INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Mestrado Controlo Gestão 2012/2013

Elaboração de Proposta de Manual de Controlo Interno do Grupo Derovo

Paulo Jorge da Silva Leitão - Aluno nº 12502

Coimbra – Abril 2014

Elaboração de Proposta de Manual de Controlo Interno do Grupo Derovo

Paulo Jorge da Silva Leitão

Trabalho de projeto apresentado para a obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

Orientado por:

Georgina Morais

Supervisionado por:

Amândio Santos

Agradecimentos

Findo este trabalho, a minha gratidão vai para a minha namorada e futura esposa, pela sua paciência e apoio, para os meus pais, pelo contínuo apoio que me têm dado ao longo do meu percurso académico, e que me motivaram e incentivaram ao longo da vida.

O meu profundo agradecimento estende-se também:

- Ao ISCAC, pela realização do Mestrado de Controlo de Gestão;
- À Orientadora, Dra. Georgina Morais, pelo aconselhamento, correções necessárias e pela disponibilidade;
- Ao Sr. Amândio Santos CEO da Derovo e aos meus colegas de trabalho em geral, que me têm apoiado ao longo destes anos.
- Aos meus colegas de trabalho pela sua paciência e apoio prestado ao longo dos anos.

"No fundo só se sabe que sabemos pouco; com o saber cresce a dúvida."

(Johann Goethe)

RESUMO

Na conjuntura atual o tema da mitigação do risco está presente na maioria das organizações, bem como na Sociedade atual. Para tal, é necessário que as organizações adotem o controlo interno mais adequado e mais ajustado para mitigar esses riscos.

O Órgão de Gestão de qualquer entidade económica (pública ou privada) tem a responsabilidade de assegurar um sistema eficaz de controlo interno que permita garantir a gestão da Organização de uma forma eficaz e eficiente, de acordo com as normas legais em que essa organização se enquadra e fomente os valores éticos.

Existem algumas *frameworks* que ajudam as organizações na conceção e manutenção do SCI, contudo a que marcou profundamente o desenvolvimento e a relevância do controlo interno foi o ICIF – *internal control integrated Framework do COSO*.

Procura-se no presente trabalho de projeto, proporcionar uma reflexão sobre o crescente papel do controlo interno no seio das organizações, nomeadamente ilustrando esse papel através da implementação de um sistema de controlo interno numa organização em pleno crescimento.

Este trabalho baseou-se no estudo de um caso através da análise da realidade do Grupo Derovo, identificando e caracterizando a empresa e a sua atividade, bem, como os procedimentos de controlo interno adotados. Procedeu-se no âmbito deste trabalho à apresentação de uma proposta de implementação de um manual de controlo interno, com base na metodologia da *framework* Coso, tendo sido efetuado o levantamento dos controlos aos processos, quer formais ou informais, existentes nas áreas chave do negócio, de forma a permitir clarificar os procedimentos de controlo, atualizá-los, otimizando assim todo sistema de controlo interno, permitindo desta forma a condução mais eficiente e eficaz do negócio, através da identificação dos riscos associados a cada processo e formas de mitigação do risco e a clara identificação da responsabilidade, autoridade e suporte documental de controlo dos processos de cada área objeto de estudo.

Palavras-chave: Controlo interno; procedimentos internos; riscos; objetivos; processos.

ABSTRACT

At the current juncture the issue of mitigation of risk is present in most organizations subject, as well as existing Society. For this it is necessary for organizations to adopt the most appropriate and adjusted to mitigate these risks internal control.

The Board of Management of any (public or private) economic entity has the responsibility of ensuring an effective internal control system to guarantee the management of the Organization of an effective and efficient manner in accordance with the legal provisions on which this organization fits and fosters ethical values .

There are some frameworks that help organizations in the design and maintenance of SCI, yet profoundly marked the development and relevance of internal control was the ICIF - internal control integrated the COSO Framework.

The aim of this work was to design, provide a reflection on the growing role of internal control within organizations, particularly illustrating this paper by implementing a system of internal control in an organization in full growth.

This work was based on a case study by analyzing the reality of Derovo Group, identifying and characterizing the company and its business, as well as the internal control procedures adopted. We proceeded in this work to submit a proposal to implement a manual of internal control, based on the methodology of the Coso framework , the lifting of controls to cases having been made, whether formal or informal, exist in key business areas, to allow clear control procedures, update them, thus optimizing the whole system of internal control, thus enabling more efficient and effective conduct of the business, by identifying the risks associated with each procedure and forms of risk mitigation and clear identification of responsibility, authority and supporting documentation control procedures for each area object of study .

Keywords: Internal Control; internal procedures; risks; objectives; processes.

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras

Índice de Tabelas/Quadros

Lista de Acrónimos

- AICPA -*American Institute of Certified Public Accountants*
- CEO - *Chief Executive Officer*
- CFO- *Chief Financial Officer*
- CIVA – Código do Imposto Sobre O Valor Acrescentado
- CobiT - *Control Objectives for Information and related Technology*
- COSO – *Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*
- COTEC – Associação Empresarial para a Inovação
- DRA – Diretriz de Revisão de Auditoria
- ERM – *Enterprise Risk Management Framework*
- HSST – Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
- Lda. – Sociedade por quotas
- IFAC – *International Federation of Accountants*
- ISA – *International Standards on Auditing*
- ISO – *International Organization for Standardization*
- ISACA - *Information Systems Audit and Control Association*
- OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
- PME – Pequena e Média Empresa
- SA – Sociedade Anónima
- SAS - *Statement on Auditing Standards*
- SEC – *Security Exchange Commission*
- SCI – Sistema de Controlo Interno
- SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais
- SOX – Lei de Sarbanes-Oxley

Introdução

O controlo interno representa o conjunto de procedimentos, rotinas e métodos, que dentro de uma organização, visa a salvaguarda dos seus ativos, o auxílio ao órgão de gestão na condução ética e equilibrada do negócio da empresa e a obtenção da informação fidedigna sobre a sua performance financeira e operacional para a tomada de decisões. Na conjuntura atual o tema da mitigação do risco a vários níveis, nomeadamente o da fraude está presente na maioria das organizações, bem como na Sociedade atual.

A escolha do tema resulta do crescente interesse que a temática do controlo interno tem, nos dias que correm, para as organizações, assim é fundamental conhecer todos os processos das organizações de forma a otimizá-los e avaliar os riscos inerentes a cada processo, de forma a mitigá-los independente da sua natureza. Por outro lado, é importante dotar as organizações de um manual que seja orientador das melhores práticas e procedimentos adaptados à realidade de cada organização.

A realização deste trabalho, surgiu das crescentes necessidades de controlo e uniformização de procedimentos de controlo interno no seio do Grupo Derovo. Com a expansão do grupo e a aquisição de outras empresas para o grupo, a complexidade do seu controlo tornou-se evidente. Ao longo dos tempos, começaram a prevalecer no Grupo Derovo, procedimentos e controlos avulsos, alguns dos quais informais, os quais, careciam de harmonização e nalguns casos de redefinição e correta formalização. Desta forma, foi identificada a necessidade de evoluir a nível interno, na matéria de controlo interno e o objetivo deste trabalho foi proceder a harmonização dos seus procedimentos, começando principalmente nas áreas chave do negócio, dotando assim o grupo de um manual de controlo interno que que permita clarificar os procedimentos existentes, atualizá-los, orientar os utilizadores, otimizando o sistema de controlo interno, permitindo a condução mais eficiente e eficaz do negócio.

A metodologia seguida para este trabalho de projeto foi o de efetuar um levantamento do sistema de controlo interno existente no Grupo Derovo, efetuar a

análise crítica dos procedimentos existentes, apresentar sugestões de ajustamentos e melhorias no sistema e propor a criação de um manual de controlo interno para o grupo, o qual será ao longo dos tempos, oportunamente, sujeito a revisões e melhorias.

Este projeto encontra-se dividido em 3 capítulos.

No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico da temática do controlo interno, onde se faz uma breve descrição dos conceitos e objetivos do controlo interno dentro das organizações, a sua evolução, as limitações dos sistemas de controlo interno e a avaliação de um sistema de controlo interno.

No segundo capitulo deste trabalho, é apresentado um breve enquadramento do grupo Derovo, a sua evolução ao longo dos últimos anos e caracterização.

No terceiro capítulo, é apresentado o projeto propriamente dito, com a formalização do controlo interno a diversas áreas do grupo, segundo a metodologia Coso. São apresentadas as matrizes com a identificação de objetivos e riscos associados às diversas áreas, no âmbito do sistema de controlo interno. São identificados e descritos formalmente os processos e as áreas chave do negócio. No âmbito da implementação do manual de Controlo interno do Grupo e a responsabilidade de cada processo e para além da identificação dos riscos associados a cada processo, procedeu-se também á definição clara dos responsáveis pela execução e aprovação de cada processo, e os respetivos documentos de suporte ao procedimento de controlo dos processos descritos no âmbito do controlo interno a implementar.

Capitulo 1 – Enquadramento teórico do Controlo Interno

Este capítulo tem por objetivo o estudo e explanação dos conceitos de Controlo Interno, o seu alcance e os seus objetivos.

1.1. Conceito e Objetivos do controlo Interno

De acordo com Morais e Martins (2013), a primeira definição de Controlo Interno foi da AICPA [1], nas SAS[2] nº1 que definia como:

O Controlo Interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

A DRA[3] 410, da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, define no ponto 4 o seguinte conceito de sistema de controlo interno:

"Sistema de controlo interno significa todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível"

Das definições anteriores, reforçam a ideia que o conceito do controlo interno é bastante abrangente, não se reduzindo ao controlo das políticas contabilísticas e financeiras de uma organização, mas a todos os aspetos que possam influenciar

[1] AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
[2] SAS – *Statement on Auditing Standards*
[3] DRA - DIRECTRIZ DE REVISÃO/AUDITORIA

a gestão dessa organização. O controlo interno é o conjunto de todos os métodos e procedimentos adotados pela gestão, nas suas atividades normais, com o objetivo de assegurar uma condução eficaz e eficiente dos recursos da organização, salvaguarda dos seus ativos e a prevenção e deteção de fraudes e erros.

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

- ✓ *Eficácia e eficiência das operações;*
- ✓ *Fiabilidade da informação financeira;*
- ✓ *Cumprimento das leis e normas estabelecidas "*

Tal como já referido anteriormente, estas definições apenas reforçam a ideia que Controlo Interno é um processo imprescindível nas organizações atuais e deve ser encarado como um mecanismo de gestão que deverá estar presente nas atividades normais de cada empresa ou organização.

O tipo de Controlo Interno varia de Organização para Organização, cabe a cada Organização adotar o tipo de Controlo Interno que mais se adequa. Este varia em função da dimensão da organização, da sua cultura, do sector onde essa organização se situa.

Em Maio de 2013, surgiu uma nova versão do COSO 2013, no qual, mantém na sua génese os conceitos e princípios e objetivos do COSO de 1992, sendo que os objetivos do controlo interno, na categoria da fiabilidade da informação, deixa de ser apenas restrito à informação financeira, mas também abrange a informação de carácter não-financeiro.

Em suma no COSO de 2013, as principais categorias de objetivos são os abaixo descritos:

- **Operacionais**- relacionados com a eficácia e eficiência das operações da Entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional da mesma e a salvaguarda de perda dos seus ativos;

- **Informação/Divulgação** - Esses objetivos relacionam-se a divulgações de informação financeira ou não financeira, podendo abranger requisitos de transparência, oportunidade, ou outros estabelecidos por entidades normativas, ou políticas da Organização;

- **Cumprimento/Conformidade**- Objetivos relacionados com o cumprimento de leis e regulamentações a que a Organização está sujeita.

1.2. Tipos de Controlo Interno

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

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

1.3. Métodos de Controlo Interno

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

- ***Controlos administrativos:*** *exercício de autoridade, estrutura orgânica, poder de decisão e descrição de tarefas.*

- ***Controlos operacionais:*** *Planeamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas e procedimentos e métodos.*

- ***Controlos para a gestão dos recursos humanos:*** *recrutamento e seleção, orientação, formação e desenvolvimento, e supervisão.*

- ***Controlos de revisão e análise:*** *avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros.*

- ***Controlos das instalações e equipamentos:*** *inspeção das instalações e equipamentos*."

1.4. Componentes do Controlo Interno – Modelo *COSO*

Segundo Coopers & Lybrand,1994, no modelo do COSO, o sistema de controlo interno é composto por cinco componentes interrelacionadas, que derivam da forma como é efetuada a direção do negócio e estão integrados no processo de gestão. As componentes são as seguintes:

- **Ambiente de Controlo** – o núcleo do negócio é o seu pessoal (as suas qualidades pessoais, incluindo a integridade, os valores éticos e o profissionalismo) e o ambiente em que trabalha. Os empregados são o motor que impulsiona a organização e os alicerces da mesma.

- **Avaliação de Riscos –** a Organização deve ter consciência dos riscos inerentes com os quais a sua atividade pode deparar. Terá que fixar objetivos, integrados em atividades de vendas, produção, comercialização, financeiros, etc... para que a organização funcione de forma coordenada. Terá de estabelecer também, mecanismos para identificar, tratar e analisar os riscos inerentes a cada operação\atividade.

- **Atividades de Controlo** – Devem estabelecer-se e executar-se políticas e procedimentos que ajudem a execução dos objetivos da gestão, minimizando o risco, As atividades de controlo, envolvem diversos tipos de controlo, tais como, de prevenção, deteção, orientação, correção, de compensação, informáticos.

- **Informação e Comunicação –** A troca de informação e partilha dentro da organização sobre as atividades ocorridas, permite a todos os intervenientes terem identificadas as suas responsabilidades identificadas por forma as levarem a cabo, e para que as mesmas sejam devidamente controladas e identificadas por todos.

- **Supervisão –** Todo o processo de controlo deve ser supervisionado, introduzindo as alterações necessárias, quando necessário e oportuno, desta forma o sistema pode reagir agilmente e adaptar-se de acordo as circunstâncias. É um dos principais papéis do Auditor interno efetuar essa supervisão de todo o sistema de controlo.

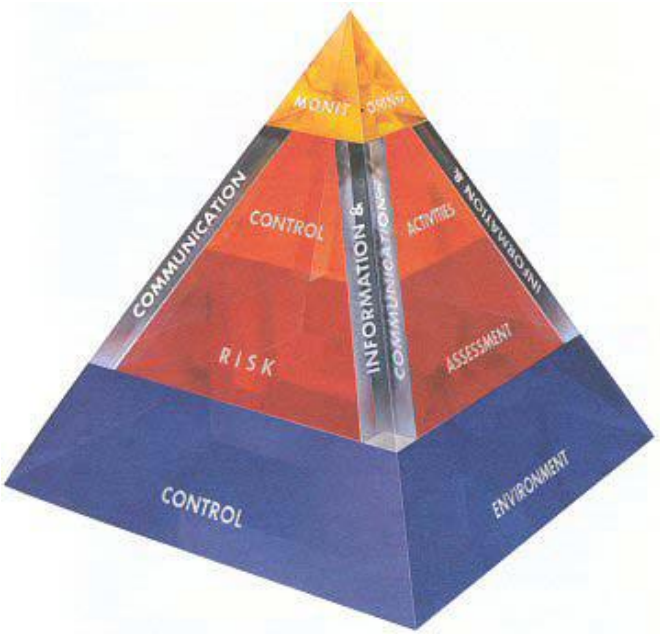


Figura 1 – Componentes do Controlo Interno

Fonte: *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (1994) – "Internal Control –Integrated Framework",COSO*

A figura 1 demonstra a correlação entre as 5 componentes do sistema de Controlo Interno, na qual o ambiente de controlo representava o componente base no qual todos os outros se relacionam.

1.5. Relação entre os Objetivos e Componentes do Controlo Interno

Existe uma relação direta entre os objetivos, que são os que a Organização se esforça por atingir, e os componentes que representam o que é necessário para atingir os respetivos objetivos. Essa relação entre objetivos e componentes é representada segundo o COSO (1992), numa matriz tridimensional como apresentado na figura 2, na qual se ilustra o seguinte:

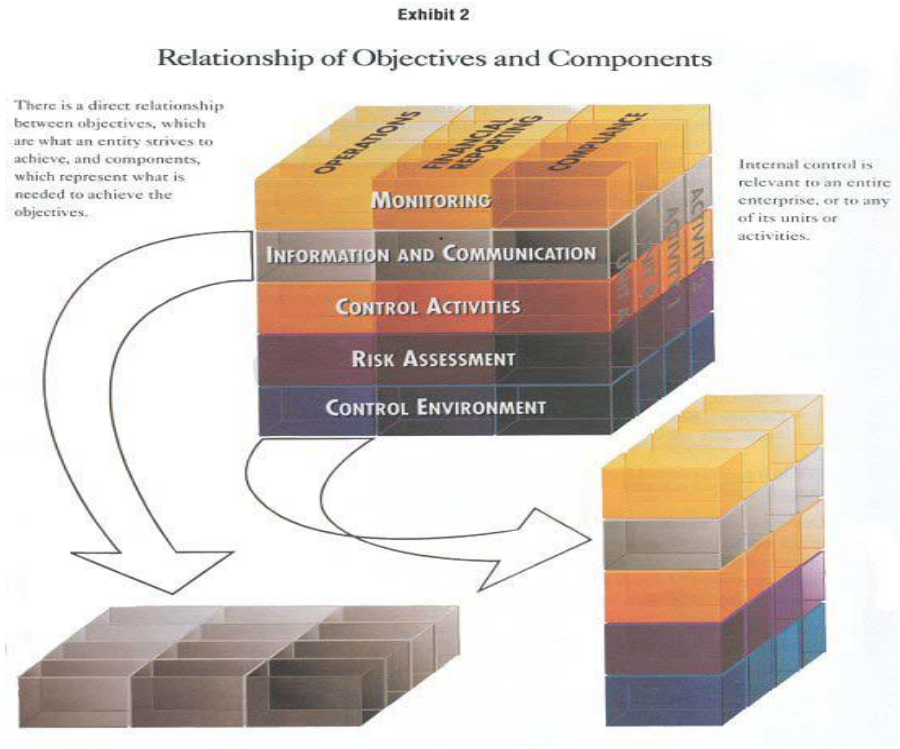


Figura 2 – Relação entre objetivos e componentes (Modelo COSO 1992)

Fonte: *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (1994) – "Internal Control –Integrated Framework",COSO*

Como se verifica graficamente, as três categorias de objetivos, já anteriormente enumerados, (Operacionais, de informação e de cumprimento), estão representados pelas 3 colunas verticais (1ª dimensão).

As cinco componentes do Controlo Interno, enumeradas no ponto anterior, estão representadas por filas (2ª dimensão).

As unidades operacionais e as atividades estão relacionadas com o controlo interno, estão representadas na terceira dimensão da matriz.

Desta forma verifica-se que cada linha de componentes do Controlo Interno cruza as três categorias de objetivos, bem como com cada atividade ou unidade operacional. Assim, as cinco componentes têm uma grande relevância e estão intrinsecamente relacionadas com cada categoria de objetivos do Controlo Interno.

O Controlo Interno é importante para a Organização, no seu todo, para cada uma das suas atividades, ou partes tal está espelhado na terceira dimensão que representa as filiais, unidades operacionais, as atividades funcionais.

Na versão do COSO de Maio de 2013 encontra-se na sua estrutura muitos elementos da estrutura anterior de 1992. Tal como referido anteriormente, uma das melhorias face a sua versão anterior foi a ampliação da categoria de objetivos de informação/divulgação financeira para outras naturezas de informação, não financeira. Por outro lado este novo *framework* inclui considerações sobre as muitas mudanças nos ambientes organizacionais e operacionais ocorridos nas últimas décadas, inclusive:

- Globalização dos mercados e operações;
- A maior complexidade e dinâmica de mudança nos negócios;
- Expectativas em relação à prevenção e deteção de fraudes;
- Expectativas em relação à supervisão da *governance* e gestão*;*
- A complexidade dos normativos e regras dos negócios;
- Uso das tecnologias de informação e a confiança nas mesmas

1.6. Princípios básicos de um Sistema de Controlo Interno

Qualquer sistema de Controlo Interno terá que ter por base um conjunto de princípios básicos pelo qual se rege o Controlo Interno. Segundo o Tribunal de contas Português[4], "um sistema de controlo interno alicerça-se num conjunto de princípios básicos que dão consistência e que são:

- Segregação de funções;
- Controlo das operações;
- Definição de autoridade e Responsabilidade;
- Pessoal qualificado, competente e responsável;
- Registo metódico dos factos;"

[4] Tribunal de Contas – Manual de Auditoria e De Procedimentos Vol. I (1999)

A segregação de funções tem como finalidade não atribuir á mesma pessoa, duas ou mais funções concomitantes, ou relacionadas, de forma a impedir, ou dificultar a prática de erros ou irregularidades e a sua dissimulação. Trata-se essencialmente da separação de funções incompatíveis entre si. Exemplo de uma operação será por exemplo o caso de quem exerce a função contabilística não deve ser a mesma pessoa que exerce a função operativa (por exemplo a pessoa que efetua as reconciliações bancárias, não deverá ser a mesma que efetua os lançamentos no banco), de forma a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controlo físico dos ativos e pelo seu registo contabilístico, situação que lhe permitiria facilmente cometer irregularidades.

O controlo das operações consiste na sua verificação ou conferência, que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser feita por pessoas diferentes, das que intervierem na sua realização ou registo. Exemplos desses controlos, temos o caso das Reconciliações bancarias, da folha de Caixa e dos inventários das existências.

A definição de autoridade e responsabilidade, assenta num plano organizativo onde definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação. Pretende-se desta forma fixar e delimitar as funções de todo o pessoal.

O pessoal deve ser devidamente selecionado e com a formação adequada às funções que desempenham, devendo ser competente e responsável nesse desempenho.

A aplicação do último princípio, o registo metódico dos factos, relaciona-se com a forma como as operações são relevadas na contabilidade, que deve ter em conta a observância das regras contabilísticas vigentes e aplicáveis, os comprovantes dessas operações, ou documentos que as justifiquem. Este registo metódico dos factos deverá ser também numerado sequencialmente, havendo um controlo mais

fácil e rápido de operações, verificação de registos alterados ou anulados após o seu inicial registo, devendo essas correções ser devidamente fundamentadas.

1.7. Limitações de um sistema de Controlo Interno

A existência de um adequado sistema de Controlo Interno, por si só não é o garante de inexistência de erros ou irregularidades dentro de uma organização. Permite que exista uma segurança razoável, na prevenção, limitação, ou deteção desses erros ou irregularidades, no seio da organização. A sua eficácia tem limites, os quais devem ser tidos em conta, quando se procede ao seu estudo e avaliação.

Segundo (*Coopers & Lybrand*, 1997, pág. 107), ” Um sistema de controlo interno, por muito bom que seja a sua projeção e funcionamento, apenas proporciona uma segurança razoável à direção e à administração, no que respeita à execução dos objetivos da entidade. A possibilidade de atingir os respetivos objetivos é afetada por limitações inerentes a todo o sistema de controlo interno, que incluem julgamentos errados na tomada de decisões, ou ineficiências devido a falhas humanas ou a simples erros. Por outro lado duas ou mais pessoas podem conspirar, estar em conluio, para lograr os controlos e a direção, sempre que tenham possibilidade de iludir o sistema de controlo interno. Finalmente outra limitação é a necessidade de considerar a relação de custo/benefício, relativos a cada controlo a implementar”.

Igualmente o Tribunal de Contas Português enumera no seu manual as seguintes limitações do controlo interno:

- A segregação de funções dificulta mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;

- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;

- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua seleção e formação;

- A própria direção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;

- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais;

- Por último, a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é desproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir.

1.8. Levantamento de um Sistema de Controlo Interno

É responsabilidade do Órgão de gestão a implementação e o acompanhamento contínuo do sistema de controlo interno implementado numa Organização.

O sucesso de um sistema de controlo Interno está totalmente dependente do empenho de toda a organização, e à fixação de balizas operacionais, compreensíveis e transparentes, por parte do Órgão de gestão aos seus colaboradores.

O levantamento de um Sistema de Controlo Interno tem como principal missão dar a conhecer quais os métodos e procedimentos estabelecidos em determinada Organização, que permitam ter a perceção da segurança em que determinadas operações se desenrolam.

Durante a fase de levantamento do sistema, procede-se à recolha dos seguintes elementos, documentos, fluxos e descrição de operações e procedimentos:

- Organograma ou Organogramas

- Organização/departamentos
- Descrição funções
- Manual de políticas e procedimentos contabilísticos
- Manuais de políticas e procedimentos Administrativos e outros tais como o manual de Qualidade.
- Entrevista interna a funcionários e responsáveis de cada Departamento. e observação direta dos procedimentos

Esta informação deve ser complementada e formalizada posteriormente por narrativas e/ou fluxogramas das operações objeto de análise de controlo interno.

1.9. Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Na avaliação de um sistema de controlo interno, deve-se obter informação detalhada sobre as políticas de controlo, os procedimentos e objetivos, e efetuar testes de conformidade às atividades de controlo.

A principal preocupação na avaliação de um Sistema de Controlo Interno consiste em determinar o seu grau de confiança, o qual obtém-se, examinando a fiabilidade e consistência da informação e o grau de eficácia do Sistema Controlo interno implementado, na prevenção e deteção de erros e irregularidades, bem como de eficiência organizacional.

A necessidade de avaliar o sistema de controlo interno vem nomeadamente na norma Internacional do IFAC a ISA 315 "*Identificar e Avaliar os Riscos de Distorção Material por Meio da Compreensão da Entidade"*

Segundo esta Norma Internacional de Auditoria (ISA) trata da responsabilidade do auditor em identificar e avaliar os riscos de distorção material nas demonstrações financeiras, por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente, incluindo o controlo interno da entidade, mas mais numa perspetiva financeira.

A avaliação de um sistema de Controlo Interno, é efetuada por etapas e são as seguintes:

- Levantamento dos procedimentos de controlo existentes, se efetivamente existem ou não, se os procedimentos de controlo são os adequados, ou não;
- Verificação da descrição do sistema de Controlo Interno por parte do auditor, quer externo ou interno, de forma a aferir que os procedimentos descritos, refletem realmente o que existe;

- Execução dos testes de conformidade, nos quais, o auditor irá aferir e avaliar a existência efetiva do controlo interno descrito anteriormente, nos procedimentos e normas recolhidas pelo auditor. É nesta fase que o auditor determina qual a probabilidade de o sistema de controlo interno implementado produzir dados fiáveis.

- Execução de testes substantivos, com o objetivo de evidenciar a suficiência e exatidão e validade dos dados apresentados, de forma a obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão a ser aplicados de acordo com o pré-estabelecido.

1.10. *Enterprise Risk Management* – Evolução do modelo COSO

No ano de 2004, com a preocupação crescente em torno da temática da gestão de risco, o COSO emitiu um modelo integrado da gestão de risco o ERM – *Enterprise Risk Management*. Este modelo acrescentava ao anterior mais 3 novas componentes ao anterior modelo, a saber:

- ✓ **Estabelecimento de objetivos**: Segundo o Coso-ERM, os objetivos devem existir antes que a Administração identifique as situações que potencialmente poderão afetar a realização destes. A Gestão do risco assegura que a administração adote um processo de estabelecimento de objetivos alinhados com a estratégia e missão da organização e que sejam compatíveis com o apetite a risco.

- ✓ **Identificação dos acontecimentos**: Os acontecimentos que potencialmente tenham impacto na Organização têm que ser identificados, uma vez que esses possíveis acontecimentos, gerados internamente ou a nível externo, podendo afetar a concretização dos objetivos estabelecidos. Durante o processo de identificação dos objetivos, estes devem ser diferenciados em riscos, oportunidades ou ambos.

- ✓ **Resposta aos riscos:** Identificar e avaliar as possíveis respostas aos riscos. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respetivas tolerâncias e ao apetite a risco.

O cubo Coso II -ERM é representado graficamente, na figura 3:

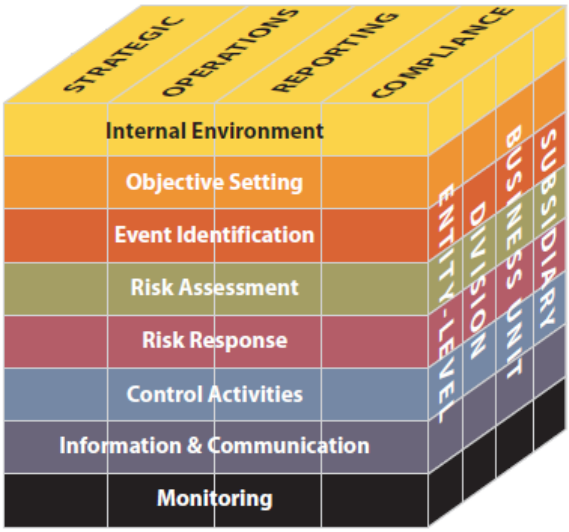


Figura 3 - Cubo COSO 2 -ERM

Fonte: Enterprise Risk Management -Integrated Framework (*Executive Summary* – Setembro 2004), COSO

Segundo o ERM, a gestão de riscos diz respeito aos riscos e às oportunidades de criar ou preservar valor.

Em suma o ERM define a gestão de riscos corporativos, como sendo:

- ✓ Um processo contínuo e que flui pela organização;
- ✓ Conduzido por profissionais em todos os níveis da organização;

- ✓ Aplicado às decisões estratégicas;
- ✓ Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portefólio de todos os riscos a que está exposta;
- ✓ Formulada de forma formulado de modo que identifique eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e que administre os riscos de acordo com o seu apetite a risco;
- ✓ capaz de proporcionar uma garantia razoável para a administração da organização;
- ✓ orientado para à realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

1.11. A Lei de *Sarbanes –Oxley* e o Controlo Interno

A prova que cada vez mais os sistemas de controlo interno são relevantes nas organizações e a sua adoção estar cada vez mais a ser valiosa, pelo facto de governos estarem a reconhecer cada vez mais o seu papel crucial, como elemento chave que acresce confiança às organizações. Tal facto está espelhado na lei de *Sarbanes-Oxley (SOX)*, que foi a resposta do governo americano, de forma a reforçar a confiança dos investidores, na bolsa americana, após a ocorrência de vários escândalos financeiros. É aplicável a todas as empresas com títulos cotados na bolsa de valores dos EUA (SEC[5]), mesmo às empresas estrangeiras. A SOX dedica do seu texto duas secções ao controlo interno.

A secção 302 da *SOX," Responsabilidade pelas demonstrações financeiras da entidade",* preconiza que os Diretores Executivos (CEO) e os Diretores Financeiros (CFO) assumam a responsabilidade quanto à implementação e manutenção de um sistema de Controlo Interno sobre procedimentos e divulgações adequados, devendo a informação divulgada ser certificada pelos mesmos.

Na secção 404 da SOX, "certificação dos controlos internos pela Administração", diz respeito às normas emitidas pela SEC, exigindo que cada relatório anual contenham, um relatório sobre os controlos, os quais:

[5] SEC – *Security Exchange Commission,*

- Indicaram a responsabilidade da gestão criar e manter uma estrutura adequada de procedimentos e controlos internos, com vista à emissão das demonstrações financeiras;

- Identificação do modelo de controlo interno usado, como o COSO, não sendo este o modelo obrigatório é o de referência, utilizado pela Administração para a avaliação do controlo Interno;

- Ter uma avaliação, do ano fiscal recente, da eficácia da estrutura dos procedimentos e controlos internos, para a emissão dos relatórios financeiros. Deve constar explicitamente um parágrafo no relatório emitido sobre a avaliação do controlo interno evidenciando claramente se o mesmo é ou não efetivo

. Nas secções 906, 802 e 1102 da SOX, os CEO e CFO da SEC são responsabilizados criminalmente.

Neste ponto que o SOX teve um papel importante de reforçar e consolidar a necessidade e melhorar a avaliação dos sistemas de controlo interno, bem como responsabilizar os seus intervenientes, na sua supervisão.

Também o PCAOB na SA nº5 define linhas orientativas na realização de auditoria e controlo interno a uma organização, bem como os requisitos e objetivos da sua realização, de forma a promover uma segurança razoável sobre o relato e informação de gestão e financeira produzida, e inclui princípios e procedimentos que:

- ✓ Respeitem a inviolabilidade dos registos, que refletem, adequadamente e com segurança e fiabilidade os registos de utilização dos ativos de uma organização;

- ✓ Promovam a segurança razoável que as transacções são devidamente registadas atempadamente, de forma a que permita a preparação das demonstrações financeiras , de acordo com os principios contabilisticos

geralmente aceites, sendo essas transacções realizadas somente de acordo com as autorizações da gestão e direção da orgaização;

- ✓ Prestem segurança razoável , na detecção e prevenção de operações não autorizadas, uso indevido de ativos da organização, que possam ter efeito materialmente relevante nas demonstrações financeiras da organização.

Perante o exposto conclui-se, que para a existência e manutenção de um sistema de controlo interno fiável e eficiente, é necessário existir uma interação sólida e continua entre as diversas áreas da Empresa/organização, tais como responsáveis pela Gestão, das áreas operacionais e dos respetivos responsáveis pela supervisão e avaliação do Controlo interno, os auditores.

1.12. O modelo CobiT e controlo interno das Tecnologias de Informação.

O Modelo CobiT é um modelo de controlo interno adaptado às tecnologias de informação. Este modelo foi introduzido em 1996 pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) e pelo *IT Governance Institute (ITGI), a* principal missão do CobiT é a de desenvolver e publicitar um modelo de governação de tecnologias de informação e segurança, robusto e atual, que seja aceite internacionalmente, na utilização quotidianas das organizações.

O modelo CobiT, na sua versão 5 e mais atual, publicado em Abril de 2012 são incorporados as últimas novidades em termos de governação das tecnologias de informação.

Nesta versão 5 é feita a distinção entre governação de TI empresarial e Gestão de TI.

Segundo a versão 5 do CobiT a governação e gestão de TI empresarial tem como princípios fundamentais os seguintes:

- ✓ **Princípio 1 - Reunir as necessidades dos *Stakeholders*;**

- ✓ **Princípio 2 - Cobrir a organização *"end-to-end",*** ou seja, abranger todas as funções e processos requeridos e outros que permitam suportar a criação de valor acrescentado ao negócio;

- ✓ **Princípio 3 – Aplicar um *framework* único e integrado:** *Framework* alinhado com as melhores práticas e outras normas e que seja padrão geral para o governo da TI Empresarial;
- ✓ **Princípio 4 – Aplicar uma abordagem holística**: Definir um conjunto de habilitadores/facilitadores (*enablers*) para apoiar a implementação de uma governação global e um sistema de gestão da TI Empresarial
    - O CoBIT 5 define as seguintes sete categorias de facilitadores:
        - Princípios, políticas e *frameworks*;
        - Processos;
        - Estruturas organizacionais;
        - Cultura, ética e comportamento;
        - Informação;
        - Serviços, infraestruturas e aplicações e
        - Pessoas, habilidades e competências.

- ✓ **Princípio 5 – Separar a Governação da Gestão:** estas são duas disciplinas que englobam diferentes tipos de atividades, que por sua vez exigem estruturas organizacionais distintas e servem distintos objetivos dentro da mesma organização.

Os princípios do CobIT 5 estão representados, graficamente na figura nº4

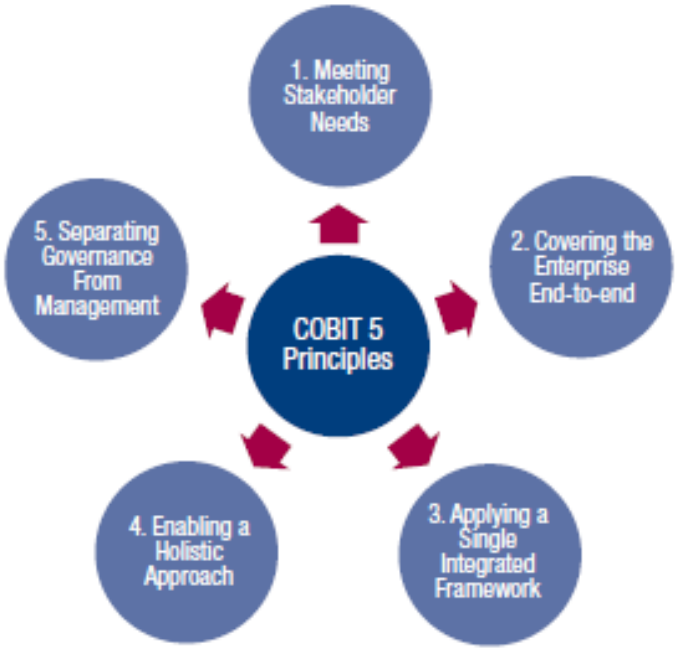


Figura 4 – Princípios do CobiT 5

Fonte: CobiT 5. ISACA (2012)

A Governação da TI Empresarial é composta, segundo o CobiT 5, por um domínio e cinco processos:

- Domínio:
  - ✓ Avaliar, dirigir e acompanhar
- Processos:
  - ✓ Assegurar a governação de ajuste e a sua manutenção
  - ✓ Garantir a entrega de benefícios
  - ✓ Garantir a otimização/ mitigação de riscos
  - ✓ Garantir a otimização dos recursos
  - ✓ Garantir a transparência perante os *Stakeholders*

A Gestão da TI Empresarial é composta por quatro domínios e trinta e dois processos.

- Domínios:
  - ✓ Construir, adquirir e implementar
  - ✓ Entregar serviço e suporte
  - ✓ Acompanhar, avaliar e apreciar

- ✓ Monitorizar e avaliar

- Alguns dos trinta e dois processos:

  - ✓ Gerir o quadro de gestão
  - ✓ Gerir a estratégia
  - ✓ Orçamento e Gestão dos custos
  - ✓ Gestão de fornecedores
  - ✓ Gestão da Qualidade
  - ✓ Administrar contratos de serviços
  - ✓ Lidar com as relações humanas
  - ✓ Gestão da Segurança
  - ✓ Gestão dos Riscos
  - ✓ Avaliar o desempenho e a conformidade
  - ✓ Monitorizar o sistema de controlo interno

Em resumo a figura 5 apresenta de forma esquemática os 37 processos e cinco domínios acima enumerados.

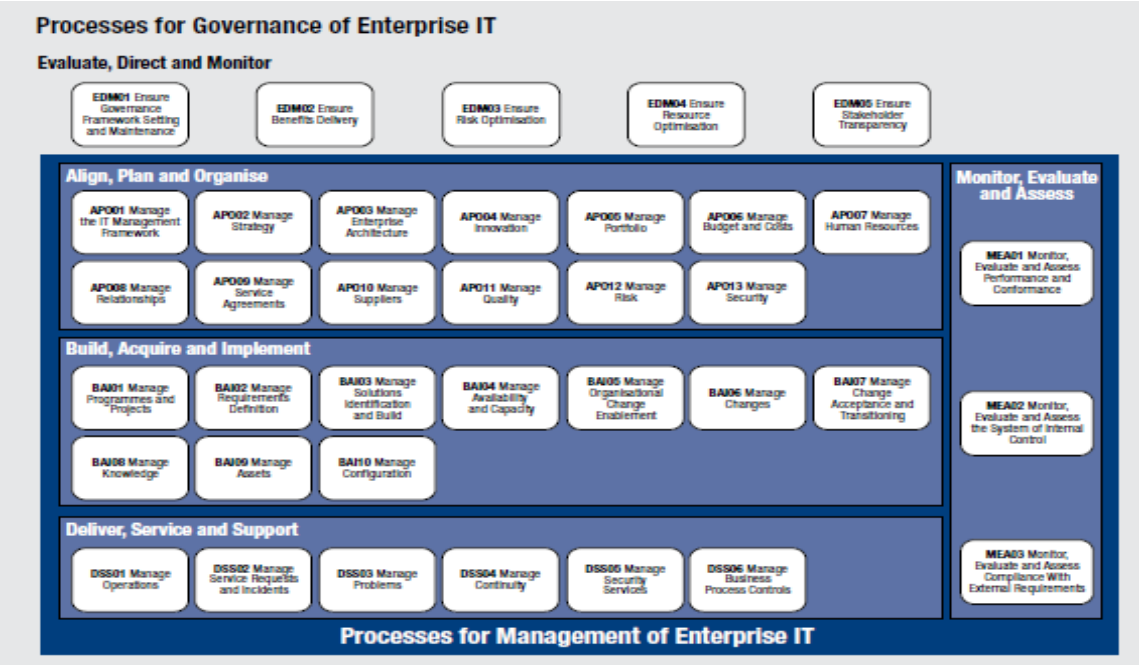


Figura 5 – Domínios e Processos CobiT 5

Fonte: CobiT 5. ISACA (2012)

Como se pode verificar, na figura 5, o cobiT 5 faz a distinção de três áreas de Foco. Ao nível da base da estrutura estão as atividades e tarefas que formam um conjunto numeroso de controlos. No nível intermédio encontram-se os processos que formam um conjunto de atividades ou tarefas com um agrupamento natural. Ao nível mais elevado estão os cinco domínios que são um agrupamento de processos, de acordo com um domínio de responsabilidade da governação empresarial.

Segundo o CobiT 5, a informação assenta em sete critérios:

- ✓ Eficácia – A informação deve ser relevante e pertinente, entregue atempadamente, correta, consistente e útil
- ✓ Eficiência – os recursos têm de ser utilizados de um modo otimizado para a produção da informação.
- ✓ Confidencialidade – a informação tem de estar protegida de acessos não autorizados.
- ✓ Integridade – a informação tem de ser correta e completa;
- ✓ Conformidade – a informação tem que respeitar as exigências contratuais e legais do negócio/ sector onde se insere a organização/negócio;
- ✓ Fiabilidade – ser fiável, por forma a satisfazer as crescentes necessidades de gestão e tomada de decisão oportunas.

Os recursos utilizados, segundo o CobiT 5 são:

- ✓ Pessoas, com as competências necessárias, para motivar, planear, executar, monitorizar e organizar os Sistemas de informação e os serviços relacionados;
- ✓ Infraestruturas de TI, os sistemas operativos, a rede informática e *hardware*,
- ✓ As aplicações informáticas;
- ✓ A informação, composta por dados estruturados/organizados ou não.

Neste ponto conclui-se a revisão bibliográfica referente à temática do Controlo Interno, sendo que no seguinte capítulo apresentar-se-á o projeto de implementação na prática de um manual de Controlo Interno.

Capítulo 2 – Enquadramento e evolução do Grupo Derovo

Neste capítulo efetua-se uma breve apresentação do grupo Derovo, da sua evolução e uma breve caracterização da atividade desenvolvida pelo Grupo, enquanto entidade acolhedora do projeto.

2.1. Enquadramento histórico da Derovo

A Fundação do Grupo Derovo remonta ao ano de 1994, num projeto idealizado e promovido por um grupo de 70 avicultores que perspetivou uma indústria competente e inovadora na produção de ovoprodutos. Foi um dos passos inovadores no tecido industrial de Portugal, onde um sector se organizou de forma a potenciar-se e permitir o sector avícola nacional projetar-se no mercado externo.

Em 1996, a fábrica de Pombal iniciava a sua produção de ovo líquido, ovo inteiro, gema e clara, sendo a única empresa nacional do ramo de ovoprodutos líquidos. Em 1997 inicia-se a exportação para o mercado espanhol.

A par deste crescimento, e tendo sido estabelecida a Inovação & Desenvolvimento como um dos principais eixos estratégicos, o Grupo Derovo rapidamente fez evoluir a sua oferta de produtos para novas formas de comercialização do ovo, como foi o caso do ovo em *spray*, o ovo cozido e das bebidas proteicas, o *Fullprotein*.

Em 2002, o Grupo Derovo conquistou um significativo reconhecimento, ao receber o prémio de Melhor Empresa de Ovoprodutos do Mundo, galardão este que alavancou as expectativas da empresa e do mercado, e a impulsionou para investimentos determinantes.

No decorrer do ano de 2008 o grupo, viu renovado mais uma vez o seu reconhecimento, no que diz respeito à sua prestação industrial e de empreendorismo, ao receber pelo Presidente da República, o prémio PME

Inovação Cotec BPI, ocupando o primeiro lugar na investigação e desenvolvimento de novos produtos para a indústria alimentar.

2.2. Principais gamas de produtos comercializados pelo grupo

Essencialmente o grupo Derovo produz e comercializa uma vasta gama de ovoprodutos líquidos (ovo liquido) e ovo cozido, adaptado à dimensão dos seus clientes.

Para além dos derivados de ovos, também comercializa uma vasta gama de outros produtos tais como natas, recheios e sobremesas, de forma a preencher a oferta ao cliente, potenciando assim a sua oferta e aproveitando as infraestruturas e serviços de distribuição que detém.

As gamas de produtos comercializados pelo grupo é bastante diversa e adequada aos diversos canais da distribuição e indústria alimentar, com embalagens de 1000kgs vocacionadas à grande industria, embalagens de 10 e 20 kgs vocacionadas a indústrias de média dimensão, ou à pequena embalagem de 1 kg e 500grs vocacionada à restauração coletiva e ao consumidor final. Para este já se encontra ao dispor uma embalagem de 320 grs.

Quadro 1 - Gamas de Produtos da Derovo

Gamas de Produtos	Descrição dos produtos
	✓ **Ovo liquido**, proveniente de ovo de galinha, e vendido em líquido pasteurizado (Clara liquida, Gema Liquida ou Ovo inteiro liquido), embalado em 1000 kgs, 10 kgs, 1 kg, 500 e 320 grs.
	✓ **Ovo cozido**, sem casca, conservado em salmoura, comercializado em embalagens de 6 unidades, balde de 24 unidades, 70 unidades e 140 unidades.
	✓ ***Fullprotein***: Bebida proteica à base de clara e proteína sem açúcar e sem lactose ideal para desportistas. Tem como seu canal de distribuição os ginásios.
	✓ **Ovo em pó**, gema e clara em pó, desidratado por atomização é um produto vocacionado para exportação fora do mercado europeu.
	✓ **Outras mercadorias** - produtos que não são fabricados, apenas comercializados pelo grupo, tais como, fios de ovos, tortilhas, refeições pré-confecionadas e sobremesas.

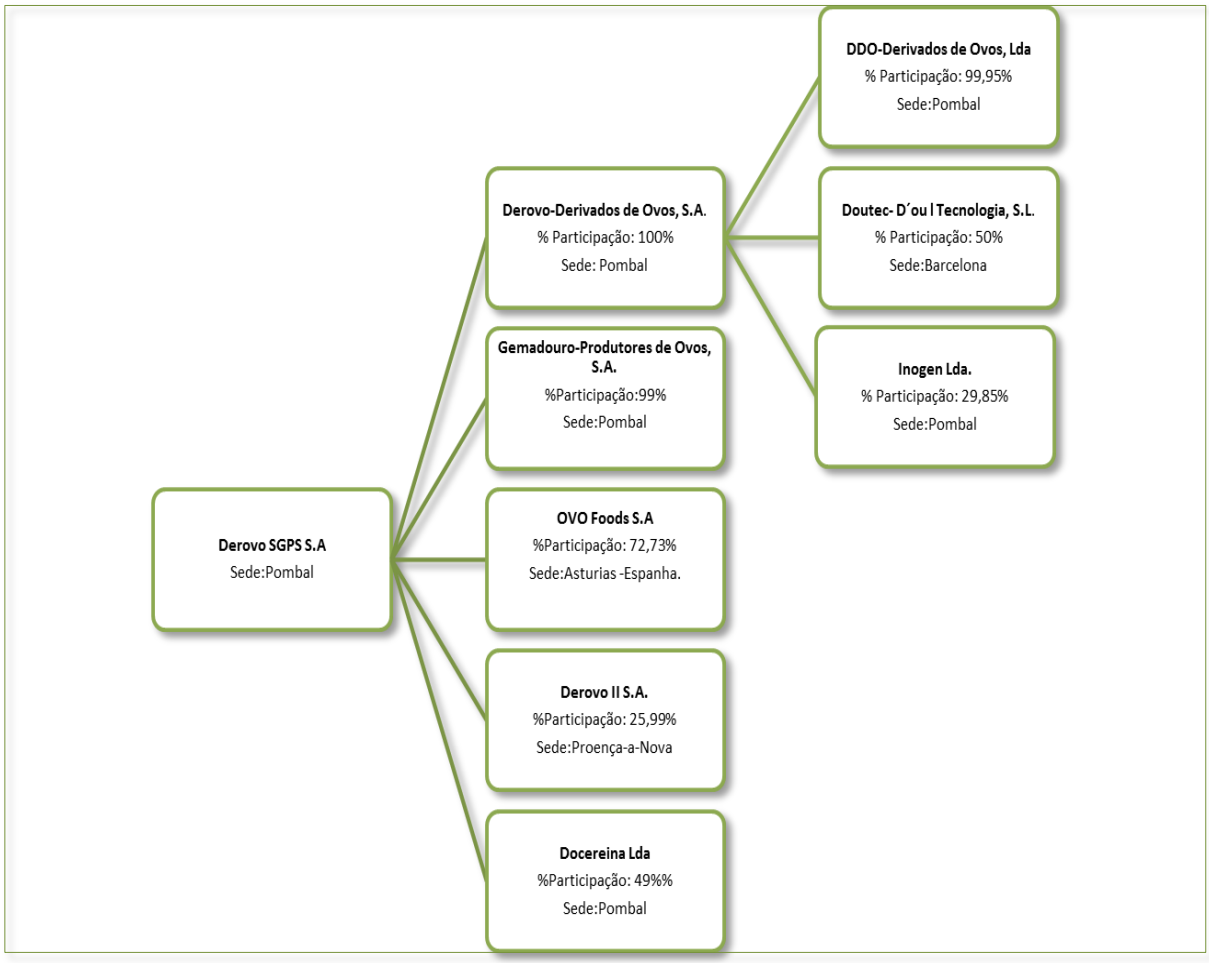
Fonte: Derovo S.A.

2.3. Crescimento e expansão do grupo Derovo

Hoje em dia o Grupo Derovo fatura cerca 45 milhões de euros, detém várias fábricas em Portugal: Pombal, Proença-a-Nova; e em Espanha- Mieres; empregando diretamente 160 pessoas.

Atualmente o grupo abrange as empresas apresentadas na seguinte tabela:

Figura 6-Empresas do Grupo Derovo



Fonte: Elaboração própria

A Derovo SGPS é a empresa mãe gestora das participações sociais nas outras empresas, e foi iniciada de forma a gerir toda a área de investimento e internacionalização.

A Derovo S.A. é a empresa que está na génese do grupo, inicialmente foi nesta empresa, com sede em Pombal, que em 1996 se iniciou o fabrico de ovoprodutos

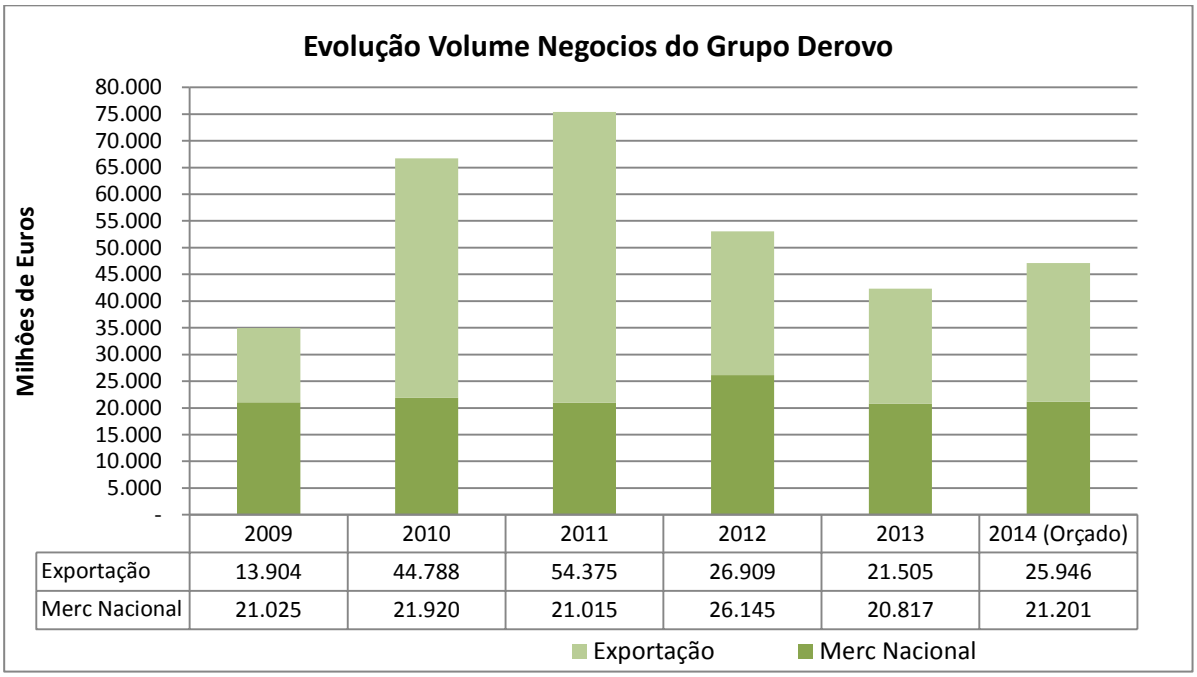
e a sua comercialização atualmente é responsável por mais de 50% da produção do grupo.

Em 2005, fruto da estratégia comercial a ser desenvolvida, foi criada a DDO, derivados de ovos Lda, passando esta a empresa ser o braço comercial da Derovo S.A., a qual unicamente se dedicava à produção de ovoprodutos e este eram posteriormente comercializados pela DDO. Em 2002 surge a Gemadouro, como central de compras e centro de classificação de ovos.

Fruto da internacionalização, é integrante do grupo desde 2009 a Ovo Foods S.A., com sede nas Astúrias – Espanha, é uma empresa dedicada à produção de ovoprodutos e comercialização, que tem como principal mercado-alvo as grandes indústrias alimentares da Europa, e resto do mundo, detendo atualmente clientes em Espanha, França, Reino Unido, Filipinas, Egipto. A Ovo Foods S.A. é atualmente a única empresa do grupo que fabrica ovo desidratado (em pó) na península Ibérica.

Em 2010 surge a Docereina S.A, parceria com a empresa Postres e Dulces Reina S.L. A Docereina é uma empresa do grupo dedicada à produção de sobremesas.

Graficamente, abaixo é apresentado a evolução do volume de negócios do grupo nos últimos 5 anos:



	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (Orçado)
Exportação	13.904	44.788	54.375	26.909	21.505	25.946
Merc Nacional	21.025	21.920	21.015	26.145	20.817	21.201

Figura 7 -Gráfico da evolução anual do volume de negócios do Grupo Derovo

Fonte: Elaboração própria

A estratégia de Internacionalização do grupo tem passado por várias fases ao longo da sua história.

Até 2009 basicamente o Grupo assentava na Produção na Empresa Nacional, na Derovo SA, e a sua internacionalização era basicamente feita através das exportações diretas a clientes (na sua maioria mercado espanhol). Em 2010 o Grupo apostou em parcerias de negócio, conjuntas com outros produtores de Ovoprodutos e anteriores concorrentes (Induovo), tendo optado por uma estratégia de *trading* (compra e venda pura de ovoprodutos), ou seja parte da sua expansão internacional, passou pela sua mediação comercial, daí apresentando um incremento das exportações em cerca de mais de 30,884 Milhões de Euros face a 2009, tendo também, por outro lado, em 2010, dado inicio da laboração da nova empresa de ovoprodutos nas Astúrias, o que permitiu crescer a nível internacional exponencialmente.

Esta segunda estratégia de internacionalização foi entretanto ajustada em 2012, pelo facto de os parceiros espanhóis terem cessado a sua atividade. No entanto o grupo persiste numa estratégia de consolidação da internacionalização, através de um crescimento sustentável, sendo neste momento presente o Grupo Derovo o líder Ibérico no mercado de Ovoprodutos.

Atualmente o grupo está a criar relação fortes no mercado de Italiano, França, Benelux, Reino Unido e Filipinas. Tendo já alguns parceiros locais de negócio, ou clientes importantes já fidelizados.

Em 2013 o Volume de Negócios do grupo ultrapassa dos 42 milhões de Euros. É um decréscimo de cerca de 20%, justificado essencialmente pela baixa generalizada de preços de venda do mercado internacional de ovoprodutos, consequência da queda do preço de compra de matérias-primas de 2012 para 2013. O Grupo manteve o volume de vendas de 2012, em termos de toneladas vendidas. Em 2014, o grupo aposta nas exportações, essencialmente para o centro e sul da europa, perspetivando um crescimento da sua presença nesse mercado.

2.4. As Certificações do Sistema de Qualidade Grupo

O Grupo Derovo optou por ter uma evolução dos seus processos de certificação ao nível das garantias de Qualidade, por forma a satisfazer as crescentes exigências dos seus clientes. Ao nível das certificações da Qualidade apresenta a seguinte evolução:

- ✓ Ano 1999: é implementado um processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2000, sendo concluindo durante o ano de 2000. Simultaneamente foi implementado o sistema de HACCP (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo);

- ✓ Ano de 2000, foi certificada no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2000, pela entidade certificadora a SGS IGS.

- ✓ Ano 2011, foi certificada no âmbito da Norma NP EN ISO 14001:2004 e NP EN ISO 9001:2008

- ✓ No Ano 2011, a empresa do grupo a Ovo Foods foi certificada no âmbito da norma *IFS Food y BRC Food, pela* entidade certificadora TÜV Rheinland o que vem permitir ter requisitos para a sua entrada no mercado inglês e noutros mercados do norte de Europa e resto do mundo.

Tal como já foi referido anteriormente, o crescimento, dispersão e complexidade da atividade do grupo Derovo, torna complexo o controlo interno da sua atividade. Desta forma está gerada a necessidade de criação de um manual de controlo interno que permita um controlo mais eficiente e eficaz das diversas áreas chave do grupo.

As principais vantagens de uma organização ter um manual de controlo interno são essencialmente de dotar a organização de uma ferramenta de controlo que permita de uma forma simples e inequívoca e eficiente, conhecer os principais processos existentes dentro das principais áreas do grupo, ou seja, identificar os

responsáveis por cada processo e quais são as suas atribuições (execução; autorização) e quais são os meios de suporte a cada processo e identificação dos riscos associados a cada processo, contribuindo desta forma, para um eficiente controlo das transações e salvaguarda dos ativos da organização e medida de prevenção contra falhas ou fraudes e também servir de orientação para os Stakeholders internos da organização.

A criação do manual de controlo interno para o grupo Derovo, iniciou-se com o levantamento dos processos inerentes às áreas chave identificadas, dos controlos formais e informais existentes à data, procedendo-se á recolha de documentação existente e de entrevistas aos responsáveis de cada área e observação física de alguns dos processos. Posteriormente, procedeu-se á formalização de todos os controlos criados, através da criação dos fluxogramas e matrizes de atividades e suportes para cada área objeto de análise e estudo no âmbito de Controlo Interno. Após este levantamento, procedeu-se á identificação e descrição dos riscos inerentes a cada processo, bem como se procedeu á criação dos procedimentos de controlo face aos riscos identificados.

Após esta breve e genérica apresentação do grupo e descrição da sua evolução temporal, no próximo capítulo é apresentado a uma proposta prévia para o Manual de controlo Interno do Grupo.

Capítulo 3 – Elaboração Proposta de manual Controlo Interno do Grupo Derovo

Neste capítulo será descrito uma proposta de manual de Controlo Interno para o Grupo Derovo, a sua primeira versão a qual irá estar sujeito a melhorias contínuas, desde a sua implementação, uma vez que se trata de um processo dinâmico.

3.1. Conceção do Manual de Controlo Interno do grupo

Tomando como base a metodologia do modelo COSO, procedeu-se à descrição e identificações de pontos-chave de controlo interno nas áreas operacionais de maior relevo. Este trabalho principiou pelo levantamento dos seguintes processos:

- ✓ Processos relativos à área Compras (mercadorias e matérias primas);
- ✓ Processos relativos à área de Produção;
- ✓ Processos relativos à área de Vendas;
- ✓ Processos relativos à área de Tesouraria;
- ✓ Processos relativos à área de Recursos Humanos;
- ✓ Processos relativos à área de Gestão dos Ativos Fixos.

É apresentado para cada um destes processos acima enumerados, um fluxograma que de forma simples permite identificar cada procedimento dos processos, também é apresentado uma matriz de responsabilidades e de documentação que complementam cada fluxograma.

Uma vez que estas áreas, nas diversas empresas do grupo são detidas por responsáveis comuns, a criação do manual abrange todas as empresas do grupo á exceção das empresas, Docereina S.A. e Inogen Lda, as quais têm uma gestão partilhada e responsáveis de departamentos distintos, não tendo sido abrangidas deste modo no levantamento dos seus processos, no âmbito do Controlo Interno.

3.1.1. Descrição Organizacional Da Derovo SGPS S.A. (organigrama)

A figura 8, apresenta o Organigrama funcional da Derovo SGPS SA, em vigor à data atual:

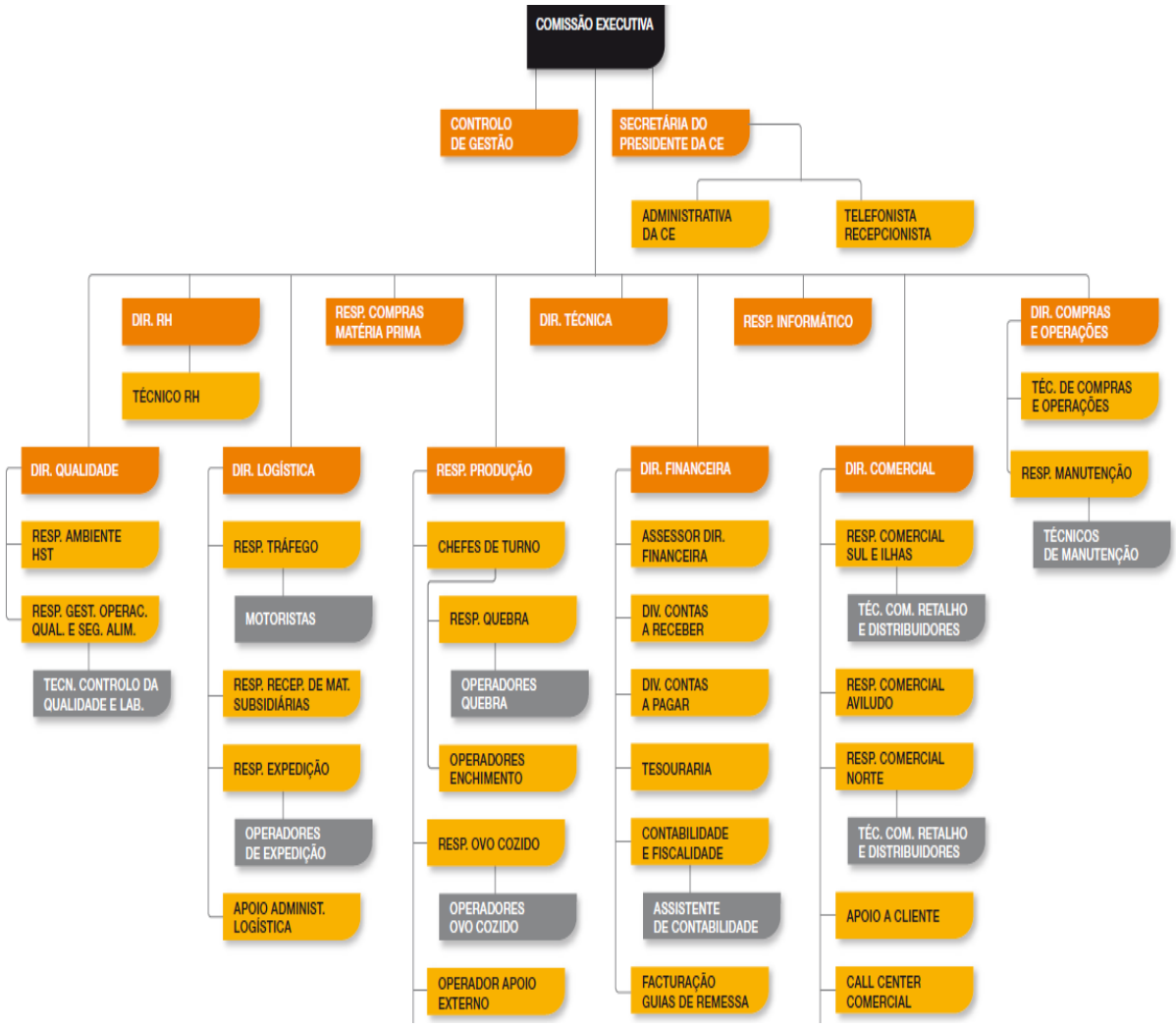


Figura 8 - Organograma da Derovo SGPS S.A.

Fonte: Derovo SGPS SA

3.1.2. Descrição das áreas Funcionais e implementação dos procedimentos de Controlo Interno

Nos seguintes pontos é efetuada a descrição dos principais processos e propostas de implementação de manual de procedimentos de controlo interno, nas suas principais áreas funcionais.

3.1.2.1. Processos relativos à área de Compras

Na área de compra da Derovo SGPS SA, podem-se distinguir três processos, os quais são; o processo de aquisição da matéria – prima (ovo em casca); o processo de aquisição de outras matérias – primas, mercadorias e serviços (embalagens, matérias subsidiarias, material limpeza e laboratório) e por último o processo de aquisição de ativos não correntes (ativos fixos).

Na ótica de serviços partilhados, o Departamento de Compras tem uma direção única e comum a várias empresas, como representado abaixo, na figura 9.

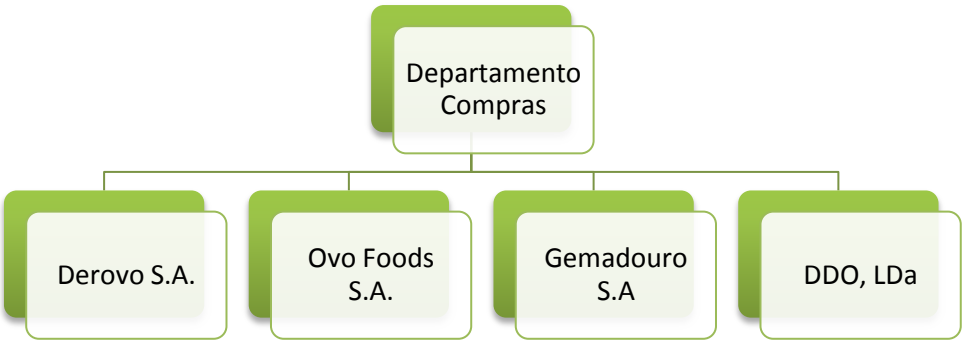


Figura 9 – Departamento de Compras (ótica de serviços partilhados)

Fonte: Elaboração própria

O Departamento de Compras, tem como objetivo garantir os processos de compra da matéria – prima, nas melhores condições de preço, qualidade e assegurando as quantidades e condições exigidas pelo departamento de Produção e Departamento da Qualidade, com o principal objetivo de maximizar o

valor para a empresa e diminuir os custos. O grupo tem as compras de matéria-prima centralizadas, num único departamento numa ótica de serviços partilhados. Sendo um Departamento de Compras comum às várias empresas do grupo, torna mais fácil a gestão das necessidades de compra do grupo e possibilita uma maior força negocial perante os fornecedores.

De realçar que a maioria dos fornecedores do grupo são simultaneamente acionistas da Derovo SGPS,S.A., desde o início foi definido um sistema de quotas de fornecimento indexado á percentagem de capital que cada acionista detém na derovo SGPS., tornando assim mais transparente perante todos os acionistas o processo de compras. No entanto, o Departamento de compras pode efetuar diretamente compras de matéria-prima fora do grupo dos acionistas, bem como proceder a compras fora das quotas definidas, as quais serão sempre âmbito de formalização em contrato, são as chamadas extra-quota, não obstante há sempre o direito de proceder primeiramente às compras via "quotas" e só quando por este mecanismo se esgote a possibilidade de satisfazer as necessidades de aquisição é que se procede às compras "extra quota/ contrato".

As principais responsabilidades do Departamento de Compras são:

- ✓ Assegurar todas as compras externas ao grupo, com exceção de compras delegadas (serviços especializados, laboratório, imobilizado)

- ✓ Manter o sistema de Informação atualizado com os contactos e informação relevante dos fornecedores, bem como com os dados relativos a tabelas de ficheiro mestre de artigos e preços de compra,

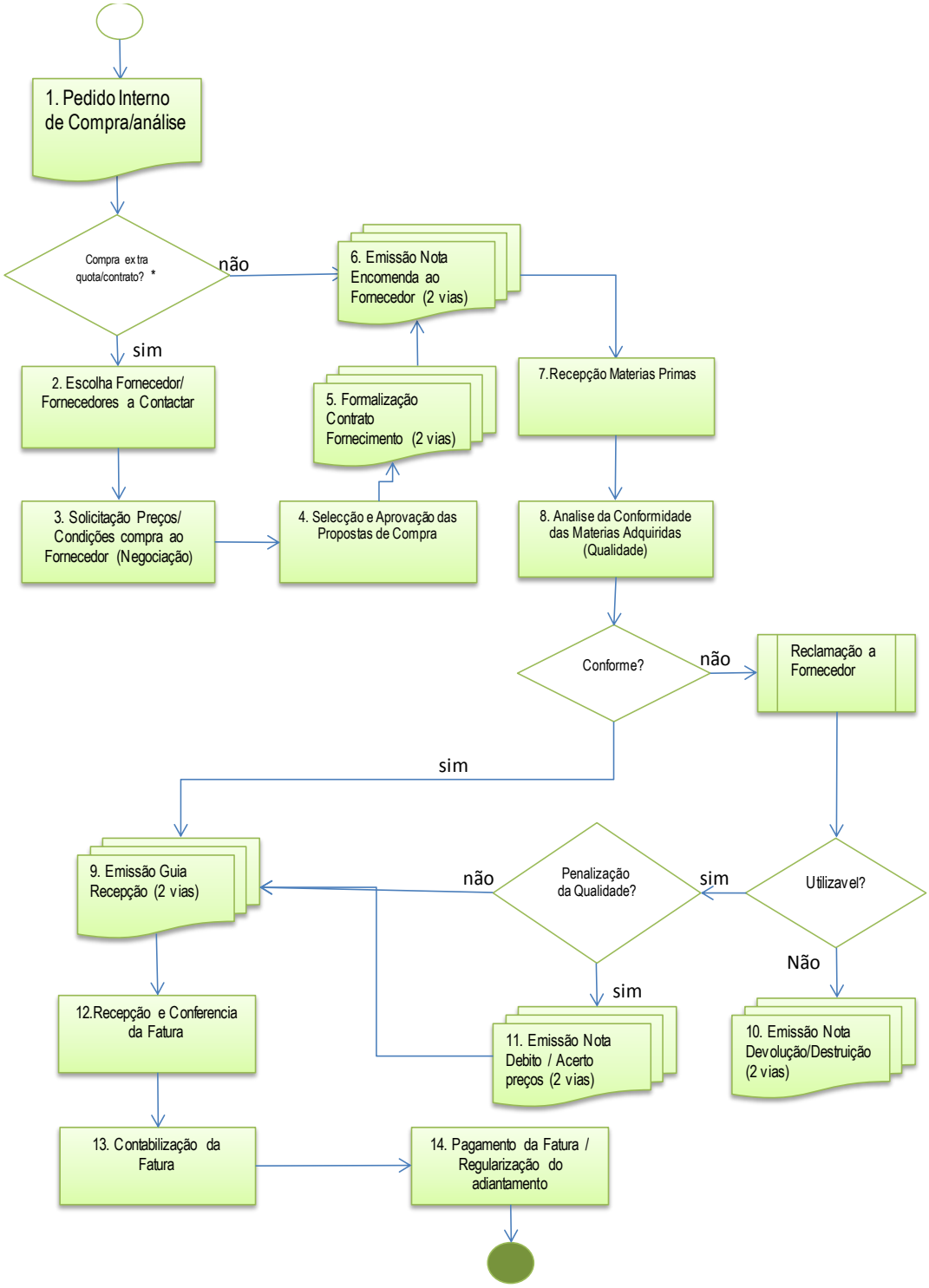
- ✓ Efetuar consultas regulares ao mercado,

- ✓ Manter o Sistema de Avaliação de fornecedores, exigido pelas normas de Qualidade do grupo atualizado e usar esta ferramenta como suporte à decisão de seleção e identificação dos fornecedores principais e preferenciais,

- ✓ Cumprir com o processo de aprovação de fornecedores em vigor no Grupo, e instituído no manual da qualidade.

- ✓ Manter o arquivo de contratos de compra devidamente organizado e assegurando que compras a prazo estejam devidamente contratualizadas e formalizadas.

De forma a proporcionar um melhor entendimento dos diversos processos de Compra e de forma a permitir uma melhor identificação dos riscos, procedemos a uma narrativa de cada processo e a sua representação em fluxograma:



*extra quota/contrato : compras sem Contratualização prévia definida com base nas participações de cada accionista/fornecedor

Figura 10- Fluxograma do Processo de Compras

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 -Matriz de responsabilidades e suportes -Compras

Processos	Intervenientes							Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	D. Produção	R. operações	R. Compras	R. Recepcao MP	Contab. Fornecedores	R.Contas a Pagar	R. Laboratório		
1 .Pedido Interno de Compra/analise Necessidades	●							Inventario/ Plano Produção	Mail ao Resp Compras
2 -Escolha Fornecedor/ Fornecedores a Contactar		O	●					Lista de Fornecedores aprovados	-
3 - Solicitação Preços/ Condições compra ao Fornecedor (Negociação)		O	●						Mail pedido de Cotação/contacto telefonico
4 -Selecção e Aprovação das Propostas de Compra		O	●					Pedidos de Cotação	
5 - Formalização Contrato Fornecimento			●						Contrato de Fornecimento (2 vias)
6 - Emissão Nota Encomenda ao Fornecedor			O	●				Contrato/Pedido de Cotação	Nota encomenda a Fornecedor/ERP Gexor
7 - Recepção Matérias-primas				●				Nota encomenda a Fornecedor/ERP Gexor	
8 - Análise da Conformidade das Materias Adquiridas (Qualidade)							●	Nota encomenda a Fornecedor/ERP Gexor	Nota Reclamação/ Doc analise
9-Emissão Guia Recepção			●					Nota encomenda a Fornecedor/ERP Gexor	Guia de Recepção compras/ ERP Gexor
10 -Emissão Nota Devolução/Destruição					●			Nota Reclamação/ Doc analise	Nota de Devolução Compras 2 vias /ERP Gexor
11 -Emissão Nota Debito / Acerto preços					●			Nota Reclamação/ Doc analise	Nota de Debito 2 vias /ERP Gexor
12 -Recepção e Conferencia da Fatura					●			Guia de Recepção compras/ ERP Gexor	
13 -Contabilização da Fatura					●			Guia de Recepção compras/ ERP Gexor	Lançamento no ERP Gexor da Fatura e Arquivo diario 02
14 -. Pagamento da Fatura						●		Fatura do Fornecedor	Nota De pagamento/ERPGexor

Legenda: ● Responsável
O Participante

Fonte: Elaboração Própria

a) Objetivos do Controlo Interno e riscos associados da área de Compras

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[6]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ ações a concretizar
Identificar e Contratualizar com fornecedores aprovados de forma a cobrir as necessidades da organização.	O	Avaliação dos fornecedores incorreta ou não atualizada periodicamente em relação à sua capacidade de cumprir os requisitos de qualidade, entre os quais: • Quantidades Encomendadas • Prazos de entrega e tempo de espera • Especificações técnicas da matéria-prima • Reclamações de produto ou serviço	• Periodicamente deve-se recolher informação do fornecedor sobre a qualidade, capacidades produtivas e níveis de preço, condições financeiras do mesmo • Efetuar a atualização periódica da informação dos fornecedores e revisão da sua avaliação • Verificar adequadamente os pedidos de compra • Formalizar através de contratos as especificações do material a adquirir e respetivas condições financeiras

[6] Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O – Operacionais; I- Informação; C-Cumprimento

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[6]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ ações a concretizar**
Assegurar um fornecimento eficiente de matéria – prima, de acordo com as necessidades	O	• Insuficiente comunicação das necessidades de matéria – prima • Incapacidade do fornecedor de efetuar a entrega que satisfaça pedidos excecionais, ou a própria interrupção de entregas.	• O Departamento de Produção deve comunicar pontualmente as necessidades de matéria – prima, • Identificar Fornecedores alternativos • Efetuar planeamento com prazo mais alargado
Adquirir somente Matérias que cumpram os critérios de qualidade exigidos /estabelecidos	O;C	O departamento de Produção, não especifica devidamente os requisitos adequados da matéria – prima aos lotes referidos nos planos de produção	• Verificar as especificações existentes e se for caso disso, ajustar as respetivas especificações da matéria, com a colaboração do dept. Qualidade; • Analisar as ineficiências e problemas de produção relacionadas com as especificações da matéria-prima utilizada, (% desperdício), comparando com outros períodos de produção. • Comunicar as especificações e requisitos de qualidade da produção ao pessoal do Departamento de Compras

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[6]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ ações a concretizar**
Comprar a preços ajustados e adequados à matéria-prima, face à sua qualidade	O	• Ajustamento de preço inadequado à qualidade da matéria-prima, gerando um maior desperdício, face a outras alternativas ao mesmo custo. • Informação sobre os preços no mercado desatualizada ou incorreta	• Promover junto dos fornecedores, periodicamente, leilões /concursos de oferta de matéria – prima. • Verificar adequadamente os contratos de fornecimento e as respetivas notas de encomenda • Promover a formalização de contratos a médio-prazo devidamente balizados no tempo, com clara menção das condições e características das matérias a adquirir e as respetivas condições financeiras, tendo cláusulas de salvaguarda em relação ao seu incumprimento, nomeadamente características e especificidades técnicas e qualitativas das matérias a adquirir.

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[6]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ ações a concretizar**
Comprar Matérias unicamente a fornecedores aprovados pela Qualidade, de acordo com as normas e políticas de Qualidade aprovadas	O,C	• Indisponibilidade de informação sobre práticas incorretas por parte dos Fornecedores • Não cumprimento legal por parte dos fornecedores ou impedimento legal de fornecimentos, por falta de licenciamentos para a sua atividade	• Manter no Sistema da Qualidade um cadastro atualizado dos fornecedores licenciados e aprovados • O Dept. Qualidade deve verificar e informar o Dept. Compras sobre a lista de fornecedores autorizados, devidamente e periodicamente atualizada. • Promover a criação de código de Conduta para a área de Compras.

3.1.2.2. Processos relativos à área de Produção

O Departamento de produção, numa ótica de serviços partilhados, tem uma direção única para as seguintes empresas:

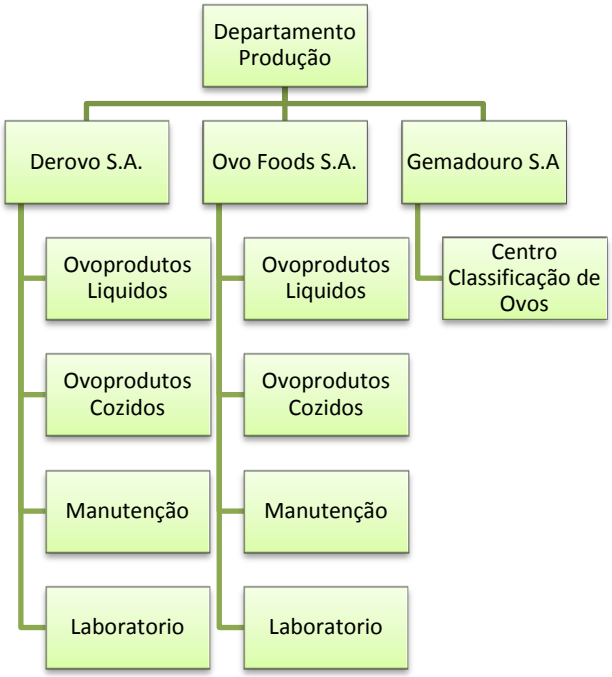


Figura 11 – Departamento de compras – Ótica serviços Partilhados

Fonte: Elaboração própria

Conforme representado na figura nº11 apesar do Departamento de Produção ter uma única direção, o mesmo engloba alguns subprocessos referentes a diferentes linhas de produção (Ovoprodutos líquidos e Ovoprodutos cozido), bem como das secções auxiliares (Manutenção e Laboratório), os quais são assegurados por responsáveis em cada uma das empresas, localmente.

O controlo Interno na área de produção engloba diversos procedimentos de verificação e análise, na prossecução dos seguintes objetivos:

- ✓ Ajustar o plano de produção da empresa de acordo com o plano de vendas, sendo revisto e flexibilizados de acordo com as necessidades de produto e qualidade exigidas;

- ✓ Otimizar a Gestão do Stock das Matérias – primas e Produtos acabados, através da articulação entre os departamentos de Compras e Comercial;

- ✓ Reduzir ou eliminar as quebras /desperdícios de produção através de uma monitorização frequente e procedimentos implementados;

- ✓ Efetuar o escalonamento da produção, de forma a otimizar os recursos disponíveis sejam eles, maquinaria de processo ou a mão-de-obra, obtendo melhores índices de utilização das capacidades instaladas;

- ✓ Efetuar a monitorização de índices de produtividade por secção;

- ✓ Assegurar o cumprimento dos planos de manutenção dos equipamentos, de acordo com o estabelecido, por forma a reduzir índices de paragem da produção/avarias, desperdícios e aumentar a vida útil dos equipamentos;

- ✓ Garantir o registo correto e fiável dos consumos e produção ocorrida de forma a obter a realidade dos custos ocorridos na produção;

- ✓ Rever periodicamente o sistema de imputação custos aos produtos e de cálculo das necessidades de consumos – *MRP* (sistema de planeamento dos recursos de produção);

- ✓ Assegurar registos que permitam uma rastreabilidade completa da produção e das suas matérias desde o início da produção á armazenagem;

- ✓ Assegurar que a qualidade dos produtos produzidos e as suas especificidades são as exigidas;

- ✓ Assegurar o cumprimento da Manual de HACCP implementado na Organização e das políticas da qualidade definidas, no âmbito da certificação do sistema da Qualidade;

- ✓ Assegurar a otimização do stock, bem como tempo de armazenamento das matérias – primas e produtos acabados por forma a não criar stock obsoleto ou desperdícios.

- ✓ Assegurar a existência e manutenção de um sistema de identificação e rastreabilidade dos lotes produzidos;

- ✓ Implementar uma política de criação de Seguros adequados aos níveis inventários, para a salvaguardada deste ativo;

- ✓ Promover a existência de uma adequada segregação de funções na produção;

- ✓ Garantir que os produtos são inspecionados de acordo com as politicas e procedimentos definidos no âmbito do plano de Qualidade e os resultados devidamente registados.

No quadro 3 é representada a matriz de responsabilidades por Processos na área de Produção.

Quadro 3 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da área de Produção

Processos	Intervenientes							Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	D. Produção	Chefia de Turno	R. operações	R. Compras	D Comercial	R Laboratorio	R.Aramazem		
1 .Analise Necessidades produção/ Planeamento da produção	●		O		O			Inventario/ Relação Pedidos Clientes	Plano Diário de Produção Global
2 .Pedido Interno de Compra/analise Necessidades	●		O	O				Inventario/ Plano Produção	Mail Resp Compras
3 . Abertura e escalonamento das Ordens de Produção por referencia	O	●						Plano Produção Generico	Ordem de Produção -MRP
4- Efetivação das Ordens de Produção e o seu encerramento		●						Ordem de Produção -MRP	Ordem Produção encerrada - Registo Entradas e Consumos no sietma de Informação
5 - Analise e Inspecção fisica dos parâmetros qualitativos do Produto Acabado e a sua libertação para venda		O				●		Ficha tecnica do Produto	Boletin de analise Lote Fabricado
6 - Verificação fisica do Stock Por lotes							●	Inventario/Mapa de Produção	Inventario Por Lotes
7 - Registo e Monitorização dos Desperdicios	●	O						Programa informatico registo desperdicios com base na produção e Consumos	Mapa de Desperdicios Por Linha/ Secção (Liquido/ovo Cozido)
8- Analise dos desvios ao plano de Produção	●		O					Plano de Produção Versus Mapas de Produçãoefetivos	Mapa de Desvios de Produção

Legenda: ● Responsável
O Participante

Fonte: Elaboração Própria

a. Alguns dos riscos identificados e associados a processos relativos á área de produção estão abaixo identificados:

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[7]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ ações a concretizar**
Monitorizar os índices de produtividade por secção	O;I	• Perda da rentabilidade dos colaboradores, por falta de incentivos, uma vez que a ausências de registos de produtividade cria o risco de desconhecimento concreto da mesma ou da sua disparidade entre equipas/turnos (o que não se mede, não se conhece)	• Analise e publicação da rentabilidade de cada turno e a sua avaliação. Criação de sistema de incentivos ajustado á produtividade.
Planear a produção de acordo com o plano de vendas, otimização de stocks.	O;I	• Falhas de fornecimento a clientes; • Excesso de stock e aumento de quebras/desperdícios de stocks.	• Monitorização frequente das encomendas dos clientes e cruzamento com os níveis de stock existentes; • Solicitar as encomendas aos clientes com um intervalo mínimo de fornecimento nunca inferior a 48 horas, sempre que possível

[7] Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O – Operacionais; I- Informação; C-Cumprimento

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[7]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ ações a concretizar
Assegurar o cumprimento da Manual de HACCP implementado na Entidade e das políticas da qualidade definidas	C; O;I	• Não estarem a serem cumpridas as normas de controlo dos pontos críticos definidos no plano HACCP; • Desconhecimento do sistema de controlo por parte dos operários da produção • Problemas de qualidade dos produtos fornecidos	• Auditorias internas periódicas ao sistema HACCP e no âmbito das normas de qualidade aos quais estão certificados os produtos / serviços e a própria entidade.
Assegurar a manutenção de um sistema de rastreabilidade da produção, rápido na sua análise e fiável	C;O	• Falha na identificação dos produtos produzidos; • Falhas em caso de operação de *recall* de lotes por defeito, no mercado criando necessidade de efetuar recolhas no mercado de produções do produto mais abrangentes (produção do dia ou da semana) criando maiores prejuízos.	• Adoção sistemas de informação que permitam o registo via produto e lote através de sistemas de código de barras (sistemas de *picking*); • Testes aleatórios periódicos internos de *recall* a lotes produzidos e introduzidos no mercado.

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[7]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ ações a concretizar**
Assegurar escalonamento eficiente das encomendas /lotes a produzir	O	• Subutilização da capacidade produtiva • Gastos excessivos de produção e desgaste adicional das máquinas • Quebra da produtividade • Aumento dos desperdícios • Falhas de produção e fornecimento	• Adotar um sistema de gestão de produção que permita escalonar e gerir os pedidos de produção para que otimize a utilização dos recursos disponíveis (mão-de-obra e maquinaria).
Monitorização dos níveis de quebra/desperdício ocorridos na Produção e identificar as causas	O;I	• Incorrer em custos desnecessários por desperdícios de matérias-primas; • Desgaste das máquinas por falhas de afinação, prejudicando a qualidade do produto final e incremento de rejeições /desperdícios na produção	• Analisar o incremento de desperdício face a indicadores padrão existentes (caso existam); • Proceder á manutenção periódica dos equipamentos (conforme definido na política de qualidade da empresa); • Proceder á revisão metrológica de todos os equipamentos, de acordo com o plano de metrologia implementado ou a implementar.

3.1.2.3. Processos relativos à área de Vendas

O Departamento Comercial do grupo, numa ótica de serviços partilhados abrange as seguintes empresas do grupo:

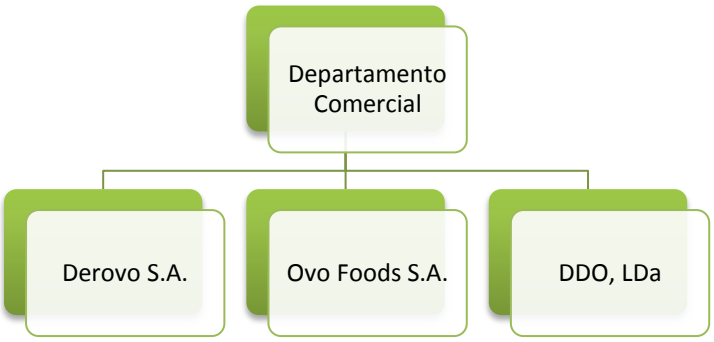


Figura 12- Departamento Comercial – (Ótica serviços partilhados)

Fonte: Elaboração própria

O Departamento Comercial do grupo derovo, engloba todas as atividades relacionadas com os seguintes operações:

- Prospeção do mercado e abertura de ficha de clientes,
- Concessão e autorização de crédito ao cliente
- Elaboração de respetivos acordos de fornecimento devidamente formalizados
- Expedição dos produtos ou serviços,
- Emissão fatura ao cliente
- Emissão de *rapéis*, e notas de crédito associadas
- Serviço de Pós venda e Gestão das reclamações

A figura 13 representa o ciclo de vendas do Grupo. No quadro 4 é representada a matriz de responsabilidades e suporte documental ao processo de vendas do grupo.

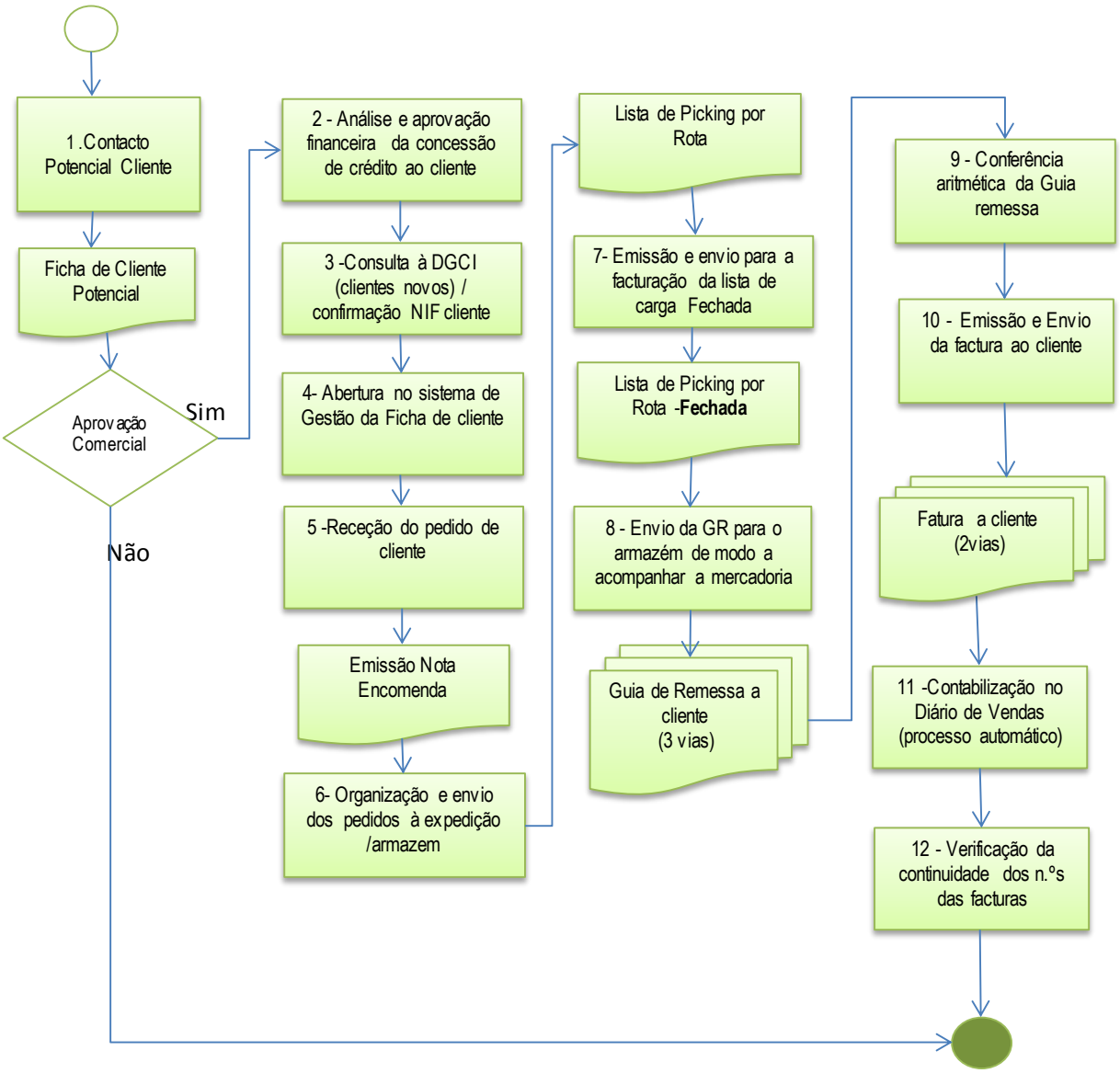


Figura 13- Fluxograma Processos área de Vendas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 - Matriz de responsabilidades e documentação de suporte da área de vendas

Processos	Intervenientes									Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	Dir Comercial	Backoffice Comercial	R. Financeiro	Call center Comercial	R. Logística	Armazem/Expedição	R. Faturação	R. Contabilidade	R. Contas a Receber		
1 -Receção de pedido abertura cliente e aprovação comercial	●	O									Ficha Cliente Potencial
2 - Análise e aprovação financeira da concessão de crédito ao cliente	O		●							Relatorio Seguradora Credito/ Analise Interna	Ficha Cliente Potencial
3 - consulta à DGCI (clientes novos) para confirmar o número de contribuinte		●								Site das Finanças / VIES	Comprovativo validação do NIF
4- Abertura no sistema de Gestão da Ficha de cliente		●								Ficha Cliente Potencial Aprovado	
5 -Receção de pedido de cliente e emissão de nota de encomenda				●						ERP Gexor	Nota encomenda
6- Organização e envio dos pedidos à expedição em função de critérios de logística (rotas e cargas) - Lista de carga					●		O			ERP Gexor	Lista de Picking por Rota
7 - Emissão e envio para a facturação uma lista de carga com as referências e respectivas quantidades					●					Lista de Picking por Rota -Aberta	Lista de Picking por Rota -Fechada
8 - Envio da GR para o armazém de modo a acompanhar a mercadoria						O	●				Guia de Remessa
9 - Conferência aritmética da factura emitida e verificação da sua concordância com a nota de encomenda, guia de expedição e tabelas de preços							●			Guia de Remessa / Tabela de preços/ Nota Encomenda	
10 - Emissão e Envio da factura ao cliente							●			Fatura a Cliente	
11 -Escrituração/Contabilização no Diário de Vendas (processo automático)							●			Fatura a Cliente	
12 - Verificação da continuidade dos n.ºs das facturas contabilizadas (processo automático)							O	●		Gexor/ diario de Vendas	

Legenda: ● Responsável
O Participante

Fonte: Elaboração própria

a) Objetivos do Controlo Interno e riscos associados da área de Comercial/Vendas

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Identificar devidamente os potenciais clientes existentes no mercado e desenvolver estratégias comerciais e de marketing, para levar os clientes potenciais à aquisição dos produtos da Organização	O	• Informação imprecisa sobre o estabelecimento de preços, políticas de crédito a clientes, formulações de produtos adequados ao cliente • Falta de preparação técnica por parte do comercial para conhecer o produto ou aconselhar o produto adequado ao cliente potencial.	• Efetuar rotinas de prospeção de mercado. • Avaliar periodicamente a estratégia de preços adotada, • Efetuar periodicamente formação do comercial junto do Dept. Técnico/Laboratório, sobre as diversas gamas produto e formulações existentes e indicações sobre cada nova formulação existente a que produtos do cliente se destinam.

[8] Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O – Operacionais; I- Informação; Cumprimento

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Ajustar adequadamente a concessão de crédito ao risco associado ao Cliente	O;I	• Vendas efetuadas de cobrança difícil, em virtude da situação do cliente • Vendas a clientes já insolventes, não sendo cobertas pelo seguro de crédito, levando a uma potencial perda para a empresa	• Efetuar análise de crédito do cliente, através de relatórios "Cosec" e solicitar seguro crédito a cliente. • Investigar através dos relatórios de crédito os sócios/acionistas do potencial cliente, efetuando levantamento das condições financeiras e patrimoniais (não exaustivo) dos mesmos. • Periodicamente rever a concessão de crédito ao cliente (no mínimo base anual), de acordo com a informação dos relatórios de crédito e alertas obtidos da Cosec/ *RigorBiz*.
Regras de Preços e Descontos devidamente definidos e conhecidos na Organização	O;C	• Atribuição errada e sem critério de descontos, sem a devida autorização dada pela Administração. • Vendas abaixo da margem mínima admitida pela	• Existência de tabela de preços autorizada pela Administração, bem como níveis de desconto e níveis de autorização de desconto autorizados, definidos e controlados • Criação de ficha de revisões de condições comerciais, com níveis de autorização (Dir. Comercial/ Administração) com base no tipo de cliente/montantes envolvidos

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
		Administração e consequentemente vendas com prejuízo para a empresa • Possibilidade de criação de favorecimentos de clientes por parte dos comerciais, originando atos de fraude.	• Verificação/ confrontação periódica das alterações de preços versus autorizações de revisão existentes.
Assegurar a entrega dos produtos aos clientes, através de uma logística eficiente, ao menor custo, nos prazos acordados e através de uma rede adequada de distribuidores, assegurando as normas de qualidade higiene e segurança alimentar.	O;C	• *Call Center* comercial com falta de formação, para o aconselhamento e recolha dos pedidos aos clientes • Sistema de informação referente à recolha de pedidos pouco estruturados e ineficiente	• Periodicamente formar o *call center* comercial, sobre estratégias de venda e informação sobre os produtos comercializados • Todos os pedidos de cliente devem ser introduzidos no sistema de informação, usando o documento pedido de cliente numerado sequencialmente • Implementação e fomentação junto dos clientes de um sistema de recolha de pedidos de clientes através de *EDI- Electronic Data Interchange* • Manutenção/ atualização do sistema de informação,

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
		• Erros no registo dos pedidos de clientes, ao nível do tipo de produto e quantidades solicitadas, originando ineficiências de serviço e reclamações. • Número de agentes/distribuidores inadequado à dimensão do mercado a cobrir. • Falta de organização da parte do agente/distribuidor no cumprimento das datas de entrega definidas nos pedidos do cliente, originando atrasos na satisfação dos pedidos.	que planifica os clientes por rota e sugere o cabaz de produtos com base no histórico / ou definido na abertura do cliente, no momento de efetuação do pedido alerte para desvios face aos pedidos "padrão" • Rever periodicamente as condições e níveis de serviço prestados pelos agentes/distribuidores. • Identificar agentes/distribuidores alternativos e reavaliar/renegociar os acordos de distribuição com base no nível de serviço prestado. • Supervisionar e avaliar periodicamente o rendimento do agente/distribuidor na venda e objetivos definidos

Objetivos	**Cat. Obj O/I/C[8]**	**Fatores de Risco**	**Atividades de Controlo/ações a Concretizar**
Assegurar um serviço de apoio a clientes eficiente e responder rapidamente às reclamações apresentadas.	O	• Desconhecimento ou falta de formação do pessoal que assegura a recolha tratamento das reclamações de clientes. • Falta de conhecimento técnico do produto de forma a dar uma resposta rápida e adequada ao cliente. • Estratégia de tratamento de reclamações indevidamente formalizada ou comunicada aos responsáveis de serviço de apoio ao cliente.	• Formação periódica do pessoal afeto ao apoio a clientes • Criação de *report* periódico das reclamações por cliente, artigos e causas/motivos da reclamação. • Reunir periodicamente com dept Qualidade e Produção e de forma a avaliar o resultado das reclamações e o respetivo tratamento efetuado.

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Assegurar o correto registo da venda; ✓ dos produtos realmente expedidos ✓ das quantidades corretas ✓ na data real da venda ✓ aos preços acordados	O;C	• Erro na faturação por equívocos no registo do produto, preço ou quantidade • Falha na comunicação entre o pessoal da expedição e o Departamento de faturação. • Falta de informação ou erro na transmissão ao pessoal de faturação sobre a data real de expedição.	• Verificação periódica da lista de pedidos e a sua confrontação diária com a lista de *picking* dos produtos, por rota, encerrada na expedição • Utilização do processo automático de faturação que transforma o conjunto de pedidos de clientes em lista de expedição e por sua vez automaticamente as transforme em guias de remessa e faturas, de uma forma automática, libertando o pessoal de faturação para a supervisão do processo, em vez da execução.
Assegurar o controlo e a correta autorização notas de crédito emitidas aos clientes derivados dos acordos comerciais, ou relativos a ajustes devidos a reclamações por parte dos clientes	O;C	• Probabilidade de aceitação das notas de crédito de clientes sem autorização prévia do Dir. Comercial. • Possibilidade de emissão de	• Criação procedimento de autorização de emissão notas de crédito a clientes (ex.º superiores a 150€/cliente/mês obriga a assinaturas em todas as notas de crédito do Dir. Comercial e da Administração. • As condições dos créditos comerciais deverão estar definidos e formalizados em acordos comerciais, os quais devem ser assinados pela Administração caso

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[8]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
		nota de crédito /descontos indevidos sobre produtos/mercadorias reclamadas, em que a reclamação é da responsabilidade do cliente	serem aceites. • O Departamento de Faturação, que emite os créditos deverá estar na posse de elementos dos contratos que comprovem a sua aceitação pela Administração • A elaboração dos créditos referente às reclamações deverá ter como suporte o documento de reclamação onde venha expresso a autorização de crédito ao cliente assinado pela Dir. Comercial e Administração

3.1.2.4. Processos relativos à área Tesouraria

Os processos relativos à área Financeira e tesouraria, a serem objeto de controlo internos sãos as seguintes:

- ✓ Gestão dos fluxos financeiros oriundos da área de vendas - recebimentos de clientes (Ciclo de Recebimentos);
- ✓ Gestão dos fluxos financeiros oriundos da área de compras - pagamentos a fornecedores;
- ✓ Gestão dos fluxos financeiros oriundos a área de gestão de pessoal – pagamentos a pessoal;
- ✓ Gestão dos processos de financiamento bancário e de gestão de crédito obtido;
- ✓ Gestão e controlo da tesouraria e análise da liquidez.

Na ótica de serviços partilhados, o Departamento Financeiro e Tesouraria tem uma direção única e comum a varias empresas, como representado abaixo, na figura 14.

Figura 14 – Dept. Financeiro e Tesouraria (ótica serviços Partilhados)

Fonte: Elaboração própria

3.1.2.4.1. Processo de Recebimentos de Clientes

Na figura nº15 é esquematizado o processo de recebimento de clientes do grupo:

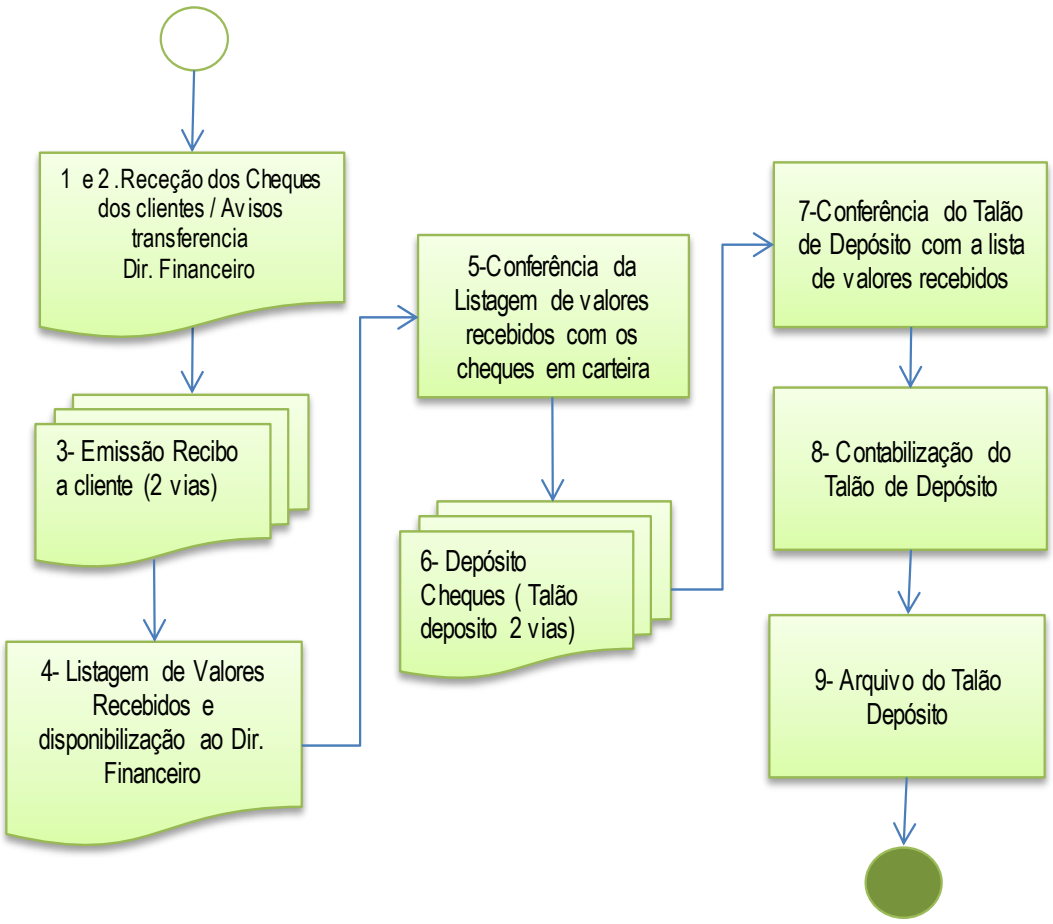


Figura 15 - Fluxograma ciclo recebimentos de clientes

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5- Matriz Responsabilidades e suporte documental do Processo Recebimentos de Clientes

Processos	Intervenientes		Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	R. Contas a Receber	R. Tesouraria		
1 - Receção de cheques	●		Cheques recebidos	
2 - Receção de transferências		●	Tansferências recebidas	
3 - Preparação da lista de valores recebidos e emissão recibos a clientes	●		Cheques / transferências recebidos	Mapa diário de Cobranças / Recibos a clientes
4 - Disponibilização da listagem para o Diretor Financeiro e responsavel de Tesouraria	●		Lista de valores recebidos (Mapa diario Cobranças)	
5 - Conferência da listagem com os cheques em carteira	O	●	Cheques / lista de valores recebidos	
6 - Depósito de cheques		●	Cheques / lista de valores recebidos	Talão de depósito
7 - Conciliação do talão de depósito com a lista de valores recebidos		●	Talão de depósito	
8 - Contabilização do depósito		●	Talão de depósito	Registo contabilístico
9 - Arquivo do talão de depósito		●	Talão de depósito	

Legenda: ● Responsável
O Participante

3.1.2.4.2. Processo de Pagamentos a Fornecedores

No presente ponto é apresentado o processo de pagamentos a fornecedores e a descrição das responsabilidades e suportes a este processo.

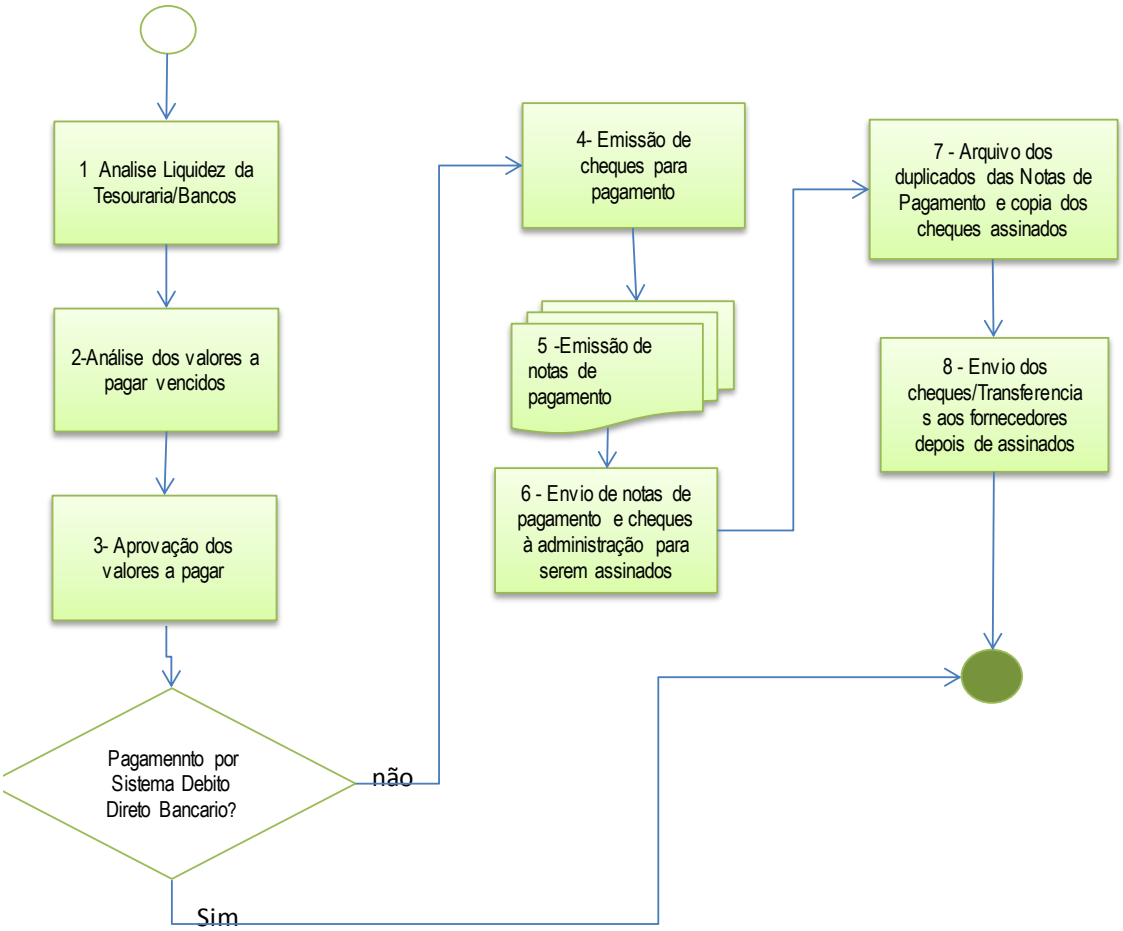


Figura 16 -Fluxograma Processo de pagamento a Fornecedores

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 - Matriz de Responsabilidades e suporte documental dos Pagamentos a Fornecedores

Processos	Intervenientes			Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	R. Contas a Pagar	Resp. Tesouraria	Dir. Financeiro		
1- Analise da Liquidez de tesouraria		●		Plano previsional Tesouraria	
2- Analise dos valores a pagar vencidos	●		●	Listagem documentos por regularizar de Fornecedores	
3- Aprovação dos valores a pagar		O	●		
4- Emissão de cheques para pagamento com base na lista de vencimentos	●			Listagem documentos por regularizar de Fornecedores	Cheque não assinado
5 - Emissão de notas de pagamento (com contabilização automática)	●			Listagem documentos por regularizar de Fornecedores	Nota de pagamento
6 - Envio de notas de pagamento e cheques à administração para serem assinados	●			Nota de pagamento e cheque não assinado / Copia fatura aprovada	Cheque assinado
7 - Arquivo dos duplicados das Notas de Pagamento e copia dos cheques emitidos		●		Nota de pagamento e cheque assinado	
8 - Envio dos cheques/Transferencias aos fornecedores depois de assinados	●			Cheque assinado/ Doc Transferencia	

Fonte: Elaboração própria

Legenda: ● Responsável
O Participante

Existem alguns aspetos adicionais a ter em consideração nos pagamentos a fornecedores:

Os Pagamentos apenas poderão ser realizados pelas 3 formas seguintes:

- Pagamentos por cheque
  - Deve-se efetuar a guarda de todos os duplicados dos cheques emitidos, junto das notas de pagamento que sirvam de suporte

- Devem ser sempre cruzados todos os cheques emitidos e não à Ordem;
- Os cheques anulados, devem ser arquivados, devidamente inutilizados;
- Proibida a assinatura de cheques em "branco", a sua emissão e assinatura, devem ser acompanhados por documento de suporte, devidamente conferido e autorizado.

- Por transferência bancária/ *on-line*
  - A guarda das palavras-chave é da exclusiva responsabilidade do Diretor Financeiro e de um Administrador

  - Obriga sempre a confirmação de dois utilizadores (Diretor Financeiro e de um Administrador de ambos no processo de autorização de transferência.

- Por autorização debito direto bancário
  - Essencialmente para pagamentos relativos a água, energia, gás, via verde e os *leasings* financeiros.

3.1.2.4.3. Responsabilidades e suporte documental do processo de Controlo de Tesouraria e análise de liquidez

No processo de controlo interno de tesouraria, dever-se-á ter em atenção as seguintes operações, já referidas na matriz de responsabilidades, elaborada no quadro nº7.

Quadro 7 -Matriz de Responsabilidades e suporte documental do controlo de Tesouraria

Processos	Intervenientes			Documento de suporte / fonte (input)	Documento emitido (output)
	Resp. Contabilidade	Resp. Tesouraria	Dir. Financeiro		
1 - Receção de extratos bancários			●	Extrato bancário	
2 - Elaboração de reconciliações bancárias	●			Extrato bancário	Reconciliações bancárias
3 - Guarda de dinheiro		●		Dinheiro	
4 - Guarda de cheques recebidos		●		Cheques recebidos	
5 - Guarda de livro de cheques a emitir			●	Livro de cheques	
6 - Preparação do orçamento de tesouraria	●		O		Orçamento de tesouraria
7 - Análise de desvios e da liquidez necessaria para responder às necessidades de tesouraria	O	●	O	Orçamento de tesouraria	
8 - Comunicação ao responsavel financeiro de desvios que possam colocar em causa a liquidez	O			Orçamento de tesouraria	Comunicação

Legenda: ● Responsável
O Participante

Fonte: Elaboração própria

A reconciliação dos bancos e verificação é um instrumento essencial no controlo da tesouraria da empresa. A reconciliação bancaria terá uma periodicidade mensal na sua elaboração. Esta ferramenta de controlo deverá ser visada pelo Diretor Financeiro, Responsável de Tesouraria e pelo Responsável de contabilidade, garantindo assim o correto controlo dos Bancos e a sua correta comparabilidade com os saldos da contabilidade.

Os itens constantes na reconciliação bancária, que sejam relevantes em termos financeiros ou que constem mais do que 2 meses consecutivos por reconciliar, deverão ser obrigatoriamente investigados e ser detetada a razão da sua não reconciliação.

No caso de haver cheques que há mais de 30 dias, que permaneçam pendentes de levantamento por parte de um fornecedor, torna-se obrigatório contactar o beneficiário e, se tal, não for possível, proceder ao seu estorno, e providenciar junto da entidade bancária o cancelamento do cheque emitido, para que não se proceda ao seu futuro desconto. Se porventura, mais tarde, o beneficiário reclamar, deve-se proceder a novo pagamento e emissão de cheque.

3.1.2.5. Processos relativos à área de Recursos Humanos

Neste ponto são apresentados os objetivos e procedimentos, no âmbito do Controlo Interno para a área de recursos humanos.

3.1.2.5.1. Suporte documental da Gestão de Recursos Humanos

No Departamento de Recursos Humanos do Grupo, deverá existir um processo individual de cada Colaborador, com as seguintes informações:

- ✓ Documentos relativos á Admissão
  - Cópia da solicitação /pedido de Pessoal (anuncio);
  - Carta de apresentação do candidato;
  - *Curriculum Vitae* do Candidato;
  - Relatório da entrevista ao Candidato e relatório de decisão de admissão do candidato
  - Contrato assinado por ambas as partes

- ✓ Ficha individual do Colaborador, que deve conter os seguintes elementos:

- Numero Interno de Colaborador
- Nome;
- Data Admissão;
- Categoria Profissional;
- Morada e contacto;
- Data de nascimento;
- Cartão Cidadão;
- Filiação e Naturalidade;
- Estado civil;
- Composição do agregado familiar;
- Habilitações Académicas;
- Qualificações Profissionais;
- Remuneração inicial e a sua evolução;
- Histórico de Formações;
- Histórico de Férias e Faltas;
- Outros elementos relevantes;
- Ficha Descrição de Funções atualizada (definida no Sistema da Qualidade);

Todos os elementos acima constantes devem ter como suporte e arquivo no sistema Informático Primavera Recursos Humanos. No entanto deverá existir um arquivo físico dos mesmos, onde adicionalmente deverão constar os seguintes elementos:

- ✓ Cópia dos certificados de formação;
- ✓ Cópia de tomada de conhecimento de códigos de conduta relativos á função em exercício (caso do código de conduta na utilização dos sistemas de informação);
- ✓ Histórico de Consulta de Medicina no trabalho realizadas;
- ✓ Justificações de faltas;
- ✓ Autorização e registos das horas-extra: a autorização é necessária sem exceção a todos os colaboradores que não tenham isenção de horário e é da responsabilidade do Responsável de cada Secção

- ✓ Registos de ponto mensais, ou caso disso, cópia de documento de isenção de horário de trabalho.

É da responsabilidade do Diretor de Recursos Humanos a manutenção e renovação dos processos individuais dos colaboradores.

3.1.2.5.2. Objetivos do Controlo Interno na área de Recursos Humanos

Os principais objetivos a salvaguardar, no âmbito do Sistema de Controlo Interno na área de Recursos Humanos do grupo são os seguintes:

- ✓ Todos os gastos com o pessoal são devidamente processados e autorizados;
- ✓ As Horas Extra remuneradas foram efetivamente realizadas e são devidas;
- ✓ Todos os gastos de Pessoal registados são devidamente classificados nos centros de custos e contas apropriadas, estando assim corretamente disseminados no sistema contabilístico, por forma a serem devidamente evidenciados nas demonstrações financeiras;
- ✓ Os gastos com o pessoal efetivamente ocorreram e estão de acordo com o estabelecido e registado e de acordo com as devidas taxas salariais aplicadas;
- ✓ Os gastos com o pessoal estão registados nas datas corretas;
- ✓ Assegurar os procedimentos no âmbito da política de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, na Organização;
- ✓ Política de Remunerações/compensações adequada que promova a efetivação dos objetivos definidos pela Organização;
- ✓ Formação contínua dos Colaboradores, de forma a potenciar o seu desempenho no seio da Organização.

3.1.2.5.3. Politicas adotadas de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho adotadas no Grupo Derovo

Em relação aos riscos associados em cada sector do Grupo, em termos de HSST, foi elaborado por técnicos externos, juntamente com a Direção da Qualidade, um mapa de risco para cada função; e internamente discutidos e aprovados. Estes Mapas de Riscos, no âmbito HSST são constituídos por:

- Identificação dos riscos associados ao posto de trabalho;

- Medidas de prevenção;

- Equipamento de Proteção Individual a utilizar.

Na Quadro 8 é apresentado resumo de riscos associados a cada sector da empresa.

Quadro 8 - Principais riscos dos diferentes sectores (HSST)

Sector	Principais riscos
Administrativos	Perturbações músculo-esqueléticas; Fadiga visual; Fadiga mental, devido a posturas de trabalho prolongadas
Manutenção e eletricista	Risco de electrocução; Lesões oculares**;** Queimaduras**;** Cortes e/ou entalões**;** Queda de objetos sobre os pés**;** Fadiga postural**;** Projeção de limalhas em operações de rebarbagem**;** Incêndio**;** Exposição a ruído
Receção de Matéria-prima	Queda de objetos sobre os pés**;** Pancadas e entalões das mãos**;** Queda ao mesmo nível, pela existência de obstáculos no pavimento**;** Entalamentos ou esmagamentos devido ao choque entre a carga a transportar e outros objetos ou as superfícies**;** Lesões osteoarticulares Fadiga postural**;** Risco Químico
Sector da quebra	Fadiga postural**;** Lesões osteoarticulares**;** Dores musculares e lombalgias, por permanecer muitas horas

Sector	Principais riscos
	em pé**;** Pancadas ou entalões nas mãos**;** Queda de objetos sobre os pés**;** Ruído**;** Risco Químico
Pasteurização	Fadiga postural**;** Pancadas ou entalões nas mãos**;** Queimaduras **Queda ao mesmo nível;** Queda de objetos sobre os pés**;** Ruído**;** Risco Químico
Enchimento / Embalamento	Fadiga postural**;** Lesões osteoarticulares**;** Dores musculares e lombalgias, por permanecer muitas horas em pé**;** Pancadas ou entalões nas mãos**;** Queda de objetos sobre os pés**;** Risco Químico
Expedição	Queda de objetos**;** Pancadas e entalões das mãos**;** Queda ao mesmo nível, pela existência de obstáculos no pavimento; Lesões osteoarticulares**;** Fadiga postural**;** Risco térmico**;** Lesões osteoarticulares, por adoção de posturas incorretas**;** Risco Químico
Laboratório	Lesões osteoarticulares**;** Cortes, escoriações, picadas pelo manuseamento de material cortante/ perfurante**;** Risco Químico
Ovo Cozido	Fadiga postural**;** Lesões osteoarticulares, por adoção de posturas incorretas**;** Dores musculares e lombalgias, por permanecer muitas horas em pé**;** Pancadas ou entalões nas mãos**;** Queimaduras**;** Queda ao mesmo nível (piso escorregadio)**;** Queda de objetos sobre os pés**;** Ruído**;** Risco Químico

Fonte: Derovo S.A.

Face aos riscos identificados no âmbito da política de HSST, foram criados planos de prevenção, por departamento. Os planos de prevenção encontram-se igualmente descritos nos mapas de risco. Em anexo é apresentado, a título de exemplo um mapa de risco do Setor de Quebra (MR.07.010)

Relativamente à Medicina no trabalho, a mesma é assegurada ao grupo, através de protocolo com a empresa Censosf - Centro de Saúde Ocupacional S. Francisco, S.A.

3.1.2.5.4. Política de Remunerações/compensação dos Recursos Humanos

A Política de remunerações da Derovo tem como principais objetivos:

- ✓ Promover o desenvolvimento, o crescimento e a competitividade das equipas;
- ✓ Recompensar e reconhecer o esforço e empenho dos colaboradores;
- ✓ Responsabilizar os colaboradores pelos resultados e objetivos definidos a curto, médio e longo prazo pela Organização;
- ✓ Atrair e deter o Capital Humano fundamental ao desenvolvimento do Grupo Derovo.

O sistema de remuneração dos recursos Humanos do grupo é constituído pelos seguintes tipos de remuneração e compensação:

- **Remuneração Base**- de acordo com o contrato realizado e convenção coletiva de trabalho
- **Remuneração variável** – através da avaliação do desempenho de cada colaborador e da sua equipa são atribuídas as compensações variáveis;
- **Benefícios protocolares** – são atribuídos diversos tipos de compensações ao nível de seguro de saúde, desconto em inscrição nos ginásios locais, etc. Alguns desses benefícios são extensíveis aos familiares diretos dos colaboradores.

Anualmente é revisto a política de remunerações e compensação dos Recursos Humanos.

3.1.2.5.5. Objetivos de Controlo Interno e Riscos associados à de Área Recursos Humanos

Podemos esquematizar os seguintes procedimentos de Controlo Interno e riscos associados da área de Recursos Humanos:

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[9]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Assegurar que os gastos relativos ao Pessoal estarem devidamente Processados e Autorizados	I	• Existirem gastos com o Pessoal não registados	• Análise comparativa face aos dados do orçamento de Pessoal. • Verificação do ficheiro de remunerações mensal a sua comparação com períodos anteriores. • Verificação estatística dos custos por funcionário/mês. • Análise do registo de ponto e validação com o responsável de cada secção.
Assegurar que as horas Extra remuneradas são reais e devidas	O;I;C	• Pagamento de Horas que não correspondem às horas de trabalho efetivamente realizadas	• Sistema de autorização e aprovação de horas extra devidamente visados e justificados pelas chefias e cada secção. • Comparação mensal do tempo de trabalho com o nível de atividade de cada secção. • Análise do registo de ponto e validação com o responsável de cada secção.

[9] Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O –Operacionais; I- Informação; Cumprimento

Objetivos	Cat. Obj O/I/C	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Os dados relativos às remunerações e a sua alteração devidamente protegida	O;I	• Alteração de dados relativos ao funcionário indevidamente, criando incorreções e erros no processamento de salários	• Definição de palavras-chave por níveis de acesso, dentro do Departamento de Recursos Humanos. • Análise e revisão periódica das taxas e tabelas salariais carregadas no sistema.
Todos os gastos de Pessoal registados são devidamente classificados nos centros de custos e contas apropriadas	I	• Imputação de gastos com Pessoal a Contas erradas	• Rever cada ficha de Funcionário inclui código de secção e Centro de Custo devidamente associado. • Elaboração Mensal do mapa de gastos de pessoal por centro de custo, o qual deverá ser validado pelo responsável de cada centro de custo. • Analisar mensalmente a consistência de integração dos dados dos recursos humanos no sistema de informação da contabilidade
Assegurar que os gastos com o pessoal estão registados nas datas corretas	I;C	• Incorreta especialização de gastos com o pessoal originando erros de informação financeira	• Verificação e confrontação entre os períodos a que diz respeito os processamentos com a informação dos períodos registados no ponto/relatório do chefe de turno do serviço efetuado.

Objetivos	Cat. Obj O/I/C	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Assegurar os procedimentos, no âmbito da política de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, na Organização.	O;C	• Aumento da taxa de absentismo dos colaboradores; • Incremento do número de acidentes de trabalho/ doenças profissionais; • Aumento da rotatividade de pessoal, obrigando à formação constante de novos colaboradores e perda de produtividade, pela falta de experiência dos novos colaboradores.	• Verificação da existência de planos de prevenção e segurança em cada departamento, • Atualização e revisão periódica dos planos de prevenção e segurança de cada departamento, • Promover uma regular formação / acções de esclarecimento aos colaboradores sobre as regras de higiene, segurança e saúde no trabalho
Promover uma política de remunerações /compensações adequada, que permita o alcance em termos de produtividade das equipas, dos objetivos definidos.	O;C	• Aumento do absentismo dos colaboradores, • Aumento da rotatividade de pessoal • Perda de produtividade em virtude de falta de motivação.	• Definir objetivos de produtividade quantificados e a respetiva politica de compensações/prémios de pões/prémios de produtividade /sucesso. • Rever os objetivos de produtividade e partilhar e discutir os resultados como as equipas envolvidas.

3.1.2.6. Processos relacionados com a Gestão Ativos Fixos do Grupo

Em relação aos procedimentos de controlo Interno para a área de Gestão de Ativos fixos do Grupo, são objetivos do controlo interno definir:

- ✓ Uma política de capitalização dos ativos fixos;
- ✓ Procedimentos de codificação e identificação dos ativos fixos e a sua inventariação;
- ✓ Procedimentos relativos ao abate dos ativos fixos;
- ✓ Uma política de depreciação a ser seguida;
- ✓ Políticas e procedimentos de reavaliação dos ativos fixos;
- ✓ Procedimentos e políticas referente a ativos fixos objeto de seguro.

3.1.2.6.1. Definição da política de capitalização

Na aquisição de um ativo que não seja destinado à venda e portanto seja destinado à utilização na atividade da empresa, deve-se decidir que tipo de classificação é a mais adequada (se é capitalizado ou não).

Cabe ao Responsável de Contabilidade, sob consulta do Diretor Operações, decidirem se determinado bem do ativo é capitalizável ou não (ou seja contabilisticamente ser considerado como ativo fixo ou custo).

Essencialmente existem dois fatores a terem em consideração:

- ✓ Materialidade
- ✓ Duração

Se o bem for materialmente relevante (custo unitário superior a 1000 euros - art. 33º CIRC) e duração superior a ciclo de exploração da empresa 1 ano, poderá ser capitalizado, ou seja considerado como ativo fixo.
No caso da materialidade existem bens que apesar de terem valor inferior a 1000 euros, são parte integrante de conjunto e têm um a duração superior a um ano, os quais deverão ser capitalizáveis e controláveis como ativos fixos.

Deve-se ter em consideração as normas de relato financeiro, na capitalização, nomeadamente a NCRF 6 – Ativos Fixos Intangíveis, norma de relato financeiro que trata sobre os ativos fixos intangíveis, a sua identificação, reconhecimento, mensuração e contabilização. A NCRF 7 – Ativos Fixos Tangíveis, norma de relato financeiro, que trata da mensuração e reconhecimento e contabilização dos ativos fixos tangíveis. E no caso da alienação de ativos, dever-se á ter em conta os normativos de reconhecimento e mensuração explanados na norma de relato financeiro NCRF 8, que trata de ativos não correntes detidos para venda.

3.1.2.6.2. Identificação dos ativos fixos e inventariação

Os bens do ativo fixo devem estar, registados e perfeitamente identificados através de uma ficha de cadastro do ativo fixo, perfeitamente identificável com uma etiqueta numerada, sequencialmente e aposta em cada bem. Na respetiva ficha de imobilizado que existe no sistema informático do Grupo, para a gestão do património, deve ser também inscrita toda a informação relevante para a caracterização de cada ativo, bem como, eventuais alterações e outros factos patrimoniais que ocorram ao longo do período de vida útil do bem.

Cada ficha tem associado um número sequencial de inventário e deve constar para além dos elementos exigidos no art. 51º do CIVA as seguintes informações:

- ✓ Número de identificação do bem, descrição e localização;
- ✓ Data de aquisição, fornecedor, e identificação da fatura da aquisição;
- ✓ Data de início de atividade do bem;
- ✓ Vida útil estimada, início da depreciação e respetiva taxa de depreciação
- ✓ Custo de aquisição, incluindo despesas de transporte e instalação
- ✓ Valor do IVA suportado e dedutível;
- ✓ Classificação contabilística;
- ✓ Histórico de depreciações do bem;
- ✓ Histórico de reavaliações efetuadas, com informação da data da sua reavaliação, critério de reavaliação utilizado e legislação aplicável;

- ✓ Registo de incrementos de valor ao ativo fixo (grandes reparações);
- ✓ Seguro: número de apólice, capital e riscos cobertos;

É assegurado pelo Responsável de Contabilidade o correto registo e manutenção e a correta contabilização das faturas da sua aquisição e o seu correspondente arquivo.

Anualmente todo o ativo fixo é objeto de inventariação física, a qual é da responsabilidade do Diretor de Operações coordenar o trabalho de inventariação do ativo fixo, por forma a elaborar um relatório, onde se confronte com os registos, eventuais perdas ou desvios de ativos fixos, bem como o seu estado de conservação.
O relatório de inventariação será após a sua conclusão analisado pelo Diretor de Operações e o Diretor Financeiro, os quais deverão aferir quais os bens que deverão ser sujeitos a abates ou depreciações ou reavaliações posteriores e analisar os desvios. Será este o relatório base que irá despoletar ações de reavaliação e abates de ativos (no caso especifico, abates não programados).

3.1.2.6.3. Procedimentos relativos ao abate de ativos fixos

As situações que poderão originar abates dos ativos fixos são:

- ✓ Alienação do bem;
- ✓ Devolução;
- ✓ Avaria e declaração de incapacidade do bem;
- ✓ Sinistro;
- ✓ Transferência ou troca do bem;
- ✓ Furto e Destruição;

No caso de destruição, deve-se efetuar prévia comunicação à Autoridade Tributaria, da sua destruição/inutilização, cabendo essa tarefa ao Responsável de Contabilidade.

No caso de alienação do bem, o valor de alienação em que haja menos-valias a registar, carece aprovação do Diretor Financeiro e Diretor de Operações, no

caso de ativos fixos móveis de valor inferior ou igual a 5.000 euros. Caso o valor das menos-valias for superiores a 5.000 euros carece aprovação da Administração.

A alienação de Imóveis e equipamento, em o seu custo inicial seja superior a 50.000 euros carece sempre de aprovação da Administração.

O Registo dos abates, no seu geral, devem ser todos autorizados apenas com aprovação do Diretor de Operações e Diretor Financeiro, tendo que no seu conjunto formalizar um auto de abate.

3.1.2.6.4. Procedimentos relativos às políticas de Depreciações e reavaliações

Salvo exceções a política de depreciações utilizada no grupo é a do método quotas constantes e por duodécimos ao longo do período de vida útil dos bens. As percentagens de depreciação usualmente adotadas seguem a política fiscal com base nas tabelas anexas ao Decreto Regulamentar nº 25/2009, de 14 de Setembro.

As exceções previstas a esta política, ou alterações do método de depreciações dos ativos fixos, mesmo previstos no NCRF 6 (ativos intangíveis) e NCRF 7 (ativos fixos tangíveis), carecem de relatório de parecer do Revisor oficial de Contas do Grupo.

3.1.2.6.5. Procedimentos relativos à política de seguros de ativos fixos

É da responsabilidade do Diretor Financeiro proceder anualmente à análise e verificação das apólices de seguro dos ativos fixos, de forma a aferir sobre a cobertura do seguro se aproxima do valor atual de cada bem. Por outro lado verificar casos onde haja bens que estejam fora da apólice de seguros, por forma a integrá-los no seguro. Deverá o Diretor Financeiro, proceder à emissão

do relatório sobre os ativos cobertos pelo seguro, o qual será objeto de análise pela administração do Grupo.

No quadro seguinte é são apresentados os objetivos e riscos associados aos processos de gestão de ativos fixos.

3.1.2.6.6. Objetivos de controlo e Riscos associados à Gestão Ativos Fixos

Objetivos	Cat. Obj O/I/C[10]	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Assegurar uma correta política de capitalização dos ativos fixos.	O;I;C	• Existência no inventário de ativos fixos de bens com uma durabilidade inferior ao exercício económico; • Não reconhecimento dos gastos do exercício, em virtude de se ter optado incorretamente pela sua capitalização	• Rever periodicamente a politica de capitalização dos bens, • Verificar periodicamente/auditar as aberturas de fichas de bens de ativos fixos, em relação á política de capitalização adotada, • Definir procedimento interno para a capitalização de bens, com níveis de aprovação.
Assegurar os procedimentos adequados de codificação, identificação e inventariação Ativos Fixos.	**O;I**	• Sobreavaliação de ativos fixos existentes, face ao seu estado de conservação; • Possibilidade de estarem a ser depreciados ativos que não são utilizados / não contribuem para a formação de proveitos.	• Fazer inspeção física periódica dos bens (ativos fixos) e confrontar a inventariação com o ficheiro dos ativos fixos existentes.

[10] Categorias de Objetivos de acordo com o COSO: O – Operacionais; I- Informação; Cumprimento

Objetivos	Cat. Obj O/I/C	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Assegurar os adequados procedimentos relativos ao abate/alienação dos ativos fixos	**O;I;C**	Risco de alienação não autorizada de ativos fixos, com potenciais menos-valias	• Elaborar/definir procedimento de autorização de abate /alienação de ativo, com definição de níveis de autoridade, consoante o valor do bem.
Existência de procedimentos claros e escritos sobre o reconhecimento das grandes reparações como incremento de vida útil aos bens e ativo fixo.	**O;I**	Risco de reconhecer indevidamente um custo como Incremento de valor ativo fixo, ou vice-versa.	• Analisar bem a bem junto do fornecedor qual o incremente de vida útil/valor que acresce a manutenção esporádica de cada bem. • Rever/auditar periodicamente os movimentos contabilísticos na rubrica de manutenção e conservação, por forma a obter prova do seu correto reconhecimento como custo.
Assegurar que a depreciação dos ativos seja efetuada de acordo com a sua vida útil esperada de preferência por duodécimos. Sobrepondo-se assim à adoção do critério fiscal.	**O;I**	Possibilidade de subavaliação / sobreavaliação de ativos fixos, com a consequente hipótese de relatar nas demonstrações financeiras dados sobre gastos de depreciação incorretos.	• Fazer avaliação periódica dos bens (ativos fixos) tendo por base a depreciação e a vida útil esperada pelo fabricante, de acordo com a sua taxa de utilização • Definir procedimento de reavaliação dos bens totalmente depreciados, mas em serviço.

Objetivos	Cat. Obj O/I/C	Fatores de Risco	Atividades de Controlo/ações a Concretizar
Existência de política de seguros adequados aos Ativos e revista periodicamente	**O;C**	Possibilidade de perda total ou parcial do valor dos ativos, sem recuperação do seu valor.	Deve ser efetuado seguro a todos os ativos fixos e revisto periodicamente.

Terminado o levantamento efetuado e a proposta de manual de controlo interno aqui apresentado, torna-se necessário relembrar que se trata de um processo dinâmico e de melhoria contínua, não fossem as organizações também dinâmicas, em constante adaptação ao seu meio envolvente assim também deverá ser o controlo interno.

Esta proposta para o conteúdo de um manual de controlo interno teve o intuito de ser um guia que promovesse e permitisse um melhor conhecimento aos responsáveis pela gestão, tanto ao nível de topo, bem como ao nível de cada área, quais os processos chave identificados, nas áreas mais críticas do negócio, que tipos de riscos poderão ocorrer, no âmbito do controlo interno, e que medidas/procedimentos a adotar para mitigar o risco. Tornou-se evidente as vantagens de descrever os processos identificados, através de fluxogramas e matrizes, pois permitiu conhecer de uma forma inequívoca cada processo e onde deverá incidir o controlo e quais os documentos de suporte existentes ou a criar por forma a facilitar o seu controlo. Em resumo, esta proposta incidiu sobre os principais processos e tarefas das áreas de compras, produção, comercial, Recursos Humanos e Gestão do Património.

Esta proposta de manual numa próxima fase deverá abranger todos os processos da área contabilística e financeira, sistemas de informação, bem como e não menos importante, abranger o controlo das operações intragrupo, o que não foi possível proceder á sua inclusão, por limitação de tempo. É importante também referir que dever-se-ia no futuro proceder á quantificação do risco em cada processo dentro de cada área a ser controlada, por forma a hierarquizar o grau de risco associado a cada processo.

4. Conclusão

O controlo Interno é ainda nos dias de hoje um tema que necessita de maior aprofundamento, implementação e formalização, no seio das empresas. Embora o *COSO*, no seu texto defina e salienta que qualquer que seja o tipo de organização e dimensão, sector ou cultura, pode e deve implementar um sistema de controlo interno ajustado às suas necessidades, para que os objetivos da organização sejam plenamente atingidos.

Efetuou-se, uma breve revisão bibliográfica, sobre as *frameworks* existentes, referenciais importantes relativos à temática de implementação e formalização de sistemas de controlo interno. Procurou-se também dar a conhecer o conceito, objetivos e métodos de controlo interno e os seus componentes, bem como de que modo se pode avaliar as limitações de um sistema de controlo interno. Vários são os normativos internacionais que dão a conhecer a importância de ter um adequado sistema de controlo interno e especificam os procedimentos por forma a obter um sistema de controlo interno adequado. Entre os normativos abordados na revisão teórica efetuada está por exemplo o COSO que faz referência a vários componentes e a relação existente entre os mesmos, por forma a cumprir os objetivos operacionais, de informação/divulgação e cumprimento/conformidade. Não posso deixar de referir que a implementação de um sistema de controlo interno é da responsabilidade da administração, bem como da importância fulcral em haver um bom ambiente de controlo.

No terceiro capítulo deste trabalho, procedeu-se ao levantamento prévio dos processos chave, que se julga serem importantes, de forma a elaborar uma proposta de um sistema de controlo interno devidamente formalizado, face à dimensão, dispersão e complexidade do grupo Derovo, utilizando como referencial na formalização o modelo COSO.

Este trabalho seguramente é objeto de evolução futura e de melhorias, pois apenas tratou de um exercício prévio de levantamento dos principais processos, onde se identificou haver necessidade de procedimentos de

controlo e acompanhamento. Assim, não se dá este trabalho por concluído definitivamente, esta proposta de manual, será dentro do âmbito do tema do controlo interno, objeto de futuro desenvolvimento e aprofundamento, no qual seguramente outras áreas de controlo terão que ser incluídas, tais como as operações intragrupo, processos contabilísticos, tais como encerramento de contas entre outros.

Foi evidenciado a importância de formalizar os procedimentos relativos às áreas chave, objeto de controlo, a importância de efetuar a descrição dos potenciais riscos inerentes a cada procedimento de cada área e por outro lado proceder à avaliação do risco. A avaliação do risco não foi formalizada neste trabalho, no entanto é de elevada importância ser objeto de desenvolvimento futuro.

Para além da melhoria do manual, será fulcral proceder a uma avaliação periódica do Sistema de Controlo Interno implementado, o qual deverá ser efetuado pelo menos num horizonte anual.

Em conclusão, existem várias *frameworks,* algumas referidas na revisão bibliográfica deste trabalho, tais como o Coso, o ERM, CobiT, entre outros, *nos* quais a Administração de uma empresa poderá tomar como base de apoio na implementação do Sistema de Controlo Interno da sua organização. Cabe à Organização adotar *o framework* a que melhor se ajusta á sua realidade, e que permita melhor informação e facilidade de implementação. A implementação de um Sistema de controlo Interno será sempre uma obra inacabada, em virtude de as empresas e os processos inerentes à sua atividade serem dinâmicos, o que obriga a que para que o Sistema de Controlo Interno existente seja eficaz seja sempre alvo de avaliação e posterior adaptação e melhoria.

5. Bibliografia

Livros e Publicações:

- *American Institute of Certified Public Accountants* (s/ano)*,* ***Management Antifraud Programs and Controls***- ***Guidance to Help Prevent and Deter Fraud****.*

- Caiado, António C. Pires (2005) - **A Contabilidade Pública e o Sistema de Controlo Interno**, Revista nº 61 da Câmara dos TOC, Abril, pp 31-34.

- Coopers & Lybrand. (1997) - ***Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO)***, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

- COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (1994) – ***"Internal Control –Integrated Framework"*****,** COSO.

- COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway - Comission (Maio 2013)- ***"Internal Control –Integrated Framework"*****,** COSO

- COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Comission (Setembro 2004) –"***En*terprise Risk Management**- ***Integrated Framework (Executive Summary)"****,* COSO.

- COSTA, Carlos Baptista (Setembro 2010) – **Auditoria Financeira, 9ª Edição**. Lisboa, Rei dos Livros.

- IPAI (2009) - **O Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna**, Lisboa Instituto Português de Auditoria Interna.

- *IT Governance Institute* (2007) - **CobIT 4.1 - Modelo, Objetivos de Controle, Directrizes de gerenciamento, Modelos de maturidade.**

- ISACA (2012) **- *CobIT 5 – A Business Frameowrk of Governance and Management of Enterprise IT.***

- MORAIS, Georgina. Martins, Isabel (Novembro 2013) - **Auditoria Interna Função e Processo, 4ºEdição**. Lisboa Áreas Editora.

- Instituto Politécnico de Leiria (Outubro 2012) - **Manual de Controlo Interno Versão 2.0**.

- PRINCEWATERHOUSECOOPERS LLP (2007) – **COSO Gerenciamento De Riscos Corporativos – Estrutura Integrada** [Consult.10 de Setembro 2013]. Disponível em http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf.

- REBOCHO, Sérgio Guerreiro (2005) - **Avaliação do risco de controlo na mensuração de custos com pessoal.** [consult. 25 de Setembro de 2013]. Disponível em http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=51.

- Tribunal de Contas, (1999), **Manual de Auditoria e de Procedimentos**, **Volume I.** [consult. 15 de Julho de 2013]. Disponível em http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Manual.pdf

Normativos:

- Aviso nº15 655/2009 de 7 de Setembro, Diário República nº 173, Série II; publica as NCRF (Normas Contabilísticas de Relato Financeiro).

- Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (2013), [consult. 20 de Setembro 2013]. Disponível em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/,

- Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (2013), [consult. 20 de Setembro de 2013]. Disponível em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/.

- Decreto Regulamentar nº 25/2009, publicado em Diário da República nº178, Série I de 14 de Setembro; (Regime Regulamentar das Depreciações e Amortizações)

- International Federation of Accountants (2013) - *International standard on auditing 315(Revised): Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment*. [Consult.10 Fevereiro de 2014]. Disponível em http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/A017%202013%20IAASB%20Handbook%20ISA%20315%20Revised.pdf

- OROC (Maio 2000); Diretriz revisão/Auditoria (DRA) 410 – Controlo Interno, Manual dos Revisores Oficiais de Contas, versão 41 (2010)

Sites de consulta:

- www.coso.org, consultados nos meses de Agosto e Setembro e Dezembro de 2013
- www.derovo.com, consultado várias vezes.
- www.ipai.pt , consultado em Agosto de 2013
- www.ifac.org, consultado nos meses Agosto de 2013 e Fevereiro de 2014
- www.isaca.org, consultado em Agosto de 2013 e Março de 2014
- www.portaldasfinancas.gov.pt/, consultado em Setembro de 2013.
- www.oroc.pt, consultado nos meses de Julho e Agosto de 2013

Anexos

Anexo I -Exemplo de Mapa de Risco (HSST) Setor Quebra

derovo

Responsável / Operador do Sector Quebra

MR 07.010

1. Riscos associados ao posto de trabalho:

- Fadiga postural;
- Lesões osteo-articulares, por adopção de posturas incorrectas;
- Dores musculares e lombalgias, por permanecer muitas horas em pé;
- Pancadas ou entalões nas mãos;
- Quedas com desnível (estrados);
- Queda ao mesmo nível (piso escorregadio);
- Exposição a agentes químicos (limpeza e desinfecção do posto trabalho);
- Queimaduras (agentes químicos);
- Ruído.

2. Medidas de prevenção:

- Agir com o máximo cuidado, analisando a forma mais segura de realizar os trabalhos;
- Respeitar os procedimentos de segurança das máquinas;
- Evitar permanecer muitas horas na mesma posição (de pé);
- Introduzir pausas durante o período de trabalho e utiliza-las, quando possível, para elevar os membros inferiores de forma a activar a circulação sanguínea;
- Efectuar a rotatividade da cada tarefa com frequência;
- De modo a evitar a fadiga provocada pela adopção de posturas prolongadas, introduzir variações nas tarefas e actividades, bem como nas posturas na posição de trabalho, de modo a:
  - Exercitar os músculos cervicais;
  - Relaxar os músculos dos ombros;
  - Estender e flectir as pernas para descontrair.
- O posto de trabalho deve ser mantido limpo e arrumado;
- Não fumar nem comer no posto de trabalho;
- O levantamento de cargas deve ser realizado de acordo com as regras seguintes:
  - Com o auxílio dos músculos das pernas e não da coluna a servir de alavanca;
  - Com os ombros para trás e coluna direita;
  - Com a carga mantida o mais próximo possível do corpo;
  - Com os pés separados e o peso do corpo correctamente distribuído;
  - Com os joelhos flectidos;
  - Com o pescoço e as costas alinhadas;
  - Distendendo as pernas lentamente;
  - Mantendo a carga simétrica, apoiada nas duas mãos.

Ed1 * 15-02-2010

Censosf

Pagina 1

(Todos os obstáculos que possam atrapalhar os movimentos devem ser previamente removidos)

- Durante o transporte as regras a adoptar devem ser as seguintes:
  - A coluna vertebral deve ser mantida na vertical;
  - A carga deve ser mantida próxima do corpo;
  - As cargas com forma alongada devem ser transportadas na vertical.
- Quando a carga é pesada ou volumosa, deve recorrer-se ao trabalho em equipa ou a meios auxiliares, tais como, o empilhador, porta paletes, carrinhos próprios, alavancas, etc.;
- Não manusear equipamentos eléctricos com as mãos húmidas ou molhadas;
- Na utilização de produtos químicos para a limpeza, devem ser respeitadas as regras de segurança referenciadas nas fichas de segurança dos referidos produtos;
- Ter em atenção a disposição do Layout, de forma a evitar a rotação da coluna. Quando executar tarefas que obriguem a este movimento, deve fazer a rotação com os membros inferiores;
- Utilizar o equipamento de protecção adequado a cada operação.

3. Equipamento de protecção individual a utilizar:

- Calçado de segurança (anti-derrapante) e com protecção na biqueira;
- Luvas na movimentação manual de cargas;
- Nas limpezas e desinfecção devem ser usados aventais de protecção, e outros equipamentos necessários à operação;
- Protectores auriculares de protecção ao Ruído.

Avaliador: Mónica Camarada (0810/1053/01) & Patrícia Faustino (18700910EC5)

Aprovação: **Data:** __/__/____

Anexo II – Código de Conduta Utilização Sistemas de Informação

Grupo Derovo Portugal

PQ 18.002

CÓDIGO DE CONDUTA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Classificação: Normas internas - Manual de Procedimentos
Rev. 1.0

Novembro/2008

Índice

1. Introdução

Estas regras foram emitidas pela Direcção Administrativa e Financeira e de Sistemas de Informação do Grupo Derovo: Derovo SGPS SA, Derovo SA e Gemadouro SA, em complacência com seus princípios, tornando-se obrigatória para todos os colaboradores deste grupo ou terceiros devidamente autorizados a aceder qualquer sistema informático ou computador isolado, pertença ou meramente operado pela Empresas do Grupo.

Esta política aplica-se a todos os utilizadores que têm acesso a qualquer sistema informático ou simples computador pertença ou manipulado pelo Grupo Derovo estendendo-se a sua aplicação desses equipamentos onde quer que estejam situados.

Todas as referências neste documento para o Grupo Derovo será entendido como referência às próprias Empresas, seus accionistas directos, e para qualquer companhia subsidiária ou outra, corporação ou organização que controle completamente ou só em parte.

O propósito desta Política é proteger os activos de informação detidos e utilizados pela Companhia de todas as ameaças, quer internas ou externas, deliberadas ou acidentais e satisfazer todas as exigências regulamentadas e/ou legisladas, especificamente:

- Convenção de Berna - 1971
- Lei da Protecção de Programas de Computador (CE) – 109/1991
- Lei de Protecção Jurídica dos Programas de Computador – 252/1994
- WIPO-Wordl Intelectual Property Organization - Copyright Act (Genebra)- 1996
- Livro Verde relativo à Convergência dos Sectores das Telecomunicações, dos meios de Comunicação Social e das T.I.'s e às suas implicações na regulamentação - rumo à Sociedade de Informação- 1997
- Livro Verde sobre a Patente Comunitária - 1997
- Lei da Protecção Legal das Bases de Dados - 1998

Esta política é parte da iniciativa do Grupo Derovo para alcançar sem reservas o "Código de Prática de Segurança de Informação".

Qualquer suspeita ou actual fuga a esta regra interna, que possa afectar os sistemas do Grupo, será devidamente investigada pelos Serviços de Informática Internos ou por terceiros especialmente contratados para o efeito. Poderá ser aplicada uma acção disciplinar que pode em última instância conduzir à demissão do colaborador, não impedindo contudo uma acção criminal.

No caso de qualquer dificuldade na interpretação desta regra interna, a mesma deverá ser solucionada recorrendo à Direcção dos Serviços de Informática, ou na sua falta directamente à Gerência/Administração.

Esta política será publicada nos procedimentos internos do Grupo (inclusão nos manuais de introdução aquando da admissão de novos colaboradores) e constará de uma pasta partilhada, qualquer aditamento ou revisão será comunicado a todo o pessoal através de correio electrónico ou qualquer outra forma escrita.

3. Segurança

3.1 A Empresa tem procedimentos para lidar com a ameaça de vírus, o risco de roubo de hardware e software, o acesso não autorizado de dados e a manutenção e segurança dos sistemas.

3.2 Os colaboradores não podem revelar qualquer informação relativa às facilidades das Tecnologias de Informação da Empresa perante qualquer pessoa ou entidade exterior à Empresa, sem a permissão expressa da Administração da Empresa. Qualquer pedido neste sentido deverá ser passado directamente para a Direcção da Informática.

3.3 A todos os utilizadores de computador são consignados um "username" e uma palavra chave que são únicas e que não devem ser compartilhadas com qualquer outro colaborador.

3.4 As palavras-chave não devem ser escritas, ou deixadas onde outros as possam encontrar.

3.5 As palavras chave devem ser difíceis de adivinhar e conter oito caracteres no mínimo, incluindo alguns números e caracteres especiais tais como ! # £ $.

3.6 As palavras chave devem ser mudadas a intervalos regulares - O Helpdesk ajudá-lo-á demonstrando como fazer isto se tiver alguma dificuldade. Os sistemas serão configurados a forçar a mudança da palavra-chave todos os 30 dias.

3.7 Nunca deixe um computador ligado à rede com a sessão aberta, e sem protecção password.

3.8 Todos os sistemas deverão ter activo a opção de screen saver. Esta deverá estar configurada para arrancar após 10 minutos de inactividade do sistema.

3.9 Sempre que possível, deve ser evitada a utilização de disquetes, CD/DVD's ou PEN's pessoais.

3.10 É considerado crime tentar ter acesso deliberado a um sistema para o qual não tenha autorização.

3.11 A Direcção de Informática verifica regularmente todos os sistemas e eventuais tentativas de acesso não autorizado aos mesmos Qualquer tentativa de acesso não autorizado é investigado. Periodicamente uma aplicação de "crack" é corrida pela Direcção de Informática sob a autorização da Administração cuja finalidade é encontrar palavras-chave fáceis de descobrir, sendo pedido de imediato ao utilizador a sua mudança.

3.12 Os dados devem ser sempre salvaguardados no servidor. num drive da rede. A única circunstância em que os dados podem ser salvados para um disco rígido, é quando da utilização de um portátil que está a ser utilizado num local onde a rede da Empresa é inacessível. Nesta circunstância e logo que imediatamente possível uma cópia de todos os dados deverá ser colocada na rede como "backup".

3.13 A responsabilidade de todos os dados que se encontram nos servidores de rede é da Direcção de Informática que assegurará que os "backups" regulares são executados e armazenados em local seguro.

3.14 Os portáteis não devem ficar desacompanhados em qualquer local, nunca deixados à vista dentro de viaturas, transportes públicos ou hotéis.

3.15 Só a colaboradores afectos à Direcção de Informática é permitido mover qualquer equipamento, dentro ou fora dos escritórios ou para outro local.

3.16 Nenhum dispositivo periférico de qualquer tipo (máquinas fotográficas digitais, PDA's etc.) podem ser instalados ou configurados em qualquer computador da Empresa, excepto pela Direcção de Informática.

3.17 A remoção/destruição de equipamentos será efectuada pela Direcção de Informática após coordenação com os Serviços Financeiros e de acordo com as leis ambientais, assegurando que são actualizados os registos de hardware e software apropriados.

4. Correio Electrónico - Uso Aceitável

4.1 A Empresa providencia o uso de um sistema de correio electrónico para ajudar os empregados no desempenho do seu trabalho e o seu uso deverá ser limitado às actividades oficiais da Empresa.

4.2 Porém, o uso pessoal, acidental e ocasional de correio electrónico é permitido pela Empresa, com a compreensão que as mensagens pessoais serão tratadas como as mensagens empresariais.

4.3 O uso pessoal do sistema de correio electrónico nunca deverá afectar o fluxo de tráfico normal do correio electrónico a nível empresarial. A Empresa reserva o direito de remover o correio electrónico pessoal identificável para preservar a integridade dos sistemas de correio electrónico.

4.4 Nenhum colaborador, consultor ou fornecedor deve usar o sistema de correio electrónico de forma a que o mesmo possa ser interpretado como um insulto, ou ofensivo por qualquer outra pessoa, ou Empresa, ou sob qualquer forma que possa ser prejudicial para a imagem da própria Empresa. Isto tanto no correio electrónico recebido ou emitido.

4.5 Exemplos de material proibido incluem: Mensagens sexualmente explícitas, imagens, caricaturas, ou anedotas; Pedidos para encontros, ou cartas de amor; Profanação, obscenidade, difamação, ou calúnia; Pronúncias indistintas étnicas, religiosas, ou raciais; Convicções políticas ou comentários; ou qualquer outra mensagem que possa ser interpretada como assédio sexual ou depreciação de outros baseado no sexo deles/delas, cor, orientação sexual, idade, origem nacional, inaptidão, ou convicções religiosas ou políticas.

4.6 Todo o correio electrónico enviado ou recebido será registado e quando considerado apropriado pela Empresa, pode ser aberto e lido por entidade devidamente autorizada pela Empresa numa base de confidencialidade absoluta.

4.7 Nenhuma mensagem deveria ser enviada ou recebida cujo conteúdo tenha a ver com actividades ilegais.

4.8 O sistema não pode ser utilizado para ganhos financeiros pessoais.

4.9 O envio de cartas para cadeias de solidariedade é proibido. Isto inclui aquelas que pretendendo ser para Caridade ou outras boas causas como também para concursos ou outros ganhos pessoais. Também advertências sobre vírus vêm sobre a mesma exclusão; a maioria destes é falsa, se deseja conferir a veracidade destas mensagens contacte a Direcção de Informática mas não remeta estas mensagens de forma alguma a qualquer colaborador dentro ou fora da Companhia.

4.10 Não deverá ser enviada nenhuma mensagem de qualquer tipo para destinos externos múltiplos. Isto pode ser considerado como "spamming" considerada uma actividade ilegal em muitos países, com excepção para campanhas específicas de Comerciais/Marketing.

4.11 Para todas as mensagens, deverá lembrar-se que o correio electrónico não é uma forma segura de comunicação. As mensagens que são enviadas passam por servidores e redes proprietárias de outras pessoas. Se o conteúdo da mensagem pode causar problemas para a Empresa ou perda financeira se os conteúdos se tornarem conhecidos, um método mais seguro deve ser usado.

4.12 O utilizador que se ligou a um computador será considerado como o autor de qualquer mensagem enviada desse computador. Lembre-se de sair da rede (terminar a sessão) quando se ausente da sua área de trabalho. De modo algum deve enviar correio de um PC onde não fez log - in .

4.13 Os endereços de correio electrónico não devem ser públicos desnecessariamente. Se coloca o seu endereço quando preenche pesquisas ou outros questionários corre o risco de receber correio não desejado.

4.14 Não deve subscrever listas de correio electrónico que não sejam aprovadas pela Empresa. Os volumes de mensagens que podem ser geradas são altos e você não tem nenhum controle sobre o seu conteúdo o que pode o trazer em conflito com as condições acima declaradas.

4.15 O correio electrónico não deve ser usado para enviar grandes ficheiros apensos, a menos que seja muito urgente. Muitos sistemas de correio electrónico não aceitam grandes ficheiros, os quais são devolvidos o que pode resultar em sobrecarga do próprio sistema de correio electrónico da Empresa. Para enviar grandes quantidades de dados deverão utilizar-se CD's/DVD's, sempre que possível.

4.16 Não se devem abrir anexos de correio electrónico (executáveis essencialmente) a menos que os esteja aguardando, e mesmo assim recomendamos extrema precaução.

4.17 A facilidade de automaticamente enviar correio para contas pessoais não deverá ser usada. A Empresa possibilita o acesso ao correio electrónico através de Webmail. Se subsistirem dúvidas consulte a Direcção Informática.

5. Internet - Uso Aceitável

5.1 A Empresa providenciará acesso à Internet aos colaboradores no sentido de os ajudar no seu desempenho profissional. Onde este acesso é colocado, subentende-se que o seu uso deverá ser limitado aos negócios oficiais da Empresa. Porém é reconhecido que poderá haver ocasiões em que os colaboradores desejam necessitam utilizar a Internet por razões pessoais. Esta utilização será monitorizada com alguma regularidade pelo Departamento de Sistemas de Informação.

5.2 Nenhuma mensagem que possa comprometer ou criar atritos na Empresa por ser ofensiva ou abusiva, deverá ser colocada na Internet. Material proibido está em igual circunstância.

5.3 Embora você não deixe o seu nome, outros métodos de identificação existem, inclusive o endereço do computador que está a ser utilizado o que pode permitir a outros localizar a Empresa para que você trabalha e o computador utilizado para o envio da mensagem. Como parte da nossa política de segurança rotineira são anotados centralmente, todos os locais visitados.

5.4 Não deverá envolver-se em qualquer actividade ilegal enquanto usa a Internet.

5.5 O sistema não pode ser usado para ganhos financeiros pessoais, nem poderá servir para anfitrião para qualquer Website sem permissão expressa da Empresa.

5.6 A sua utilização do sistema não deverá ser notada na rede por outros utilizadores. É importante não participar em jogos on-line ou ter canais activos incluindo qualquer canal de conversação que transmite constantes actualizações frequentes ao seu PC.

5.7 Não deverá visitar locais de Web que exibem conteúdos de natureza pornográfica, ou que contenham material que possa ser considerado ofensivo. Se for surpreendido acidentalmente com essas páginas avise de imediato a Direcção de Informática.

5.8 Não deve indicar o seu endereço de correio electrónico desnecessariamente num Web site. Ao dar o seu endereço preenchendo pesquisas ou outros questionários você corre o risco de receber mensagens impróprias que não têm qualquer interesse.

5.9 O utilizador que está ligado na rede será considerado como a pessoa que está a explorar a Net. Você deve sair da rede (terminar a sessão) sempre que se ausente do seu local de trabalho. De modo algum deverá navegar na Internet de um PC no que você não se registou.

5.10 A Empresa faz o controlo de todos os acessos feitos pelos colaboradores e reserva o direito de tornar público o relatório desta informação.

Grupo Derovo Portugal

PQ 18.002

CÓDIGO DE CONDUTA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Classificação: Normas internas - Manual de Procedimentos
Rev. 1.0

Data ____/____/_____

Entregue ao colaborador: _____

Recebi: _____ Data: ____/____/_____

(assinatura do colaborador)