CLEANING	8340	DEDUCTIBLE
6270	TRANSPORT SERVICES		
6280	CUSTOMS & DUTIES SERVICES		
6290	CLEARING SERVICES		
		<b>9... INTERNAL EXPENSES</b>	
<b>7... OFFICE EXPENSES</b>		90..	<i>PROPORTIONNAL COSTS</i>
71..	7100 <i>Running costs</i>	9000	PAYMENT SUPPLIERS
	7110 RENTS	9001	PAYMENT ON BEHALF OF SONAMET
	7120 LICENCES, PATENTS	9002	PAYMENT SALARY SONACERGY
	7130 OFF.EQUIP/FURNIT. AMORT.	9003	CASH CALL
	7140 OFF.EQUIP/FURNIT. MAINT.	9004	DIVIDENDS
	7150 OFFICE SUPPLIES	9005	RECEIVABLES PROJECTS
	7160 IT SUPPLIES	9006	RECEIVABLES SONAMET TO SONACERGY
	7170 POSTAGE EXPENSES	9007	DOWNPAYMENT / INVEST. PROJECTS
	7180 TELECOM EXPENSES	9008	LOAN INTEREST
	7190 BOOKS, PUBLICATIONS, NEWS PAPERS	9009	PLACEMENT / TRANSFER ACCOUNTS
		9010	PAYMENT MANAGEMENT FEES
72..	7200 <i>Administration expenses</i>	9020	MANAGEMENT FEES YARD
	7210 LEGAL & JUDICIAL COSTS	9030	MANAGEMENT FEES FABRICATION
	7220 QUALITY ASSUREMENT	9040	MANAGEMENT FEES SURVEY
	7230 AUDIT COSTS	9050	G&A
	7240 TRAINING, SEMINAR COSTS	9060	G&A YARD
	7250 ENTERTAINMENT EXPENSES	91..	9070 G&A FABRICATION
	7260 COMMUNICATION, SPONSORING EXPENSES	9080	G&A SURVEY
	7270 COMMERCIAL EXPENSES		
	7280 DONATIONS & GIFTS		<i>FINANCIAL COSTS</i>
	7290 RECRUITMENT FEES	9110	FINANCIAL INTEREST
73..	7300 <i>Unproductive labour</i>	92..	9120 BANK FEES
	7310 SONAMET PERSONEL	9130	CURRENCY CHANGE RESULTS
	7320 ACERGY PERSONEL		
	7330 AGENCY PERSONNEL EXPAT		<i>PROVISIONS FOR DEPRECIATIONS</i>
	7340 AGENCY PERSONNEL LOCAL	9210	INTANGIBLES AMORTIZATION
	7350 INDIANS PERSONEL	93..	9220 SUBSIDY DEPRECIATION CLIENT
	7360 INDIANS PERSONEL FROM ACERGY	9221...9	SUBSIDY DEPRECIATION CLIENT 01...09
	7370 FILIPINOS PERSONEL		
	7380 FILIPINOS PERSONEL FROM ACERGY		<i>PROVISIONS FOR RISKS</i>
	7390 AFRICAN NATION PERSONAL	9310	PROVISION FOR RISKS
74..	<i>Surrounded costs</i>	99..	9320 LOSS PROVISION
	7410 ACCOMODATION & CATERING EXPENSES	9330	GARBAGE (zero value)
	7420 TRAVEL EXPENSES		
	7430 CARS EXPENSES		<i>EXCEPTIONNAL ELEMENTS</i>
	7440 IMMIGRATION EXPENSES	9910	PENALTIES & COMPENSATIONS
	7450 OTHERS MISSION EXPENSES	9920	DIRECTOR FEES
		9930	BOARD EXPENSES
		9940	VIDAGE
		9950	PENSION FUND CONTRIBUTION
		9960	BONUSES & BENEFITS
		9990	EXCEPTIONAL ELEMENTS
		9991	COMPENSATION
<b>8... PROPORTIONAL EXPENSES</b>			
81..	<i>Turnover proportionnal taxes</i>		
	8110 TRAINING TAX (0.5% OF TURNOVER WITH OIL CPY.)		
	8120 STAMP TAX (1% OF TURNOVER)		
	8130 STATISTICAL TAX (0.1% OF TURNOVER)		
	8140 WHT (5.25% OF TURNOVER)		
	8190 OTHERS PROPORTIONNAL TAXES		