

**Relatório de Estágio Curricular de Auditoria Interna na
Empresa
Frijobel - Indústria e Comércio Alimentar, S.A.**



Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

Tiago Daniel Santos Silva

Orientadora: Georgina Morais

Supervisora: Leticia Coelho

Julho de 2021

Coimbra & ISCAC



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Tiago Daniel Santos Silva

**Relatório de Estágio Curricular de Auditoria Interna na Empresa
Frijobel - Indústria e Comércio Alimentar, S.A.**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública realizado sob a orientação da Professora Georgina Morais e supervisão da Doutora Letícia Coelho.

Coimbra, Julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

“A verdadeira motivação não é aquilo que nos anima, mas sim aquilo que nos transforma.”

Bárbara Coré

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório de estágio não seria possível sem o auxílio e contributo de algumas pessoas que direta ou indiretamente me acompanharam durante os últimos anos da minha formação académica.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra por me proporcionar o primeiro contacto profissional na área da Auditoria Interna.

De seguida, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais, e à supervisora do estágio, a Doutora Leticia Margarida Domingues Coelho, pela dedicação e disponibilidade com que orientaram e acompanharam o meu estágio e respetivo relatório.

Outro agradecimento vai para os meus colegas de departamento e restante equipa Frijobel.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer aos meus pais, amigos e namorada, pelo apoio, incentivo e motivação indispensáveis à realização deste estágio e relatório final.

RESUMO

A Auditoria Interna (AI) é uma excelente ferramenta de apoio à gestão de uma empresa, uma vez que apoia no desenvolvimento e melhoria processual nos vários departamentos da mesma.

Atualmente, cada vez é maior a necessidade das médias/grandes empresas terem um departamento de auditoria interna. Estas, cada vez mais, agregado a um volume de recursos menor, procuram um desenvolvimento tecnológico, melhorando os seus controlos, reduzindo os seus custos e tornando os seus produtos mais competitivos no respetivo mercado.

Para esse desenvolvimento acontecer, é necessário que exista um Controlo Interno (CI) empresarial adequado e consistente às várias necessidades da organização.

É neste contexto que surge o presente estágio, tendo como maior propósito apurar, avaliar e estabelecer controlos internos para mitigar os riscos nas várias áreas departamentais da organização.

Deste modo, neste relatório de estágio apresenta-se um estudo dos vários departamentos existentes na empresa, através de uma análise baseada em entrevistas aos vários responsáveis pelos mesmos, que permitiu um apuramento dos vários riscos existentes. Os principais resultados apurados indicam que existem inúmeros riscos/falhas nos vários departamentos e que estes podem ser melhorados com novas técnicas, métodos e procedimentos, que são cruciais para manter o melhor funcionamento e desempenho da empresa no seu dia-a-dia. Foram, assim, numa fase final do estágio, estabelecidas diversas conclusões e recomendações no que respeita aos procedimentos de auditoria interna a adotar.

Palavras chave: Auditoria Interna, Controlo Interno, Riscos/falhas, Procedimentos.

ABSTRACT

Internal Audit (IA) is an excellent tool to support the management of a company, since it supports development and procedural improvement in the various departments of the company.

Currently, there is an increasing need for media / large companies that have an internal audit department. These, more and more, add a volume of smaller resources, allow technological development, improve their blockages, capture their costs and exhibit their most competitive products in the labor market.

For this development to happen, it is necessary that there is an adequate Internal Control (IC) business consistent with various needs of the organization.

It is in this context that the present stage appears, with the main objective of evaluating and defining internal limits to mitigate risks in various departmental areas of the organization.

Thus, in this internship report is presented a study of the several company departments, through an analysis based on interviews with the several people responsible for them, which allowed a clearance of the several existing risks. The main results obtained indicate that there are innumerable risks/failures in the several departments and that these can be improved with new techniques, methods and procedures, which are crucial to maintain the best functioning and performance of the company in its day-to-day. Thus, in the final stage of the internship, that were established several conclusions and recommendations regarding the internal audit procedures to be adopted.

Keywords: Internal Audit, Internal Control, Risks / failures, Procedures.

Índice

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	1
INTRODUÇÃO	2
CAPÍTULO I - A ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO.....	4
1.1. Apresentação da empresa Frijobel - Indústria e Comércio Alimentar, S.A.....	4
1.2. Missão, Visão e Valores	5
1.3. Breve análise Económico-Financeira.....	6
1.4. Estrutura Orgânica	11
1.5. Análise SWOT	12
1.6. Concorrência e Mercados	15
1.7. Processos de embalagem/ transformação e produtos comercializados	15
1.8. Certificações existentes	16
1.8.1. Certificação PME Líder	16
1.8.2. Certificações de Qualidade.....	16
CAPÍTULO II – A AUDITORIA INTERNA	17
2.1. Breve evolução histórica	17
2.2. A função de Auditoria Interna	19
2.2.1. A importância da função de auditoria interna	23
2.2.2. Código de ética do Auditor interno.....	25
2.2.3. Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna.....	26
2.3. Controlo Interno.....	28
2.3.1. Conceito	28
2.3.2. Tipos de controlo interno.....	30
2.3.3. Limitações do Controlo Interno	31
2.3.4. Modelo do ICIF – <i>Internal Control Intergrated Framework</i> do COSO	34
2.4. O Processo de Auditoria Interna	37
2.5 O valor da Auditoria Interna	42
CAPÍTULO III – AUDITORIA INTERNA NA FRIJOBEL.....	44
3.1 Estrutura de auditoria interna.....	44
3.2. Atividades realizadas no estágio	44
3.2.1. Auditoria Interna ao Departamento Financeiro.....	47
3.2.1.1. Âmbito e Procedimentos Gerais.....	47

3.2.1.2. Procedimentos existentes	48
3.2.1.3. Conclusões / Recomendações	50
3.2.2. Auditoria Interna ao Departamento de Compras	51
3.2.2.1. Âmbito e Procedimentos Gerais.....	51
3.2.2.2. Procedimentos existentes	51
3.2.2.3. Conclusões / Recomendações	53
3.2.3. Auditoria Interna ao Departamento de Recursos Humanos.....	55
3.2.3.1. Âmbito e Procedimentos Gerais.....	55
3.2.3.2 - Descrição dos procedimentos existentes.....	56
3.2.3.3. - Conclusões / Recomendações relativas ao Sistema de Controlo Interno.....	57
3.2.4. Auditoria Interna ao Departamento da Logística.....	59
3.2.4.1. Âmbito e Procedimentos Gerais.....	59
3.2.4.2 - Descrição dos procedimentos existentes.....	59
3.2.4.3. - Conclusões / Recomendações relativas ao sistema de controlo interno.....	60
3.2.5. Auditoria Interna ao Departamento de Produção	61
3.2.5.1. Âmbito e Procedimentos Gerais.....	61
3.2.5.2. Procedimentos existentes	62
3.2.5.3. Conclusões / Recomendações	63
CONCLUSÃO	65
BIBLIOGRAFIA.....	68
APÊNDICES.....	72
❖ Apêndice 1 – Questionário de Auditoria da Área Financeira	72
❖ Apêndice 2 – Questionário de Auditoria da Área da Qualidade	76
❖ Apêndice 3 – Questionário de Auditoria da Área das Compras.....	83
❖ Apêndice 4 – Questionário de Auditoria da Área das Vendas	86
❖ Apêndice 5 – Questionário de Auditoria da Área da Logística.....	90
❖ Apêndice 6 – Questionário de Auditoria da Área dos Recursos Humanos	94
❖ Apêndice 7 – Questionário de Auditoria da Área da produção	98
❖ Apêndice 8 – Fluxograma de Controlo de Riscos	101

ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

- AAA – American Accounting Association
- ACI – Auditoria e Controlo Interno
- AI – Auditoria Interna
- AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
- BRC - *British Retail Consortium* - Certificação da norma global de segurança alimentar
- CA – Conselho de Administração
- CAI – Controlo de Auditoria Interna
- CEO – *Chief executive officer* - Diretor Executivo ou Diretor Geral
- CI – Controlo Interno
- COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- FEI – *Financial Executives International*
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- IIA – *Institute of Internal Auditors*
- IIA – *Institute of Internal Auditors*
- IMA – *Institute of Management Accountants*
- IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna
- ISA – *Internacional Standard on Auditing*
- ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
- MP's – Matérias-primas
- NIPPAI - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna
- PME – Pequena média empresa
- RH – Recursos Humanos
- SCI – Sistema de Controlo Interno
- SOX - *Sarbanes-Oxley Act*

INTRODUÇÃO

O objetivo geral da Auditoria Interna é ajudar a administração a desenvolver adequadamente medidas específicas, que possam posteriormente melhorar processos nas diferentes áreas departamentais e/ou atividades avaliadas.

O auditor interno deve, assim, preocupar-se com qualquer etapa das atividades da empresa, que possa ajudar a Administração no desenvolvimento dos seus objetivos.

No âmbito da vertente não curricular da fase final do Mestrado de Auditoria Empresarial e Pública, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), tive a oportunidade de escolher uma de entre três modalidades (Dissertação, Projeto e/ou Estágio Curricular). Optei pela realização do estágio curricular, visto que me proporcionava a oportunidade de aplicar todos os conhecimentos que retive na vertente curricular do mesmo mestrado.

Assim, os conhecimentos e experiência adquiridos através das tarefas realizadas no respetivo estágio, permitiram a realização do presente relatório, que assenta nos pilares fundamentais do âmbito da Auditoria, sendo estes: a Auditoria Interna e o Controlo Interno.

O estágio possibilitou e ajudou na aprendizagem e no enriquecimento das várias matérias enquanto profissional de auditoria interna, bem como no relacionamento interpessoal com os vários colegas de trabalho com quem tive contacto mais direto e possibilidade de desenvolver e absorver um maior conhecimento. Tive também a oportunidade de integrar uma equipa jovem e dinâmica e de desempenhar funções de carácter acessório e complementar à função de Auditoria interna. A entidade acolhedora escolhida, e que aceitou a minha candidatura à realização deste estágio, foi a empresa Frijobel - Indústria e Comércio Alimentar, S.A. O referido estágio teve uma duração de 960 horas, realizadas em contexto de trabalho entre os meses de janeiro e outubro de 2020.

Este relatório divide-se em três capítulos, nos quais se pretende demonstrar não só as funções de um Auditor Interno em contexto empresarial, mas também apresentar

um relatório de auditoria com controlos estabelecidos e recomendados para mitigar os riscos encontrados nos vários departamentos da entidade.

Assim, no primeiro capítulo, é apresentada a entidade acolhedora do estágio, designadamente: um breve enquadramento temporal do seu negócio; o ramo de atividade em que se insere; os seus objetivos; a sua estrutura financeira e orgânica; as suas forças e fraquezas; os seus mercados; a sua concorrência; os seus diversos processos e produtos comercializados e as suas certificações existentes.

No segundo capítulo, é realizada a revisão de literatura sobre os temas de aplicação prática tratados no estágio. Começa-se por apresentar uma breve evolução histórica do tema e as suas vantagens para uma organização. Posteriormente, são enunciadas as funções, princípios orientadores e processos de auditoria e controlo interno nos quais o profissional de auditoria se deve reger e estabelecer dentro da organização.

No terceiro capítulo, procurou-se estabelecer-se uma ligação entre a própria entidade acolhedora e a Auditoria Interna, bem como demonstrar o plano de auditoria traçado para os vários departamentos. Neste último capítulo são realçados todos os controlos já existentes na própria entidade, através de uma avaliação e apresentadas conclusões e sugestões de melhoria que possam responder, de uma forma mais eficiente, aos vários riscos e lacunas encontrados.

De notar que cada entidade tem a sua própria organização, metodologia e setor de negócio, o que influencia sempre na aplicação da própria auditoria, visto que esta terá que se adaptar especificamente à sua realidade.

CAPÍTULO I - A ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

1.1. Apresentação da empresa Frijobel - Indústria e Comércio Alimentar, S.A

A Frijobel, S.A. é uma Sociedade Anónima que tem como atividade o processamento, a comercialização de produtos alimentares congelados (como o peixe, marisco, pré-cozinhados, legumes e sobremesas), a logística e a armazenagem frigorífica.

Foi fundada em 1988, na região centro de Portugal, junto à cidade de Coimbra, na vila de Penela, conforme figura 1 (Frijobel, S.A., n.d.).

Inicialmente, o negócio começou por ser um minimercado. “Mais tarde, depois de uma experiência profissional ligada aos congelados, nasceu, ainda em nome individual, o que seria a atividade de comércio de pescado e produtos congelados” (Antunes, 2018, p. 3).

Atualmente, a indústria tem centros de distribuição nas cidades do Porto, Lisboa e Palmela. Na sua sede, em Penela, a empresa consegue processar diariamente um total de 45 toneladas de alimentos e tem uma capacidade de armazenamento de 11.000 paletes.

Com aproximadamente 200 pessoas nos seus quadros, das quais 20% têm formação superior, a Frijobel S.A. orgulha-se, assim, da qualidade dos seus produtos e da sua marca.

Paralelamente ao seu processamento, a Frijobel compra e vende em diversos países do mundo, trabalhando em parceria com clientes e fornecedores (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

“A Frijobel tem sido distinguida pelo seu desempenho económico e financeiro, como PME Líder, prova da sua sustentabilidade financeira” (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).



Figura 1 – Instalações da sede da Frijobel. S.A.

Fonte: Diário de Coimbra (2019). Edição de 01/07/2019

1.2. Missão, Visão e Valores

A Missão da Frijobel é “ser competitiva e sustentável, promover o consumo de pescado, apresentando sempre produtos e serviços de excelência na área alimentar”.

No caso da Visão, a empresa está a construir parcerias para o futuro, sendo que o seu mote de atuação é a associação entre a competitividade, a sustentabilidade e a responsabilidade social, que andam sempre “de mãos dadas”.

Assim, a Frijobel ambiciona “ser uma empresa global, ter clientes e parceiros em todos os continentes do mundo, estar junto das comunidades de portugueses e procurar novos segmentos de mercado, aproveitando a sua flexibilidade e agilidade” (Frijobel S.A, n.d.).

“Mais do que a venda de pescado e outros produtos alimentares congelados”, a Frijobel deseja “vender soluções e serviços que retirem custos e maximizem a qualidade com a continuidade e consistência” (Frijobel S.A, n.d.).

Diariamente, existe um esforço para pugnar mais alto o nome da organização e a sua matriz familiar, ou seja, a empresa não procura vendas de oportunidade, mas sim parceiros que a acompanhem para o futuro.

Relativamente aos Valores, a Frijobel apela à qualidade e à segurança alimentar.

No caso da qualidade, está intrínseco na mente de todos os colaboradores que a “única forma de estar no mercado é através do compromisso sério e da dinâmica competitiva” (Frijobel S.A, n.d.).

Já no caso da segurança alimentar, a empresa prefere “comprar as melhores matérias-primas e apresentar produtos que se distinguem pela sua qualidade e características dos seus ingredientes” (Frijobel S.A, n.d.).

1.3. Breve análise Económico-Financeira

Relativamente aos anos transatos, a nível económico-financeiro, a empresa tem vindo a registar um crescimento significativo ao nível do volume de faturação.

Recolhendo dados do último relatório de contas, a empresa anunciou, em 2019, um aumento de cerca de dez pontos percentuais, em relação ao ano de 2018. Passando de um volume de vendas de quarenta e cinco milhões de euros para cerca de quarenta e nove milhões e quinhentos mil euros, este crescimento foi justificado pelo incremento da capacidade produtiva e de armazenagem, pela aposta na formação e recrutamento, bem como pela contínua persistência na inovação e pela procura por novos produtos e clientes (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

Neste sentido, devido à crise pandémica que o mundo atravessa, relacionada com o vírus COVID-19, a empresa, para o ano de 2020, ainda vive um clima de bastante incerteza e continua a ajustar da melhor forma o seu plano de crescimento para se adaptar aos impactos negativos decorrentes desta epidemia e do seu impacto na economia. Estas medidas presentes no plano de crescimento da empresa, conforme figura 2, têm o objetivo de atenuar os efeitos da crise e redefinir os planos para os próximos anos (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

(valores em milhares de Euros)

Resultados	2019	2018	Var. Abs.	Var. %
Volume de negócios	49.420	44.804	4.616	10%
Custo das mercadorias vendidas	(41.624)	(36.856)	(4.768)	13%
Margem bruta	7.796	7.948	(152)	-2%
	16%	18%		
Restantes rendimentos operacionais:				
Subsídios à exploração	91	132	(42)	-32%
Outros rendimentos	885	730	155	21%
	975	863	113	13%
Restantes gastos operacionais:				
Variação nos inventários da produção	1.203	95	1.108	1172%
Fornecimentos e Serviços Externos	(2.545)	(2.465)	(80)	3%
Gastos com o pessoal	(3.752)	(3.184)	(568)	18%
Outros gastos	(502)	(211)	(292)	138%
	(5.597)	(5.766)	169	-3%
EBITDA	3.175	3.045	130	4%
	6%	7%		
Depreciações e amortizações	(1.640)	(1.636)	(5)	0%
Resultado operacional	1.535	1.409	125	9%
Rendimentos financeiros	-	-	-	100%
Gastos financeiros	(140)	(132)	(7)	6%
Resultado antes de impostos	1.395	1.277	118	9%
Imposto sobre o rendimento	(48)	(34)	(15)	43%
Resultado líquido do exercício	1.347	1.244	103	8%

Figura 2 – Resultados da empresa nos exercícios, a 31 de dezembro de 2018 e de 2019

Fonte: Conselho de Administração da Frijobel S.A., p. 7

Ainda de acordo com o relatório de gestão da empresa, relativamente aos anos referidos no parágrafo acima e, abordando agora detalhadamente o tema do volume de negócios, a Frijobel, no ano de 2019, aumentou aproximadamente 2,7 milhões de euros (12% face a 2018) nos clientes de retalho, e aproximadamente 1,8 milhões de euros (13% face a 2018) nos clientes de Armazenistas (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

Já no caso das exportações, o aumento totalizou cerca de 2%, o que representa um crescimento neste campo de 128 mil euros.

“No ano de 2019, o volume de vendas a retalho na região de Lisboa teve um acréscimo de mais de 4 milhões de euros, o que implicou o contributo mais substancial no aumento do volume de negócios total”, conforme figura 3 (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

(valores em milhares de Euros)

Volume de negócios	2019	2018	Var. Abs.	Var. %
Nacionais				
Retalho	26.091	23.372	2.719	12%
Retalho - Centro	11.567	12.830	(1.263)	-10%
Retalho - Norte	5.455	5.685	(230)	-4%
Retalho - Lisboa	4.424	1.047	3.377	100%
Retalho - Maragra	4.645	3.810	835	22%
Armazenistas	16.314	14.458	1.856	13%
Outros	103	195	(92)	-47%
Exportações	6.558	6.430	128	2%
Serviços Prestados	354	349	5	1%
Volume de negócios	49.420	44.804	4.616	10%

Figura 3 - Evolução do volume de negócios, por tipologia de cliente e mercado

Fonte: Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020 .p. 7.

Por fim, através da análise e dos cálculos que a seguir são detalhados dos vários rácios económico-financeiros ao balanço que a empresa apresentou no último relatório de contas anual (2019), pode inferir-se que, embora nem todos os indicadores tenham apresentado valores favoráveis, de um modo geral é correto dizer que estamos perante uma organização que expressa um equilíbrio financeiro estável e consistente, para além de que preenche todos os requisitos para ser considerada PME líder pelo órgão do IAPMEI.

De acordo com o valor de 40,19% do rácio da autonomia financeira, calculado através da divisão entre o capital próprio e o total do ativo da empresa, conclui-se que esta consegue, em caso de liquidação, ter meios líquidos suficientes para cobrir a totalidade das suas responsabilidades monetárias, conforme figura 4. Ainda assim, de acordo com o rácio da solvabilidade, as responsabilidades da rubrica do passivo não conseguem ser totalmente cobertas pelos seus capitais próprios, já que estes têm um valor total inferior ao valor total do seu respetivo passivo. Este facto é explicado pelo valor significativo que a rubrica dos “financiamentos obtidos” tem no próprio balanço. Todavia, é importante salientar que, em caso de rutura, a empresa consegue sempre assegurar as suas responsabilidades com os seus ativos e os seus meios financeiros líquidos.

No que diz respeito ao rácio da capacidade de endividamento, calculado através do quociente entre a rubrica do passivo e a rubrica do ativo, conclui-se que o valor apurado de 59,81%, está entre os valores normais no que diz respeito ao cumprimento do

serviço da dívida por parte da entidade, ou seja, a empresa financia-se com 59,81% de capitais alheios e com 40,19% de capitais próprios.

Já no caso do rácio da cobertura dos ativos não correntes, apresentado pelo quociente entre a soma do capital próprio e o passivo não corrente com o ativo não corrente, a empresa apresenta um valor superior a 1 ou 100% (1,3045), o que indica que os investimentos são financiados por capitais estáveis, mais concretamente por capitais próprios e pelo passivo não corrente. Ainda assim, a organização recorre na maioria das vezes a financiamentos de curto prazo para fazer face ao aumento da atividade (aumento do nível de inventários em armazém, das dívidas a receber de clientes e das responsabilidades com os pagamentos a fornecedores) o que, de certo modo, poderá não ser considerada uma boa política, uma vez que esses investimentos deveriam ser realizados com financiamento a médio/longo prazo.

Por último, no caso do rácio da liquidez geral, é possível concluir que a empresa se encontra numa situação confortável de liquidez a curto prazo, uma vez que o valor resultante do quociente entre o ativo e o passivo correntes é superior à unidade (1,1828). Neste sentido, é possível afirmar que a entidade possui um equilíbrio financeiro apropriado e que a sua tesouraria consegue solver os seus compromissos a curto prazo, transformando os seus ativos correntes em meios monetários líquidos.

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019 e 2018

(Montantes expressos em euros)

ATIVO	Notas	31 Dezembro 2019	31 Dezembro 2018
ATIVO NÃO CORRENTE:			
Ativos fixos tangíveis	7	12.248.842	12.183.460
Ativos intangíveis	6	12.541	23.245
Outros investimentos financeiros	8	539.431	990.444
Total do ativo não corrente		12.800.813	13.197.150
ATIVO CORRENTE:			
Inventários	9	15.190.647	12.640.676
Clientes	10	8.558.102	8.444.824
Estado e outros entes públicos	11	125.181	256.476
Outros créditos a receber	12	1.037.686	106.201
Diferimentos	13	75.081	60.423
Caixa e depósitos bancários	4	229.116	197.491
Total do ativo corrente		25.215.813	21.706.092
Total do ativo		38.016.626	34.903.242
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO:			
Capital subscrito	14	4.600.000	4.600.000
Outros instrumentos de capital próprio	14	95.000	95.000
Reservas legais	14	244.450	182.266
Outras reservas	14	2.710.709	2.023.709
Resultados transitados	14	2.660.314	2.764.413
Excedentes de revalorização	14	241.253	631.926
Ajustamentos / outras variações no capital próprio	18	3.380.106	3.057.010
Resultado líquido do período		13.931.832	13.354.324
Total do capital próprio		15.278.504	14.597.997
PASSIVO:			
PASSIVO NÃO CORRENTE:			
Financiamentos obtidos	16	1.420.000	1.420.000
Passivos por impostos diferidos	25	-	103.850
Total do passivo não corrente		1.420.000	1.523.850
PASSIVO CORRENTE:			
Fornecedores	15	7.314.194	6.785.360
Adiantamentos de clientes		282	2.623
Estado e outros entes públicos	11	464.013	443.666
Financiamentos obtidos	16	11.820.934	10.130.396
Outras dívidas a pagar	15	1.701.999	1.419.350
Diferimentos	13	16.700	-
Total do passivo corrente		21.318.122	18.781.395
Total do passivo		22.738.122	20.305.245
Total do capital próprio e do passivo		38.016.626	34.903.242

Figura 4 – Balanço da empresa Frijobel S.A., a 31 de Dezembro de 2019

Fonte: Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020, Anexo 1

1.4. Estrutura Orgânica

A Frijobel segue o modelo das Sociedades Anónimas abrangidas pelo Código das Sociedades Comerciais. A sua estrutura organizacional é constituída pelo órgão do Conselho de Administração e por um Fiscal único. Para além destes, a empresa possui um Comité de Auditoria Interna, que tem como funções a supervisão do Departamento de ACI, a discussão de ideias, a aprovação de decisões e a fiscalização da eficácia dos sistemas de controlo e de auditoria interna; uma Direção geral, coordenada pelo CEO da empresa, o Doutor Paulo Júlio; um conjunto de equipas de emergência, manutenção e segurança alimentar; e seis Direções Sectoriais que englobam os restantes departamentos e áreas operacionais.

Estes seis setores são chefiados pelos vários órgãos do Conselho de Administração, e são compostos: pela Direção de Planeamento, Logística e Compras; pela Direção Administrativa e Financeira; pela Direção Comercial e de Marketing, pela Direção de produção; pela Direção de Qualidade; e pela Direção de Desenvolvimento do Negócio, conforme figura 5.

Relativamente ao Gabinete de Auditoria e Controlo Interno, este é apresentado, conforme resulta da figura 5, na dependência da Direção Administrativa e Financeira, o que é incorreto segundo as Normas do IIA, nomeadamente a norma 1100 – Norma de Atributos (Independência e Objetividade). Este departamento não deve estar na dependência da Direção Administrativa e Financeira, mas sim ocupar uma posição hierarquicamente superior, que lhe conceda um grau de independência e objetividade consistente e que lhe permita uma maior imparcialidade e isenção na execução das suas tarefas quotidianas.

A empresa, uma vez que se trata de uma Sociedade Anónima, possui 5 acionistas (número mínimo de sócios estabelecido no artigo 273º do Código das Sociedades Comerciais para a constituição deste tipo de sociedade). São eles:

- Raúl José de Castro Vasconcelos: 230.000 ações
- Maria Isabel Rodrigues Carreiro: 230.000 ações

- Susana Catarina Carreiro Vasconcelos: 1.380.000 ações
- José Pedro Carreiro Vasconcelos: 1.380.000 ações
- Rita João Carreiro Vasconcelos: 1.380.000 ações

Organização:

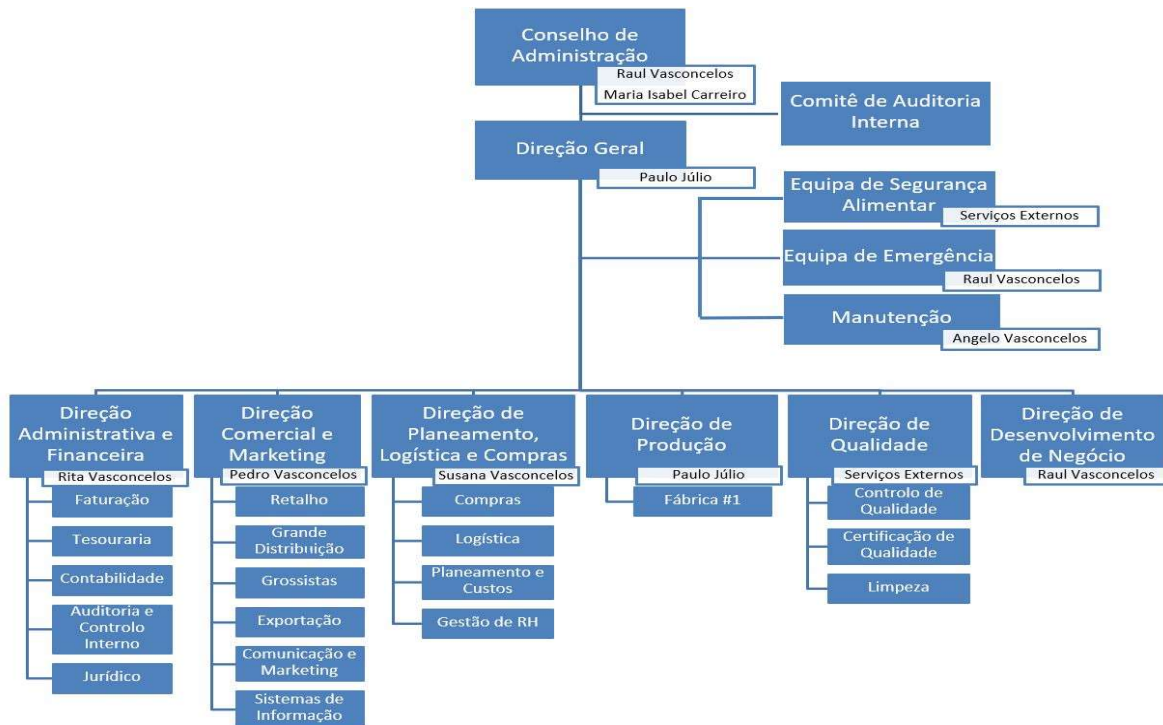


Figura 5 - Organograma da Frijobel S.A.

Fonte: Frijobel S.A, Recursos Humanos, n.d.

1.5. Análise SWOT

A análise SWOT surgiu na Universidade de Harvard, em Cambridge, nos Estados Unidos da América, em 1969. Muito antes de Michael Porter dar o seu contributo para o campo da estratégia, a análise SWOT tornou-se bastante popular na década de 70.

Na década de 80, com o aparecimento do trabalho de Porter e o seu modelo das 5 forças, que privilegia o ambiente externo da empresa, a análise SWOT é ligeiramente ultrapassada e fica algum tempo esquecida.

Nos anos 90, volta a reaparecer e ainda hoje é recomendada como a principal metodologia de análise de casos em alguns dos principais textos de referência de gestão e de marketing, (*Novicevic, Harvey., Autry e Bond III, 2004*).

A análise SWOT é uma ferramenta de planeamento estratégico, utilizada para auxiliar a gestão da organização na identificação das forças (*Strenghts*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Destina-se a especificar os riscos do negócio e a identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis no alcance dos seus respetivos objetivos.

Nesse sentido, é apresentada, na Figura 6, a análise SWOT da empresa Frijobel:

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência ampla dos profissionais e métodos de trabalho bem consolidados. • Organização qualificada com boa capacidade de resposta. • Situação financeira saudável. • Instalação de produções modernas e capazes. • Frota de distribuição garantindo autonomia e visibilidade. • Controlo higiénico e sanitário operante e certificado. • Marca com notoriedade na região centro e em outras zonas. • Gama de Produtos alargada garantindo sinergias. • Quota exportadora acima de outras indústrias do sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda <i>per capita</i> aquém de alguns concorrentes. • Informação de gestão ainda em processo de aperfeiçoamento e integração. • Fraca visibilidade e penetração em zonas de expansão e concorrência urbana. • Reduzida penetração nos grandes grupos retalhistas. • Diminuição de vendas em certas regiões. • Política e ações de marketing pouco trabalhadas. • Exportação centradas em posições no mercado da saudade (onde muitos concorrentes são nacionais).
<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos congelados de pescado seguem uma trajetória estável no consumo, possuindo elevada aceitação. • O desdobramento por famílias, formatos, embalagens, marcas suscita oportunidades de diferenciação. • Mercados de exportação com consumo a crescer. • Marcas de distribuição oferecem obstáculos ao poder das grandes marcas (Pescanova, Iglo) diluindo a sua visibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • O comércio alimentar tradicional tem regredido: a distribuição alimentar é canalizada em mais de 90% por híper e supermercados se continuar a progredir. • A diferença qualitativa não é ainda bem percebida pelo consumidor, embora esteja aos poucos a tornar-se mais informado e conhecedor. • Risco financeiro elevado em grande parte do tecido económico global.

Figura 6 – Análise de SWOT da Frijobel S.A.
Fonte: Rodrigues, 2013.

1.6. Concorrência e Mercados

O mercado nacional representa atualmente 87% da faturação da empresa, Já o mercado das exportações não ultrapassa o valor percentual de 13%, que corresponde aproximadamente a 6,5 milhões de euros anuais faturados.

Os principais mercados de exportação são a França e a Suíça, embora a empresa opere em mais de cerca 20 mercados diferentes, desde o Luxemburgo e Inglaterra a Alemanha, Bélgica e Itália.

Fora da Europa, a Frijobel exporta para os Estados Unidos, Canadá, Macau, Hong Kong, Austrália e para praticamente todos os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

1.7. Processos de embalagem/ transformação e produtos comercializados

A atividade da Frijobel, grosso modo, engloba o embalagem, reembalamento e transformação de produtos congelados, bem como a comercialização, transporte e expedição desses respetivos produtos (Antunes, 2018).

A empresa comercializa produtos para a própria marca e para a marca do cliente, quando este lho solicita. Neste sentido, os produtos podem apresentar vários tipos de embalagem. São exemplos desses tipos de embalagem: o produto em cuvette conforme a figura 7, o produto em embalagem industrial, também designado produto a granel, presente na figura 8; o produto com segunda pele, também denominado higienizado, apresentado na figura 9; o produto em saco, exibido na figura 10; e o produto em *skin pack*, apresentado na figura 11 (Antunes, 2018).



Figura 7) Mariscada em cuvette



Figura 8) Perca do Nilo em Posta



Figura 9) Dourada inteira higienizada



Figura 10) Mariscada em Saco



Figura 11) Miolo de Camarão 30/50 *SKIN PACK*

1.8. Certificações existentes

1.8.1. Certificação PME Líder

Através do IAPMEI a empresa tem vindo a ser reconhecida nos últimos anos com os Certificados de PME Líder, tendo renovado os mesmos para o ano de 2019, o que muito contribuiu para o seu maior reconhecimento e notoriedade no sector da indústria alimentar.

1.8.2. Certificações de Qualidade

De 2002 até 2008, a Frijobel S.A. foi certificada na NP EN ISO 9001:2008 “Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos”. De 2008 a 2016, a certificação passou pela ISO 22000, denominada “Sistema de Gestão de Segurança Alimentar”, dado que este referencial já proporcionava especificações mais apropriadas para a própria indústria alimentar.

Com a experiência das certificações anteriores, em 2017, a Frijobel obteve um dos certificados de qualidade mais exigentes na referida indústria, o qual se tem vindo a

renovar anualmente. Na última renovação, em 2019, a empresa alcançou o nível A na certificação BRC 8.0 (*British Retail Consortium*)¹, dando, assim, um importante passo na consolidação do seu posicionamento de qualidade de processos industriais e segurança alimentar (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

Este referencial de qualidade é um dos que possui maior reconhecimento a nível mundial no setor alimentar, certificando, através de auditoria externa, o rigor da gestão, o controlo dos seus processos e a segurança dos produtos ao longo de toda a cadeia de fornecimento, com o objetivo final de assegurar a proteção do consumidor (Conselho de Administração da Frijobel S.A., 2020).

Neste sentido, através de todas as certificações da qualidade atribuídas e pensado sempre no objetivo de atingir mais e melhores certificações da qualidade, a empresa sentiu a necessidade e a obrigação de elaborar e desenvolver um departamento específico para a Auditoria Interna. Desta forma conseguiria acompanhar de perto todos os controlos existentes e detetar num prazo mais curto eventuais erros ou não conformidades que pudessem surgir.

CAPÍTULO II – A AUDITORIA INTERNA

2.1. Breve evolução histórica

Em consequência do rápido crescimento e aceitação da AI, o conceito de Auditoria Interna tem evoluído ao longo dos anos, tendo-se assistido nas últimas décadas a uma evolução mais acelerada, dada a constante mutação da economia mundial (Martins e Morais, 2013).

As autoras referem que existem indícios de que já nas civilizações antigas se realizavam auditorias internas nas herdades privadas, onde existia uma pessoa que tinha

¹ BRC 8.0 (British Retail Consortium) é uma norma global para a segurança de alimentos. Esta tem o intuito de garantir a segurança alimentar de produtos e embalagens, desde os fornecedores até às redes mais específicas de retalho. A norma foi criada em 1998 e atualmente está na sua oitava versão.

como função inspecionar os rendimentos das contas dos funcionários (Martins e Morais, 2013).

Etimologicamente, a palavra auditoria teve origem no verbo latino *audire*, o qual significa “ouvir”. Esta expressão levou à criação da palavra auditor (do latim *auditor*), definido como sendo a pessoa que ouve outras pessoas e elabora uma conclusão relativamente aos factos apresentados e/ou às situações descritas. Inicialmente, estas conclusões eram fundamentadas, na sua maioria, com base apenas em informações verbalmente retratadas (Costa, 2014).

Como consequência da revolução industrial, no princípio do séc. XIX, e consequente o desenvolvimento das Sociedades Anónimas, surge a função de Auditoria, numa figura mais próxima da atual. A atividade de Auditoria limitava-se a um trabalho de mera vigilância, ou seja, o seu objetivo era somente o de detetar erros, irregularidades e fraudes, através de uma análise detalhada das transações. Com a evolução no tempo e consequente crescimento das empresas, tornou-se necessária a conceção de complexos sistemas de controlo interno, tendo os seus objetivos evoluído paralelamente. Assim sendo, a Auditoria Interna não abandonou a verificação e vigilância dos controlos contabilísticos, mas alargou o seu meio de atuação aos controlos administrativos, centrando-se mais neste domínio (Martins e Morais, 2013).

Em 1941, surgiu, nos Estados Unidos da América, a Organização Mundial de Auditores Internos, designada por *The Institute of Internal Auditors*, e, mais tarde, em 1992, o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), (Martins e Morais, 2013).

Em 1947, surge, pela primeira vez, o “*Statement of Responsibilities of the Internal Auditor*” do IIA, alargando o âmbito das Auditorias para além das áreas económico-financeiras, e estendo-as às áreas operacionais (Martins e Morais, 2013).

Já em 1999, segundo as mesmas autoras, o conceito de auditoria interna foi mais uma vez atualizado, de forma a cobrir todas as funções a desempenhar pelo auditor interno, incluindo a gestão de riscos e os processos de *governance*. Esta atualização levou ao ajustamento do Código de ética, no ano de 2000, e a uma reforma das normas vigentes, quer em termos de estrutura, quer de conteúdos, a partir de 2001 (Martins e Morais, 2013).

Em 2002, surge o *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) que vem reforçar o papel e a importância da Auditoria Interna através da aplicação da Secção 404 (Morais e Martins, 2013), a qual exige que as organizações se responsabilizem pelo estabelecimento e pela

manutenção de um adequado sistema de controlo interno, realizando auditorias externas para avaliar e relatar a sua eficácia (IPAI, n.d.).

Dadas todas estas alterações, acima mencionadas, conseguimos perceber que a Auditoria Interna evoluiu gradualmente, abrangendo cada vez mais áreas da gestão e permitindo ao auditor ter um maior controlo de todos os processos de uma organização ou empresa.

2.2. A função de Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar os seus objetivos, através da adoção de uma abordagem sistémica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, com o propósito de adicionar valor e de melhorar as operações e resultados dessa organização.

Pode-se considerar a auditoria como sendo um processo sistemático, ou seja, é uma sequência de procedimentos lógicos, estruturados, organizados e planeados de modo a objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos. Este processo também assume critérios preestabelecidos, como comunicar conclusões aos interessados (todas as pessoas que necessitam da informação do auditor, quer sejam internos ou externos à entidade. São exemplos de interessados, neste âmbito, os diferentes órgãos de gestão, os acionistas ou sócios, os investidores, o Estado, o público em geral, etc (Martins e Morais, 2013).

Segundo Castro (2009), a Auditoria Interna pode ser classificada segundo dois modelos: o modelo tradicional e o modelo com foco nos riscos do negócio. O primeiro modelo baseia-se na avaliação da entidade e do seu controlo interno, sendo que a sua finalidade é inspecionar e detetar possíveis problemas na rotina da empresa através da realização de testes a todos os controlos inerentes. Já o segundo modelo, com uma visão mais moderna, defendido por Junior (2005), baseia-se no levantamento de informações com o objetivo de identificar e minimizar os riscos relevantes do negócio, estabelecendo para isso testes somente aos controlos que sejam identificados como prioritários na mitigação dos riscos identificados. Desta forma podemos concluir que este paradigma tem como propósito a antecipação e prevenção dos riscos da organização de uma forma

mais simples e eficaz, levando à conclusão que as entidades que o utilizam tendem a ser mais dinâmicas e flexíveis no que respeita à resposta dada aos diferentes riscos encontrados em cada atividade. Esta visão tem sido cada vez mais adotada pela maioria das empresas e é hoje em dia considerada a ferramenta mais eficaz na gestão dos riscos corporativos.

O objetivo geral da Auditoria Interna é avaliar e auxiliar os órgãos de administração, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos acerca das atividades examinadas.

“Existem diversos tipos de auditoria, os quais, de um modo geral, têm a designação diferente consoante o seu objeto, finalidade, âmbito, extensão, periodicidade e agente executante (Tabela 1)”. (Camões, 2014, p. 6)

Quanto ao conteúdo e finalidade	Auditoria das demonstrações financeiras
	Auditoria de conformidade
	Auditoria operacional
	Auditoria de gestão
	Auditoria estratégica
Quanto à amplitude	Auditoria geral
	Auditoria parcial
Quanto à periodicidade	Auditoria permanente
	Auditoria ocasional
Quanto ao período temporal que analisa	Auditoria de informação histórica
	Auditoria da informação previsional ou prospetiva
Quanto à obrigatoriedade	Auditoria de fonte legal
	Auditoria de fonte contratual
Quanto ao sujeito que a realiza	Auditoria externa
	Auditoria Interna

Tabela 1 - Tipos de auditoria

Fonte: Morais, Georgina (2019)

“Para o IIA², a auditoria interna é uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização” (Camões, 2014, p. 6). Esta também ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da gestão de risco, de controlo e *Governance*³ (Martins e Morais, 2013).

Marçal e Marques (2011, p.69) referem que:

A Auditoria Interna consiste em fornecer análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção de um controlo eficaz a custo razoável. Assim, os auditores internos deverão revelar fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar soluções, de modo a convencer os responsáveis a agir, exercendo assim uma importante função de apoio à gestão.

Deste modo, pode-se concluir que, quando se refere a Auditoria Interna numa organização, está-se a referir a uma importante função de apoio à gestão de topo, o que pode resultar num enorme mecanismo facilitador e inovador para a própria organização atingir de forma significativa todos os seus objetivos (Martins e Morais, 2013).

Segundo um estudo realizado em empresas do setor de retalho de materiais de construção no Brasil, através de questionários em entrevistas de análise aos respetivos responsáveis, obteve-se a conclusão de que o primeiro objetivo específico alcançado pela função de auditoria interna, era o de auxiliar a gestão da organização nas suas tomadas de decisão, e de que o segundo seria o de contribuir para a melhoria do sistema de combate a erros e fraudes.

No primeiro caso, este estudo constatou que a grande maioria dos entrevistados revelaram que, após a utilização da auditoria interna nas suas organizações, passaram a ter mais e melhores informações, sem que estas tivessem qualquer distorção que afetasse diretamente o seu património ou o grau de confiança em futuras tomadas de decisão.

No segundo caso, foram apontadas diversas melhorias no sistema interno, especialmente na implementação de novas rotinas de trabalho e na fiscalização dos seus

² *The Institute of Internal Auditors* - organização que promove conferências educacionais e defende e desenvolve padrões, orientações e certificações para a profissão de auditor interno.

³ *Governance* é um sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e controlo das empresas. Também é caracterizado como o modo como uma organização opera e atua, quer internamente, quer perante o mercado em geral, sendo essa uma vertente da sua *performance*.

diversos controlos internos, que têm como principal objetivo evitar a ocorrência de erros e fraudes (Dantes; Queiroz; Almeida; Valdevino e Oliveira, 2020).

Atualmente, o auditor interno deve possuir conhecimentos multidisciplinares, que abrangem desde as áreas de contabilidade, finanças, normas de auditoria, métodos quantitativos, organização, economia, tecnologias de comunicação verbal e escrita, e ainda outros conhecimentos técnicos, de caráter geral, sobre o funcionamento da entidade. Deve ainda ter a capacidade de reconhecer a existência de problemas, reais ou potenciais, identificando soluções possíveis (Martins e Morais, 2013).

Neste sentido, a missão do Auditor Interno é assegurar, em conjunto com as restantes áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controlo interno da entidade, procurando minimizar os respetivos riscos de acordo com a complexidade dos seus negócios, bem como difundir a cultura de controlo para assegurar o cumprimento das leis e regulamentos existentes.

Martins e Morais (2013, p.22), definem, ainda, outras funções de Auditoria Interna, tais como:

- *Rever e avaliar a validade, suficiência, qualidade e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais, promovendo um controlo efetivo a um custo razoável;*
- *Assegurar que as políticas, programas e procedimentos se cumprem na íntegra;*
- *Certificar que os ativos estão devidamente registados e suficientemente protegidos de qualquer tipo de perdas;*
- *Assegurar que a informação utilizada pela Direção e desenvolvida dentro da entidade, é fiável;*
- *Avaliar a qualidade e eficácia da execução das responsabilidades atribuídas;*
- *Recomendar melhorias operacionais.*

Resumidamente, o Auditor Interno tem como função rever e avaliar procedimentos, normas e/ou planos, bem como ter independência para obter resultados das suas análises de auditoria. Esta é uma função mais acessória à gestão, uma vez que não exerce nenhuma autoridade sobre outros membros da organização.

Os elementos essenciais que definem as orientações a serem cumpridas por todos os Auditores são os seguintes:

- ✓ A definição de Auditoria Interna;

- ✓ O Código de Ética;
- ✓ Os Princípios Fundamentais para a prática Profissional de AI;
- ✓ As Normas Internacionais para a prática Profissional de AI.

2.2.1. A importância da função de auditoria interna

Segundo Martins e Morais (2013), a auditoria interna visa assegurar, permanentemente, que a organização realize procedimentos, estabeleça políticas e cumpra diretrizes ou objetivos emanados pela sua direção de forma a conseguir detetar as áreas organizacionais onde existem ou podem existir distorções e/ou processos com riscos associados.

A auditoria interna pode ter uma função bastante importante e constituir um instrumento valioso ao serviço da gestão, uma vez que os profissionais desta área conseguem ter uma visão bastante alargada e geral sobre toda a unidade económica (Marques, 1997).

De acordo com o autor acima mencionado, pode reconhecer-se reconhecer a auditoria interna como uma área que identifica setores que necessitam de uma maior atenção ou que estejam com determinados problemas ou insuficiências em certos âmbitos. Posteriormente a esse reconhecimento, a auditoria interna consegue propor medidas que visam atenuar ou eliminar as principais deficiências detetadas:

- Promovendo a avaliação e a execução dos objetivos e das políticas estabelecidas e proporcionando o cumprimento das disposições legais e demais normativos existentes;
- Permitindo alterar normativos, critérios, processos e procedimentos;
- Desenvolvendo a adequação e a eficácia dos meios, processos, sistemas de controlo interno e de gestão.

Segundo Marques (1997), para além das vantagens mencionadas em cima, a auditoria interna, consegue ainda contribuir para a Modernização técnica e administrativa dos sistemas e serviços e ainda para a melhoria da:

- ✓ Qualidade e a utilização da informação gerada;
- ✓ Racionalidade e rigor dos investimentos;
- ✓ Gestão dos dados provisionados;

- ✓ Gestão comercial, de marketing, administrativa e financeira;
- ✓ Comunicação interna;
- ✓ Informação ascendente e/ou descendente;
- ✓ Qualidade dos serviços prestados a toda a rede de clientes;
- ✓ Rendabilidade e das margens de lucro;
- ✓ Qualidade dos produtos/serviços fornecidos e da imagem económica da organização.

Por último, e para além de todas as vantagens acima demonstradas, de acordo com Porter (1989), a auditoria interna acrescenta valor a qualquer organização, ou seja, através da divisão das atividades de relevância estratégica da empresa, permite uma compreensão do comportamento dos custos, das fontes existentes e de potenciais de diferenciação.

Neste contexto, e seguindo este raciocínio, esta desagregação de atividades vai permitir à empresa executar as atividades estrategicamente mais importantes de uma forma menos dispendiosa e/ou mais eficiente do que a concorrência, munindo-a, deste modo, de uma vantagem competitiva. Trata-se daquilo a que se pode chamar “dividir para conquistar”.

A cadeia de valor de Porter é constituída por atividades primárias e por atividades de apoio. As atividades de apoio subdividem-se em: Aquisição; Desenvolvimento de tecnologia; Gestão de recursos humanos; e Infraestruturas da organização. A atividade de Infraestruturas da organização, contrariamente ao que sucede, em regra, com as outras atividades de apoio, geralmente dá apoio em toda a cadeia de valor, Morais (2004).

Ora, a auditoria interna, ainda de acordo a mesma autora, inclui-se nas atividades de apoio de infraestruturas da organização, uma vez que a sua ação pode ser desenvolvida em qualquer ponto do processo ou em qualquer atividade, da organização primária ou de apoio. Desta inclusão da auditoria interna no modelo da cadeia de valor de Porter, e, designadamente, em cada atividade da organização, a autora considera que se pode retirar uma dupla vantagem, que se traduz nos “ganhos de melhoria contínua” e numa “melhoria de performance do próprio departamento de auditoria interna.” Isto porque as análises, recomendações e avaliações que vão sendo realizadas pelos auditores internos, e que vão contribuir para a tomada de decisão na empresa, vão ter repercussões ao nível, não só da otimização dos processos de organização, como também trarão vantagens como a redução dos tempos de auditorias e a redução de procedimentos e de ciclos de auditoria.

Em forma de conclusão, quanto maior for a complexidade dos negócios, tanto em volume das operações como na sofisticação dos meios utilizados, irá sempre crescer a importância de criar um departamento de auditoria interna, de forma a dotar a respetiva direção dos meios necessários para assegurar o cumprimento das normas emitidas.

2.2.2. Código de ética do Auditor interno

O Código de Ética do Instituto dos Auditores Internos (IIA) é aplicável a todos os que prestem serviços de Auditoria Interna, quer individualmente, quer às entidades, e tem como objetivo promover uma cultura de ética na profissão de Auditoria Interna.

Em caso de incumprimento por parte dos membros do IIA, certificados ou candidatos a certificação profissional pelo IIA, estes serão avaliados e sancionados de acordo com os Estatutos. No caso das condutas que não estejam previstas nas respetivas normas, nada impede que estas também sejam consideradas inaceitáveis ou desonrosas e, conseqüentemente, que também estejam sujeitas a ação disciplinar (Martins e Morais, 2013).

Ainda segundo Martins e Morais (2013), a profissão de Auditoria Interna, fundamentada na fiabilidade da governação, na gestão de risco e no controlo, tem como pilar o Código de Ética.

Para uma função de Auditoria Interna ser considerada eficaz, todos os princípios orientadores devem estar presentes na sua prática, e a sua atuação deve pautar-se pelo respetivo Código de Ética.

Estes princípios podem estar organizados de maneiras diferentes e variáveis de empresa para empresa, mas, ainda assim, devem estar presentes e os auditores devem seguir as mesmas bases para o processo de auditoria ser considerado e realizado com sucesso.

Os princípios fundamentais e orientadores para a prática de Auditoria Interna, (IPAI, 2009), são os seguintes:

- ✓ Integridade

O auditor interno deve demonstrar honestidade e diligência profissional, de forma a gerar confiança e proporcionar fundamento para que a sua análise e/ou parecer sejam fiáveis, e, deste modo, possam respeitar as diretivas da respetiva profissão. Seguindo o

mesmo raciocínio, estes especialistas não devem, em consciência, envolver-se em atividades ilegais e/ou em ações que descredibilizem a atividade de auditoria, bem como a respetiva organização auditada.

✓ **Objetividade**

Este profissional deve pautar-se por um elevado grau de objetividade, de forma a transmitir os factos materiais relevantes e a sua avaliação correta, concisa e imparcial do processo ou atividade em análise. Como tal, deve ser uma pessoa isenta e neutra em qualquer atividade que seja objeto do seu trabalho.

✓ **Confidencialidade**

Nesta atividade, como em muitas outras, é exigido o dever de sigilo profissional, sendo que os auditores não podem divulgar, a terceiros, qualquer informação que seja propriedade de um determinado titular, exceto forem autorizados pelo mesmo a fazê-lo ou em casos de obrigação legal e/ou profissional em que seja permitida essa comunicação.

Relativamente à informação, o auditor deve certificar-se que esta não entra em colisão com os objetivos legítimos e éticos e/ou leis da respetiva organização, nem deve utilizá-la para qualquer tipo de benefício próprio.

✓ **Competência**

Os auditores internos devem demonstrar competência e conhecimento profissional no decurso das suas atividades de auditoria, aplicando sempre as técnicas e experiências necessárias no desempenho dos seus serviços, de acordo com as normas Internacionais para a prática de Auditoria Interna.

Para além disso, estes profissionais devem alinhar sempre o seu trabalho de acordo com as estratégias, objetivos e riscos da organização, promovendo a sua melhoria organizacional futura.

2.2.3. Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna

Qualquer que seja a atividade, o auditor deve sempre seguir um conjunto de regras e normas, que guiarão o seu trabalho no cumprimento dos objetivos.

As auditorias internas devem estar assentes em normas técnicas previamente definidas, de forma a conferir uma maior credibilidade às próprias auditorias, bem como a salvaguardar a responsabilidade dos auditores (Marçal e Marques, 2011).

Segundo Martins e Morais (2013), as Normas internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna (NIPPAI) sofreram uma reforma substancial em outubro de 2008 e foram revistas novamente em outubro de 2012, 2016 e publicadas em janeiro de 2017. Estas, antes de serem publicadas numa nova versão, são sempre colocadas em rascunho, na página web do IIA, para que os seus usuários possam comentar e dar sugestões de melhoria.

Nesse contexto, e ainda segundo as mesmas autoras, estas normas, têm como objetivos:

1. Traçar os princípios básicos que representem a função de Auditoria Interna;
2. Possibilitar um enquadramento para o desempenho e a promoção de um espetro alargado de auditoria de valor acrescentado;
3. Definir uma base para a avaliação do desempenho da Auditoria Interna;
4. Desenvolver a melhoria dos processos e das operações das organizações.

As Normas Internacionais para a Prática de Auditoria Interna, decompõem-se em (The Institute of Internal Auditors, 2017):

- Normas de Atributos (série 1000)

As normas de atributos estão relacionadas com as características das organizações e das entidades que desempenham atividades de auditoria interna.

- Normas de Desempenho (série 2000)

As Normas de Desempenho descrevem a natureza das atividades de auditoria interna e proporcionam medidas de qualidade que permitem avaliar o desempenho dos respetivos serviços.

- Normas de Implementação

As Normas de Implementação desenvolvem-se em redor das Normas de Atributos e de Desempenho, ou seja, possibilitam as condições que devem ser aplicadas às atividades de garantia ou de consultoria.

Neste contexto, os serviços de garantia englobam a avaliação das evidências necessárias para a construção de uma conclusão ou opinião independente do auditor interno relativamente à organização, função, processo ou matéria auditada.

Nestes compromissos de garantia, existem normalmente três partes envolvidas: a pessoa ou grupo que está diretamente envolvido com a entidade, processo, função ou matéria; a pessoa ou grupo que faz a avaliação (o auditor interno); e a pessoa ou grupo que vai utilizar a avaliação (o utilizador).

Já no caso dos serviços de consultoria, estes têm uma natureza consultiva e, geralmente, só são realizados nos casos em que o cliente assim o solicite. Estes serviços têm apenas duas partes: a primeira, a pessoa ou grupo que emite o parecer (auditor interno); e a segunda, a pessoa ou grupo que solicita esse mesmo parecer (o cliente).

2.3. Controlo Interno

2.3.1. Conceito

O conceito de controlo interno tem vindo a evoluir bastante ao longo das últimas décadas, sendo que, no presente, existem várias abordagens e perspetivas diferentes quanto à sua definição.

Segundo Morais e Martins (2013, p.28), o AICPA, foi o primeiro organismo a definir Controlo Interno:

“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”

Inácio (2014, p.24), menciona que o Controlo Interno segundo o COSO é definido como:

“O CI é um processo concebido, implementado, e mantido pela gerência/administração e por outro pessoal, para proporcionar segurança razoável da consecução dos objetivos da entidade com respeito a:

- Fiabilidade do relato financeiro
- Eficiência e eficácia nas operações
- Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis”

Segundo um estudo de caso num supermercado (Oliveira, 2009), no Brasil, em que o principal objetivo do mesmo era o de demonstrar a contribuição do Controlo Interno para o processo de gestão da respetiva organização, conseguiu-se apurar que os departamentos que mais tinham problemas de Controlo Interno eram: o departamento de compras, o departamento de stocks, o departamento de vendas e o departamento financeiro. Todos estes departamentos mencionados detinham pequenas vulnerabilidades e lacunas no seu processo de gestão quotidiano. Ou seja, não estavam estabelecidos todos os procedimentos necessários ao seu correto e eficaz funcionamento, o que poderia levar, a longo prazo, ao fracasso do negócio. Neste sentido, a implementação de um Sistema de Controlo Interno eficaz, para além de identificar, prevenir e corrigir certas ferramentas de gestão do respetivo setor, ajudaria a harmonizar e a estabelecer um suporte estratégico na tomada de decisões futuras que permitiriam alavancar o negócio no que diz respeito à sua rentabilização. O estudo conclui ainda que o Controlo Interno deve estar presente em todos os níveis da empresa, pois as ferramentas do mesmo irão favorecer e proporcionar mais rapidamente um alcance dos objetivos pretendidos.

Ainda de acordo com o mesmo organismo, a definição apresenta na íntegra também os seguintes conceitos fundamentais (Martins e Morais, 2013):

- Processo: o seu objetivo é transmitir que o controlo interno é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo. É constituído por um conjunto de operações que envolvem todas as atividades, processos e tarefas da entidade ou organização;
- Realizado por pessoas: o objetivo é transmitir que o controlo interno não é somente um manual de políticas e documentos; é também de pessoas, em cada nível ou sector da empresa. O SCI é concebido e implementado por pessoas, afetando o comportamento de todos os membros da entidade;
- Confiança razoável: o objetivo é transmitir que, por muito bem que esteja concebido o sistema de controlo interno, só é possível proporcionar um certo grau de segurança à entidade se for transmitida confiança nos seus controlos. Assim, é importante passar a mensagem de que, embora não ofereça uma segurança total, uma vez que não consegue eliminar a totalidade dos riscos, o controlo interno consegue melhorá-la e contribuir, conseqüentemente, para uma maior harmonia dentro de toda a instituição;

➤ Concretização dos objetivos: o objetivo é transmitir que o controlo interno é concebido para permitir o alcance, de forma mais simples e eficaz, de todos os objetivos, gerais e específicos, da empresa, nas diferentes categorias.

De acordo com a Norma Internacional de Auditoria (ISA) 315, divulgada pelo órgão *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), o controlo interno é um procedimento criado, implementado e mantido pelos encarregados, isto é, pela gerência ou administração de uma determinada organização, com o propósito de promover a segurança razoável no cumprimento dos seus objetivos, respeitando a fiabilidade, eficiência e eficácia do relato financeiro, das operações, das leis e dos regulamentos aplicáveis.

De acordo com Costa (2014), o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas numa entidade para:

- a) Proteger os seus ativos;
- b) Apurar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos;
- c) Alavancar a eficácia operacional;
- d) Incentivar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores.

Neste sentido, pode-se concluir que o controlo interno é uma ferramenta de carácter preventivo, que deve ser executada constantemente para que a organização consiga verificar os seus resultados e garantir uma segurança satisfatória. Neste sentido, quanto maior e mais complexa for a organização, mais exigente deve ser o seu controlo interno, para que a ocorrência de erros ou fraudes seja reduzida ao mínimo.

2.3.2. Tipos de controlo interno

Qualquer sistema de CI deve incluir os controlos adequados, podendo classificar-se em (Martins e Morais, 2013):

- Preventivos – Servem para impedir que acontecimentos indesejáveis ocorram. São considerados controlos *a priori*, pois entram de imediato em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis ocorram;
- Detetivos – Servem para detetar ou corrigir situações indesejáveis que tenham ocorrido no passado. São considerados controlos *a posteriori*;

- Diretivos ou orientativos – Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um episódio desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, pois boas orientações previnem a ocorrência das más;
- Corretivos – Servem para corrigir problemas detetados;
- Compensatórios – Servem para compensar eventuais fragilidades de controlo em outros sectores dentro da mesma organização.

2.3.3. Limitações do Controlo Interno

Segundo Costa (2014), o estabelecimento e a manutenção de um bom Sistema de controlo interno (SCI) são uma importante responsabilidade do órgão de gestão. Todavia, uma empresa que tenha um bom sistema de controlo interno não está livre da ocorrência de erros, irregularidades ou fraudes, pois, para um correto funcionamento deste sistema, é preciso existir operacionalidade do mesmo no cumprimento de todos os objetivos propostos pela organização.

Existem diversos fatores relevantes que limitam o controlo interno. São exemplos (Costa, 2014):

- O desinteresse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo;
- A relação custo/benefício;
- A existência de erros humanos, conluíus e fraudes;
- Transações pouco usuais.

A primeira limitação demonstra-nos que é o órgão de gestão o principal responsável pela não manutenção de um bom sistema de controlo interno, pois este, por vezes, não se sente motivado a implementar integralmente este sistema, uma vez que pretende que um dos objetivos do controlo interno, designadamente a confiança/integridade, não seja atingido.

A segunda limitação é a relação custo/benefício. Esta limitação está relacionada com a resistência que pode existir aos custos da implementação e manutenção de um sistema de controlo interno.

Quanto melhor for o SCI, maiores são os custos da sua implementação e manutenção, logo, é necessário compreender se estes custos serão superiores aos

benefícios que se espera obter deles. Caso esta última hipótese se verifique, deve repensar-se a estratégia organizacional da empresa e se realmente é vantajosa a existência desse SCI. Por outro lado, a organização deve investigar se existe um SCI mais apropriado à sua realidade e aos seus objetivos.

A terceira limitação traduz-se na existência de erros humanos, conluio ou fraude. Estes podem ocorrer por falta de competência ou por falta de integridade moral das pessoas que trabalham na empresa. Assim, caso tal aconteça, por mais sofisticado que seja o sistema de controlo interno, este pode ser falível.

A falta de integridade moral pode conduzir a um conluio, isto é, quando as pessoas se juntam para praticar atos maliciosos e/ou fraudulentos. Contudo, isto só ocorrerá, à partida, caso o sistema de controlo interno seja fraco ou inexistente, pois as empresas que tenham um eficaz sistema de controlo interno conseguem atuar nestas situações, estabelecendo os controlos apropriados ao mesmo tempo que salvaguardam a sua integridade.

Já a falta de competência das pessoas pode ser causada não só pela negligência, falta de cuidado ou distração destas, nas tarefas realizadas, mas também pela falta de compreensão das instruções recebidas, tanto pelo órgão de administração como por qualquer outro órgão superior de chefia.

Segundo um estudo de caso sobre o Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas presentes no tecido empresarial português (César, 2017), através da experiência e das respostas dos ROC aos respetivos questionários elaborados, conseguiu-se apurar que o SCI é praticamente inexistente e/ou muito pouco formalizado nas empresas com idênticas dimensões. Por outro lado, este estudo também evidencia que a tomada de decisões nos diferentes ciclos do controlo interno está muito centrada, nestes casos, numa só pessoa, que muitas vezes aparece na figura de gestor, não existindo a adequada segregação de funções (medida essencial para o sucesso de qualquer SCI). Este facto ocorre frequentemente em empresas com poucos recursos humanos, onde os gerentes/administradores, para além de terem pouca formação, na sua maioria querem controlar tudo e não criam medidas para que as operações possam ser realizadas na sua ausência. O estudo sugere portanto que, todas as empresas, independentemente da sua dimensão, devam ter sempre em funcionamento um bom SCI, mais ou menos desenvolvido e formalizado, pois só assim será possível garantir a continuidade da

respetiva organização. A falta de controlo, ou mesmo o descontrolo total, pode conduzir a médio ou longo prazo à sua falência, e a aplicabilidade ou centralização da maioria das tarefas fundamentais ao negócio apenas a uma ou duas pessoas, pode aumentar o risco de conluio, fraude ou até mesmo de erro humano.

A quarta limitação está associada às transações pouco usuais, uma vez que um sistema de controlo interno é geralmente implementado prevendo apenas transações correntes. Assim, as transações não-correntes, como são exemplos a compra e venda de materiais de sucata, por vezes, não estão previstas no sistema de controlo interno, o que gera situações de fraude ou de incumprimento de regras e normas mais rigorosas.

Segundo um estudo de caso sobre a perceção e conhecimento que os colaboradores do ISEC tem relativamente aos mecanismos de controlo interno (Valente, 2014), verificou-se através de questionários ao pessoal não docente, que existe um falha de comunicação/informação sobre as ferramentas mencionadas, embora as mesmas existam na própria instituição. Ou seja, este estudo conclui que nenhuma organização deve descurar a consciencialização dada aos seus colaboradores sobre a importância que o controlo interno assume na respetiva entidade, uma vez que sem ele e sem as suas ferramentas as empresas tendem a ficar mais vulneráveis à ocorrência de erros e fraudes, que são uma das principais limitações da não implementação de um bom sistema de controlo interno.

2.3.4. Modelo do ICIF – *Internal Control Intergrated Framework* do COSO

Existem vários modelos de CI que ao longo dos anos têm vindo a ser desenvolvidos. Alguns deles têm uma utilização mais generalizada, o que é o caso do Modelo do ICIF do COSO.

O COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ou Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*, é uma organização privada, sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos da América, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos. O Comité é formado por diversos órgãos americanos, sendo eles:

- ✓ AAA (*American Accounting Association*);
- ✓ AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*);
- ✓ FEI (*Financial Executives International*);
- ✓ IIA (*Institute of Internal Auditors*);
- ✓ IMA (*Institute of Management Accountants*).

O Comité tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão, através do desenvolvimento de *frameworks* e da orientação sobre a gestão de riscos empresariais, controlos internos e deteção de fraudes. Este foi concebido para melhorar o desempenho organizacional e de gestão ao mesmo tempo que minimiza o risco de fraude nas organizações (Farias, Luca, e Machado, 2009).

Segundo o Modelo ICIF do COSO, este é composto por 5 componentes, assentes em 17 princípios (Serralheiro, A. e MORAIS, G., s/d), conforme demonstrado na figura 13.

A definição enfatiza que o controlo interno deve (COSO, 2013):

- Estar orientado para a consecução de objetivos em uma ou mais categorias separadas mas com áreas comuns (operações, informação e cumprimento);
- Ser um meio para chegar a um fim, ou seja, consistir num processo que conta com tarefas e atividades contínuas;
- Ser levado a cabo por pessoas, ou seja, a necessidade de pessoas que apliquem ações em cada nível da organização para levar a cabo o controlo interno;

- Ser capaz de, mesmo não conseguindo uma segurança absoluta, proporcionar uma segurança razoável;
- Ser adaptável à estrutura da organização

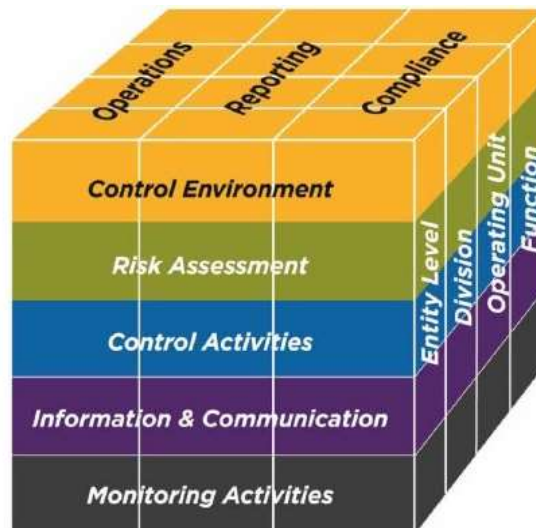


Figura 13 - Matriz tridimensional, Cubo do modelo ICIF do COSO

Fonte: COSO & PWC (2013)

Com base na missão estabelecida pela organização, a administração determina os planos principais, seleciona as estratégias e define a orientação para cumprir os objetivos em todos os níveis da entidade (Steinberg, 2007).

Existe uma relação intrínseca entre os objetivos (o que a empresa ambiciona alcançar), os componentes (o que é necessário para isso acontecer) e a estrutura organizacional da empresa (onde se vai basear todo esse processo), (Peralta, 2014).

Os objetivos deverão ser agrupados em três categorias (Peralta, 2014):

- ❖ Operações – Eficácia e eficiência das operações, incluindo o desempenho financeiro e operacional e a proteção contra perdas de ativos.
- ❖ Relato – Relato de informação financeira e não financeira, interna e externamente. Considera aspetos de fiabilidade, tempestividade, transparência e outras características relevantes.
- ❖ Conformidade – Adesão a regulamentação e leis às quais a organização está sujeita.

Os componentes são cinco e são constituídos por (Peralta, 2014):

- Ambiente de Controlo (*Control Environment*) – é um conjunto de normas, processos e estruturas que providenciam a base de caracterização da empresa ao mesmo tempo que influenciam a consciência de controlo das pessoas. Deve assentar em fatores essenciais, como: a integridade, valores éticos e competência pessoais (Pinheiro, 2014).
- Análise do Risco (*Risk Assessment*) – é um processo que abrange todos os tipos de identificação e avaliação de risco numa organização, e o estabelecimento de uma base para conseguir gerir esse risco da melhor forma. Os riscos são classificados e caracterizados de acordo com a sua probabilidade de ocorrência ou através das consequências / impactos que estes podem trazer para o respetiva empresa ou negócio (Steinberg, 2007).
- Atividades de Controlo (*Control Activities*) – são operações e procedimentos que ajudam a gestão a estabelecer orientações no processo de mitigação dos riscos da empresa (Steinberg, 2007). As atividades de controlo são executadas em todos os patamares da entidade, nas várias fases dos processos, e ainda nos diversos níveis de ambiente tecnológico de suporte (Peralta, 2014).
- Informação e Comunicação (*Information & Communication*) – a informação é essencial para que a organização possa definir responsabilidades e metas de controlo interno ao mesmo tempo que alcança os seus objetivos de uma forma mais célere e segura (Peralta, 2014).
A gestão obtém, gera e usa a informação para suportar o funcionamento do CI e transmitir a todos os colaboradores as suas obrigações, deveres e elementos necessários que estes tenham que deter para exercer a sua função de forma eficaz e responsável (Steinberg, 2007).
- Atividades de Monitorização (*Monitoring Activities*) – são avaliações contínuas e autónomas que são utilizadas para analisar se estas cinco componentes do modelo de controlo interno, mencionadas acima, se encontram presentes e a funcionar corretamente (Steinberg, 2007).

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 modelo ICIF – Internal Control Integrated Framework do COSO (Leitão, 2014).

Nesse sentido, deve-se concluir que o modelo ICIF do COSO é bastante funcional em ambientes onde a cultura implementada seja direcionada, na totalidade dos seus intervenientes, para o cumprimento e sensibilização dos procedimentos de controlo interno a partir desta metodologia.

2.4. O Processo de Auditoria Interna

O objetivo principal da atividade de auditoria interna é incentivar o cumprimento dos objetivos da entidade, acrescentando valor à mesma (Morais e Martins, 2013).

O processo ou função da auditoria interna é exercido em ambientes bastante diversos e/ou diferenciados, pelo que, para a prática desta atividade estar em conformidade em qualquer meio e respeitar de forma transversal um segmento de regras, políticas e valores lineares, deve estar associado às várias Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA (IPAI, 2013).

O conjunto de normas que devem estar presentes em qualquer uma das etapas do processo de auditoria interna baseia-se essencialmente em normas de Atributos, ou seja, em normas que definem o âmbito da auditoria, a sua autoridade e responsabilidade, mostrando a independência, a proficiência e o cuidado/qualidade profissional adequado agregado à respetiva função. Estas compreendem o conjunto de normas da Série 1000:

- 1000 - Objetivo, Autoridade e Responsabilidade;
- 1100 – Independência e Objetividade;
- 1200 – Proficiência e Cuidado Profissional Adequado;
- 1300 – Programa de Garantia da Qualidade e Aperfeiçoamento.

O processo de auditoria é dividido em cinco etapas atribuídas à análise, regularidade e eficiência da gestão organizacional, conforme demonstrado na figura 14. São elas (Guetner, 2019):

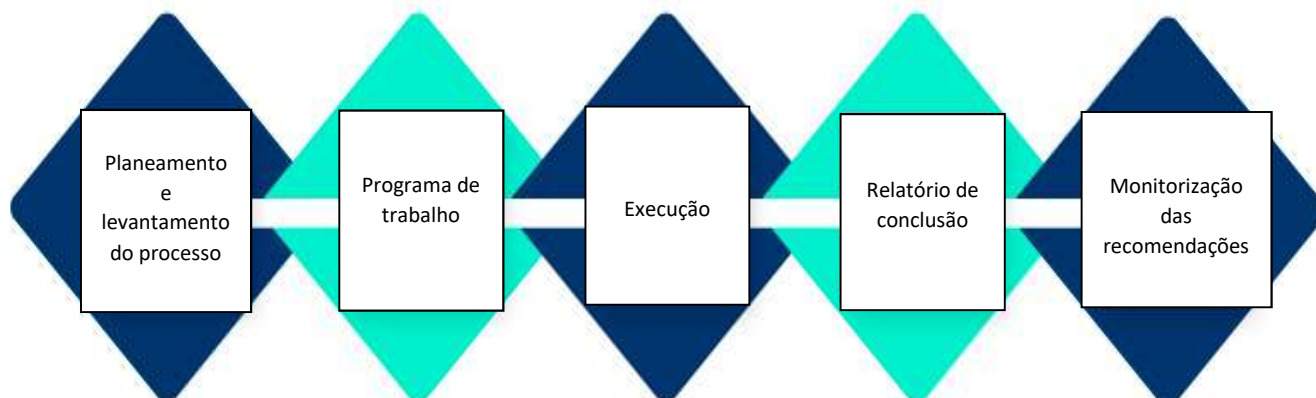


Figura 14 – Processo de Auditoria Interna

Fonte: (Guetner, 2019).

- **1ª: Planeamento e levantamento do processo:**

Nesta fase, caso seja necessário, a equipa responsável pela auditoria revê e atualiza o planeamento. O levantamento dos riscos também é avaliado, evidenciando a possibilidade de problemas que possam resultar do não cumprimento do prazo pré-determinado, assim como a possibilidade de não atingir o resultado esperado da auditoria (Guetner, 2019).

Segundo Morais e Martins (2013), planejar antecipadamente em Auditoria Interna é um fator relevante para o sucesso do trabalho da equipa. Um planeamento adequado evita possíveis problemas e permite que o trabalho de auditoria seja devidamente organizado e gerido com o objetivo de ser realizado de forma eficiente e eficaz.

Os objetivos básicos da etapa de planeamento são (Guetner, 2019):

- ✓ Identificar os problemas da entidade;
- ✓ Estabelecer as análises apropriadas para a execução dos trabalhos em tempo útil;
- ✓ Garantir a conformidade dos levantamentos, análises e avaliações que são realizados pela equipa de auditoria;
- ✓ Promover a divisão das atividades, de forma a evitar a sobrecarga de tarefas.

A etapa do planeamento do compromisso de auditoria interna assenta, para além das Normas de Atributos, acima mencionada, em diversas outras normas mais

específicas, designadas Normas de Desempenho (Série 2000). Estas normas inserem-se mais concretamente na gestão e planeamento da respetiva atividade, e são as seguintes (IPAI, 2013):

→ 2000 – Gestão da Atividade de Auditoria Interna:

- 2010 – Planeamento
- 2020 – Comunicação e Aprovação
- 2030 – Gestão dos Recursos
- 2040 – Políticas e Procedimento
- 2050 – Coordenação
- 2060 – Reporte aos Gestores Superiores e ao Conselho

→ 2200 – Planeamento do Compromisso de Auditoria:

- 2201 – Considerações sobre o Planeamento
- 2210 – Objetivos do Compromisso
- 2220 – Âmbito do Compromisso
- 2230 – Alocação de Recursos ao Compromisso

- 2ª: Programa de trabalho:

Esta fase é destinada à definição de objetivos, de metas e de procedimentos detalhados que possuam a finalidade de conduzir a equipa responsável à realização do processo de auditoria.

As normas de Desempenho que administram esta etapa são (IPAI, 2013):

→ 2100 – Natureza do Trabalho:

- 2110 – Governação
- 2120 - Gestão do Risco
- 2130 – Controlo

→ 2200 – Planeamento do Compromisso de Auditoria:

- 2240 – Programa de Trabalho do Compromisso

- **3ª: Execução:**

A terceira etapa do processo é a execução propriamente dita dos métodos definidos na etapa de programa de trabalho. Nesta etapa, normalmente, respeita-se a seguinte ordem cronológica (Guetner, 2019):

1º- Reunião de abertura dos trabalhos: é apropriado que se realize uma reunião entre a equipa responsável pela auditoria (interna ou externa) e a administração da organização para apresentar e esclarecer os objetivos do trabalho a ser executado.

2º- Estudo e avaliação dos controlos internos: destina-se ao levantamento de documentos e informações que possam servir de base para entender a estrutura dos processos realizados.

3º- Aplicação dos programas de auditoria: a execução do programa de auditoria deve seguir a estrutura pré-determinada, garantindo uma coerência natural e lógica da realização das atividades do auditor responsável com o próprio fluxo das atividades definidas no programa.

4º- Registo do trabalho: de acordo com o desenvolvimento do trabalho de auditoria, o auditor realiza, através de análises, observações de carácter contabilístico e financeiro, sendo que essas informações serão utilizadas no parecer final de auditoria, que irá se posicionar sobre os fatos e situações encontradas.

As normas de Desempenho que orientam esta etapa são (IPAI, 2013):

→ 2300 – Realização do Compromisso:

- 2310 – Identificação da Informação
- 2320 – Análise e Avaliação
- 2330 – Documentação da Informação
- 2340 – Supervisão do Compromisso

- **4ª: Relatório de conclusão:**

O relatório de conclusão ou parecer é o documento que abrange todo o trabalho de auditoria efetuado, expondo os processos com fraudes, erros ou deficiências, que

foram encontrados durante a sequência da sua análise e/ou revisão. Este deve ter uma linguagem clara e nítida e pode ser entregue de forma parcial quando a equipa de auditoria constatar irregularidades que necessitem de tratamento imediato por parte da administração da empresa (Guetner, 2019).

O auditor deve respeitar sempre os princípios de oportunidade e competência, mantendo o sigilo das informações da organização mesmo após o término do vínculo contratual (Guetner, 2019).

As informações contidas no relatório de conclusão de auditoria a respeito dos fatos observados devem reunir essencialmente os seguintes elementos (Guetner, 2019):

- Contextualização do trabalho;
- Metodologia utilizada;
- Constatações;
- Recomendações;
- Conclusão;
- Anexos e apêndices (caso necessário).

As normas de Desempenho que conduzem esta etapa são (IPAI, 2013):

→ 2400 – Comunicação dos Resultados:

- 2410 – Critérios para a Comunicação
 - 2420 – Qualidade das Comunicações
 - 2430 – Utilização da Expressão “Conduzido em Conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna”
 - 2440 – Divulgação dos Resultados
-
- **5ª: Monitorização das recomendações:**

A última etapa do processo de auditoria consiste no acompanhamento da execução dos novos processos organizacionais, estruturados a partir das orientações já transmitidas pelo auditor à organização.

O objetivo é assegurar que os novos processos sejam executados de acordo com o que foi direcionado, garantindo a prevenção de irregularidades. A monitorização completa o ciclo da auditoria, contribuindo para o planeamento das próximas auditorias (Guetner, 2019).

As normas de Desempenho que gerem esta etapa são (IPAI, 2009):

- 2500 – Monitorização do Progresso
- 2600 – Resolução da Aceitação dos Riscos pelos Gestores Superiores

2.5 O valor da Auditoria Interna

A Auditoria Interna sendo uma atividade de apoio e de controlo à gestão, não está diretamente ligada ao objetivo principal das várias organizações (fornecimento de bens e/ou serviços associado à sua atividade operacional). A Auditoria Interna tem que mostrar o seu Valor, mais que qualquer outra atividade. Enquanto numa atividade produtiva ou comercial o Valor é visível e pode ser facilmente identificado (preço, qualidade, serviço), na Auditoria Interna o Valor é mais difícil de identificar (Almeida, n.d.).

O Valor em Auditoria Interna traduz-se na melhoria do ambiente do controlo interno e/ou dos riscos associados àquela atividade que uma determinada organização detém. De forma simplificada, significa desenvolver um controlo relativamente aos processos de maior risco de qualquer empresa, de forma a reduzir esse risco para níveis aceitáveis. Ou seja, partindo de um risco inerente significativo, conseguir chegar a um risco residual tolerável (Almeida, n.d.). Permitindo à organização deter, na realização da sua atividade, processos/procedimentos mais eficazes e eficientes de forma a conseguir gerar uma maior rentabilidade, tanto ao nível económico-financeiro, como ao nível de gestão/logística.

Porém, o Valor da Auditoria Interna contém em si um grande paradoxo, que é o da sua própria negação, ou seja, quanto maior é o Valor no presente menor será o Valor no futuro. Traduzindo por outras palavras, o risco existente nas entidades é diretamente proporcional à perceção do valor da auditoria interna, isto é, quanto menos risco existir nas organizações (objetivo da Auditoria Interna), menos perceptível será o seu valor. Significa então que se deve procurar sempre o máximo valor a cada momento temporal de forma a detetar constantemente e com mais antecedência os vários riscos inerentes que podem surgir ao longo dos diferentes períodos. O Risco das organizações é um elemento em permanente renovação, que acompanha o ciclo de gestão dos negócios: um menor risco permite estar preparado para assumir mais risco e aproveitar futuras novas oportunidades (Almeida, n.d.).

A Auditoria Interna contribui para aumentar o conforto e a garantia nos processos de gestão e tem um papel relevante na criação e consolidação da confiança dentro da organização, nomeadamente entre a Gestão e a Administração (Almeida, n.d.).

Em suma, a Auditoria Interna é uma atividade que tem e cria valor dentro de uma organização, são exemplos (Almeida, n.d.):

- A contribuição para o conforto e garantia no controlo dos riscos de negócio;
- A promoção do alinhamento de objetivos em todos os níveis da organização;
- A estimulação da descentralização da gestão e da delegação e autonomia das funções;
- O facto de ser um mecanismo de otimização e de evolução qualitativa da gestão;
- A possibilidade de permitir assumir mais risco e aproveitar oportunidades.

Neste sentido a Auditoria Interna é uma área que pode ser aplicada ou não numa determinada empresa de forma voluntária, bastando para isso, que o seu respetivo valor seja valorizado na própria entidade e que todos os seus colaboradores percebam o seu real significado, apoio e benefício. Apenas desta forma um departamento de Auditoria Interna pode trazer valor à uma determinada organização.

CAPÍTULO III – AUDITORIA INTERNA NA FRIJOBEL

3.1 Estrutura de auditoria interna

De acordo com o organigrama da empresa, apresentado inicialmente no Capítulo 1, o Departamento de Auditoria Interna pertence à direção Administrativa e Financeira, e, por esse mesmo fato, qualquer assunto referente ao mesmo, deve ser comunicado e reportado à Diretora desse sector, a Doutora Rita Vasconcelos, que por sua vez, reporta ao Diretor Geral, o Doutor Paulo Júlio.

Este Departamento, para além da Diretora, é composto por dois colaboradores que realizam todas as tarefas inerentes ao mesmo.

Assim, para além de todas as questões de auditoria que o próprio Departamento abrange, este ainda realiza apoio ao Departamento jurídico, mais concretamente nas funções de cobrança a clientes duvidosos ou de valores em atraso, através da emissão e do envio das cartas dos processos pré-contenciosos.

3.2. Atividades realizadas no estágio

Neste tópico pretende-se apresentar as atividades desenvolvidas ao longo do estágio na empresa Frijobel S.A. e o seu respetivo plano de execução. No que diz respeito ao estágio, dado o ano atípico que foi vivido, devido à pandemia mundial de COVID-19, a empresa entrou em *layoff*, o que levou à suspensão do estágio e respetivas atividades.

O referido estágio teve então lugar em dois momentos temporais separados: o primeiro compreendido entre as datas de 14/01/2020 e 12/03/2020, e o segundo entre 22/06/2020 e 14/10/2020. Estes dois momentos corresponderam à totalidade das 960 horas exigidas para o término do mesmo.

Já no respeito ao plano de execução, este centrou-se inicialmente no conhecimento, não só no negócio da própria empresa, mas também no funcionamento de cada um dos Departamentos/sectores de atividade da mesma.

O estágio começou, assim, com o plano de acolhimento da própria entidade, o que permitiu, inicialmente, a ter uma noção geral do negócio e de como tudo se processava,

desde os pedidos de encomendas, passando pelas compras, até à venda dos produtos finais ao cliente.

Com o passar do tempo, foram sendo desenvolvidas outras tarefas acessórias, que permitiram melhorar esse conhecimento sobre a empresa e todo o seu mecanismo complexo de comercialização/produção dos seus produtos.

São exemplos de tarefas realizadas:

- Inserção de dados de clientes com cobranças pendentes no ERP da empresa (*SalesUp*);
- Elaboração de mapas de controlo de fundos de maneiio de todos os colaboradores comerciais de norte a sul do país;
- Avaliação e conferência de todas as contas da empresa abertas no Banco de Portugal, com o objetivo de apurar quais as que já não são utilizadas, para se proceder posteriormente ao seu encerramento;
- Tarefas ligadas ao Departamento de Tesouraria, nomeadamente o controlo de recebimentos dos clientes feitos pelos comerciais e/ou distribuidores locais;
- Elaboração de talões de depósito dos meios monetários entregues por clientes;
- Organização e arquivo de notas de crédito.

No decorrer do estágio e já com algum *background* sobre a entidade e sobre o negócio, tornou-se cada vez mais necessária a elaboração de questionários aos vários departamentos para perceber melhor e mais detalhadamente como cada um funcionava e estava estruturado.

Desta forma, o objetivo destes questionários seria, numa primeira fase, avaliar todos os parâmetros e procedimentos departamentais da entidade, e posteriormente, a longo prazo, elaborar um relatório final de auditoria, onde seria desenvolvida uma conclusão sobre os riscos e lacunas existentes em cada departamento, bem como sobre qual seria a melhor forma de os conseguir mitigar sem comprometer o seu correto funcionamento.

Foram objeto de questionários as seguintes áreas departamentais: a área Financeira, a da Qualidade, a das Compras, a das Vendas, a da Logística, a dos Recursos Humanos e, a da produção (apresentado nos Apêndices nº 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 respetivamente).

Assim, depois da aprovação desses referidos questionário, pela coordenadora do Departamento Financeiro/Auditoria, foram agendadas reuniões com os vários responsáveis por cada Departamento e foram-lhes colocadas as questões de forma a obter respostas mais detalhadas sobre a sua operacionalidade.

Posteriormente, no final de analisar todas as questões colocadas, e de acordo com os procedimentos padrões / objetivos definidos pela própria organização, realizou-se o levantamento dos problemas e riscos que estariam a limitar o correto funcionamento dos processos em cada área/sector. Esta etapa tinha como objetivo encontrar limitações processuais em cada departamento, de forma a poder, no futuro, permitir definir controlos e estratégias de auditoria que pudessem mitigar os riscos e promover uma otimização dos processos/atividades.

Por fim, depois de realizado o levantamento de todos os riscos em cada área/sector, formalizou-se, numa primeira fase, um fluxograma de controlo dos mesmos (apresentado no Apêndice 8), e posteriormente, numa segunda fase, uma conclusão/análise mais detalhada, num Relatório final⁴, apenas sobre os riscos mais relevantes e prioritários a ter em consideração a curto/médio prazo.

Deste modo, nos subcapítulos seguintes serão apresentadas as auditorias e conclusões elaboradas a todos os Departamentos acima mencionados, excetuando o Departamento da qualidade e o Departamento das vendas, por não terem sido encontrados riscos ou fragilidades nos seus procedimentos. No Departamento da qualidade, devido ao facto de a empresa deter uma Certificação Global de Qualidade e Segurança Alimentar (BRC), o que a obriga a um cumprimento exemplar de todas as normas e requisitos do respetivo setor, a nível mundial. E no Departamento das vendas, por se tratar de um sector bastante superficial e ao mesmo tempo subjetivo na forma como os seus procedimentos e processos são encarados e desempenhados.

De realçar também que, dos diversos Departamentos auditados, o que teve maior desenvolvimento foi o Departamento financeiro, por ser o Departamento onde se estruturou o referido estágio.

⁴ Documento formal sobre a ação de auditoria

3.2.1. Auditoria Interna ao Departamento Financeiro

3.2.1.1. Âmbito e Procedimentos Gerais

No que diz respeito ao Departamento financeiro, deve salientar-se que dentro deste encontram-se compreendidos vários subdepartamentos que trabalham como um todo para dar resposta à parte administrativa e financeira da empresa. Os subdepartamentos mencionados anteriormente estão espelhados no cronograma da organização e são divididos por: Faturação, Tesouraria, Contabilidade, Auditoria e Controlo Interno, e Jurídico.

Assim, por ser uma área que abrange vários Departamentos, neste caso em específico, optou-se por aplicar o questionário de auditoria dividido por várias partes, aos respetivos responsáveis pelos mesmos, de modo a ser possível conhecer de uma forma mais detalhada e aprofundada todos os respetivos Departamentos e o modo como funcionam no dia-a-dia de trabalho.

Esta auditoria, ao nível da tesouraria, possibilita uma maior verificação das contas da empresa, da aplicação dos meios monetários e da segurança dos códigos de acesso às plataformas bancárias online. Já ao nível dos pagamentos/recebimentos, proporciona uma melhoria na segregação de funções e implementação de processos mais eficazes e eficientes.

Inicialmente, é importante perceber qual a responsabilidade de cada Departamento e como se encadeia todo o processo administrativo/financeiro, desde a receção dos valores na tesouraria até chegar à aplicação de auditorias de controlo interno na própria organização.

Posteriormente, após a compreensão de todo o processo, é fundamental saber se existem controlos para que cada tipo de processo funcione sem estar aliado a nenhum risco inerente.

No caso da Tesouraria, esta é responsável pelos meios monetários da empresa, bem como por todas as formas de pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes. A Tesouraria abrange o Caixa (dinheiro físico), os Bancos (valores nas contas correntes) e as Aplicações Financeiras (contas de aplicação).

A Faturação é responsável pela emissão e cobrança das faturas, notas de débito/crédito e guias de expedição dos produtos vendidos.

Já a Contabilidade tem como responsabilidade o registo contabilístico dessas mesmas faturas de venda, mas também de todas as faturas de compra. Tem ainda a função de conciliar e analisar os saldos contabilísticos com as contas correntes tanto dos clientes como dos fornecedores.

Neste sentido, pode-se então concluir que o setor financeiro dentro de uma empresa pode ser um setor bastante amplo, uma vez que nele laboram diferentes Departamentos com funções interdependentes e interligadas entre si. É através deste que todas as operações (pagamentos e recebimentos) necessárias para o funcionamento da própria organização serão realizadas.

Assim, seguindo o mesmo raciocínio, pode-se concluir que a Auditoria Financeira será a atividade de avaliar se todas as operações envolvendo a tesouraria, e as contas a pagar e a receber, estão a ser realizadas pelo setor financeiro de maneira correta, obedecendo às respetivas normas e políticas internas.

Por fim, é recomendado que sejam implementados controlos internos aos procedimentos que não tenham qualquer tipo de controlo e que seja verificado se os restantes, que já os têm implementados, estão a funcionar corretamente.

3.2.1.2. Procedimentos existentes

Esta área revelou-se de difícil controlo, uma vez que, por abranger diferentes Departamentos, e dado que cada um possui inúmeras etapas, distribuídas por graus de responsabilidades diferentes, não basta apenas compreender como se processa o mecanismo de pagamentos e recebimentos, é necessário perceber detalhadamente como cada Departamento sequencia as várias tarefas realizadas e como são agilizadas e controladas cada uma dessas operações.

Assim, através dos questionários de auditoria e pela experiência das funções mais da vertente financeira realizadas no Estágio curricular, foi possível espelhar os seguintes procedimentos e informações existentes:

- Existem várias contas de depósitos à ordem, distribuídas por várias instituições bancárias. Estas servem para a empresa efetuar pagamentos a

fornecedores e recebimentos de clientes. Sempre que seja necessário fazer aberturas de créditos para assegurarem pagamentos de produtos/encomendas vindas em contentores (valores excepcionais) são abertas contas de crédito acessórias. Estas últimas, por vezes, após passar a responsabilidade do crédito, não são fechadas e ficam abertas no banco de Portugal.

- A responsabilidade das cobranças e dos depósitos em numerário nos Bancos não está centralizada sempre nas mesmas pessoas, havendo situações em que a cobrança é efetuada pelo Departamento comercial, sendo que a devida conferência e tratamento são efetuados por elementos do Departamento financeiro.
- Existe um fundo de maneiço para as pessoas que lidam diariamente com meios monetários (comerciais/distribuidores). Este fundo é entregue inicialmente a esses colaboradores e repostado sempre que necessário. Ainda assim, alguns fundos aplicados inicialmente, com o passar do tempo, deixam de estar atualizados e o colaborador acaba sempre por mensalmente gastar um valor superior àquele que lhe foi atribuído. Esta situação, conseqüentemente, gera um trabalho adicional de pagamento ao funcionário pelo gasto que este teve por sua conta, para além da reposição do valor do respetivo fundo atribuído ao mesmo. Num momento de saída desses colaboradores, o fundo é devolvido à empresa.
- Os livros de cheques em branco da empresa não estão assinados pelos responsáveis, mas estão guardados em locais em que não existe segurança no sentido de controlo ao seu acesso.
- Não existem regras periódicas de segurança que garantam a gestão dos acessos bancários.
- O conteúdo do cofre não está listado nem detalhado em nenhuma plataforma.
- Nas operações de recebimento, não existe segregação de funções. A pessoa que abre o correio, também faz o registo de valores que recebe, deposita e passa os recibos.

3.2.1.3. Conclusões / Recomendações

Pode-se concluir que na área financeira existem algumas lacunas que, caso não sejam resolvidas e/ou melhoradas a curto-prazo, podem vir a tornar-se potenciais riscos para a organização.

Neste Departamento, podem ser destacados como riscos operacionais elevados, que carecem de melhorias e de controlos urgentes, os seguintes:

- A falta de listagem do conteúdo do cofre;
- A não existência de regras periódicas de gestão de segurança referentes ao acesso às contas em *Homebanking*;
- A ausência de segregação de funções na secção dos recebimentos de clientes;
- A falta de segurança no armazenamento de meios de pagamento (cheques).

Relativamente ao primeiro risco mencionado, este deve ser considerado um risco de nível elevado, porque o facto de o conteúdo do cofre não estar listado pode levar a que, em caso de assalto e/ou desaparecimento de um bem, este não seja devidamente identificado e/ou mensurado nos registos do sistema. Neste caso em específico, para efeitos de cálculo e apuramento de perdas, se o respetivo conteúdo estiver listado, consegue-se saber quais foram os bens furtados ou desaparecidos e reportar/identificar mensuravelmente os seus valores.

No caso da falta de regras de gestão de segurança no acesso às contas em *homebanking*, a organização deve sempre pautar-se por estabelecer medidas que possam prevenir eventuais fraudes e acessos inapropriados de pessoas alheias às que são responsáveis pelas respetivas contas. A forma mais eficaz desta situação acontecer é aplicar normas em que se estabeleça um limite máximo de permanência de 1 mês, por exemplo, para alteração das respetivas *passwords* ou palavras-passe de acesso, ou seja, estabelecer procedimentos de alteração de palavras-passe com uma curta periodicidade.

Já no que toca à secção de recebimentos, tal como em outras áreas, esta também deve ter a sua própria segregação de funções, devendo tarefas como o recebimento dos cheques por correio serem atribuídas a pessoas diferentes das que tenham como tarefas depositar e passar os respetivos recibos, ou seja, embora exista segregação de funções na

generalidade dos procedimentos de recebimento, ainda existem processos tais como o exemplo enunciado que carecem de segregação de funções.

Por último, os cheques guardados em locais que não sejam considerados seguros, podem desaparecer ou serem furtados, causando assim um transtorno para a empresa, que tem de os anular e/ou requisitar de novo ao banco. É aconselhável que os meios de pagamento em causa estejam sempre guardados no cofre-forte da organização, bem como todos os valores e documentação relevante.

3.2.2. Auditoria Interna ao Departamento de Compras

3.2.2.1. Âmbito e Procedimentos Gerais

Esta auditoria à área das compras é bastante importante, para se poder verificar que os processos que estão a ser auditados estão a decorrer de forma eficiente, eficaz e capaz de minimizar qualquer potencial risco, erro ou fraude.

Neste sentido, esta auditoria, em termos financeiros, procura confirmar se as compras estão refletidas nas demonstrações financeiras. Já em termos operacionais, vem permitir a avaliação da eficiência na aplicação dos procedimentos, pelo pessoal responsável, pelos fornecedores e pela gestão de todos os produtos comprados pela empresa.

Inicialmente, é importante analisar onde é iniciado o processo da compra, pois é recomendado que este comece no Departamento que tem como responsabilidade a gestão de stocks. No caso da Frijobel, este Departamento é o próprio Departamento de compras.

Posteriormente, é conveniente compreender de que formas são definidas as necessidades de compra. Aqui importa saber se são efetuadas com base em previsões e/ou consulta de necessidade de stocks, com base em encomendas dos clientes ou com base em pedidos de compra feitos pelo Departamento comercial.

3.2.2.2. Procedimentos existentes

As atividades do Departamento de compras estão segregadas das áreas da contabilidade, receção/ expedição de bens, armazenamento de produtos e confirmação/pagamento de faturas.

Estas atividades são assumidas por um total de quatro elementos, sendo que um deles é o responsável pelo próprio Departamento.

As compras dividem-se em diferentes tipos de produtos. São eles: os pré-cozinhados, os legumes, os doces, as carnes, o pescado e o marisco. Assim, para cada família de produtos, o Departamento tem um responsável de compras e os seus próprios fornecedores habituais, de forma a simplificar e distribuir o trabalho.

No caso do Departamento de compras, a empresa não tem nenhuma política ou procedimento padrão, uma vez que o respetivo processo de compra é bastante variável, dada a sazonalidade de alguns produtos e também devido às mudanças do mercado no que toca à lei da oferta e da procura.

As condições comerciais são acordadas inicialmente, quando se inicia o primeiro contacto comercial com o fornecedor, mas não são estabelecidos contratos escritos formalmente, apenas é formalizada a intenção de compra por correio eletrónico (e-mail).

No caso da avaliação dos fornecedores, tendo em conta a qualidade dos seus produtos e serviços, esta é feita diretamente nas suas fábricas e/ou barcos, quando os próprios responsáveis de compras estabelecem um contacto direto (cara-a-cara) com os mesmos. Este é feito sempre que necessário e possível, normalmente uma vez por ano, dado a localização geográfica bastante distante de alguns fornecedores. A avaliação é feita presencialmente, mas não é registada no sistema para posterior verificação ou comparação.

As compras são efetuadas consoante as necessidades de produto que a empresa vai tendo ao longo do tempo. O Departamento de compras é quem faz a gestão de *stocks* e avalia, consoante o tempo médio de recebimento de uma determinada mercadoria, quais são as necessidades, ou não, desse determinado produto.

Todas as restantes compras ou negócios mais “delicados” são assegurados pelo responsável do Departamento de compras, sendo que este, em algumas situações excecionais, solicita uma opinião ao órgão de administração.

Neste sentido, o processo de compras, começa pelo surgimento da necessidade de um determinado produto na empresa, por escassez deste em armazém ou pela previsão de aumento das suas vendas a curto prazo. Após a deteção dessa necessidade, o Departamento de compras dá início ao processo de seleção de fornecedores. Desta

seleção, resulta uma escolha do fornecedor ou fornecedores que melhor preencham os requisitos exigidos e que, ao mesmo tempo, tenham os preços mais competitivos. Nesse momento, é então formalizada a encomenda por e-mail, onde são discriminados: as quantidades, as especificações dos produtos requeridos, o preço, os descontos, e todas as informações consideradas relevantes para aquela compra específica. Posteriormente, no caso de o fornecedor aceitar a encomenda e esta estar aprovada pelo coordenador do Departamento de vendas, é então registada no sistema, ficando a informação da compra disponível para os restantes Departamentos.

Neste Departamento não existe um plano orçamental de compras, visto que o valor gasto mensalmente depende da sazonalidade dos produtos selvagens e do seu respetivo preço. O preço é verificado diariamente, de acordo com o que o fornecedor pode negociar, comparando com o preço do mesmo produto com os dos restantes concorrentes.

3.2.2.3. Conclusões / Recomendações

Na área das compras pode-se concluir que a atividade é extremamente complexa e variável de acordo com a sazonalidade dos preços dos produtos, bem como com a variedade dos mercados, no que toca à lei da oferta e da procura. Este Departamento rege-se pelas suas necessidades diárias e pela procura dos melhores negócios de produtos. Assim, por estes motivos, este Departamento é considerado um elemento fundamental para o bom funcionamento e qualidade de toda a organização. Qualquer erro ou risco associado a este pode ser um potencial mecanismo de enfraquecimento de todo o negócio e do respetivo serviço associado.

Neste sentido, depois da análise efetuada, pudemos apurar que a empresa não estabelece contratos escritos formalmente. Este pode ser um potencial risco quando se fala de compras de uma elevada quantidade e/ou valor, estando a imagem da empresa em causa, caso o *timing* para entrega dos produtos ou a qualidade dos mesmos não estejam a ser cumpridos. Nestes casos em específico, a empresa deve ter uma garantia de suporte, através da realização de contratos formalmente escritos e assinados por ambas as entidades participantes no negócio, promovendo assim a ressalvava do mesmo, tanto na conformidade dos bens como na celeridade do serviço contratado.

Associada a este controlo de risco pode estar outra recomendação, por não existir nenhum procedimento que possa assegurar as reclamações de encomendas em falta ou em atraso. Neste sentido, e tomando em consideração o aspeto acima referido, no caso de se tratar de uma compra de produtos em que estivesse assegurado o fornecimento por um contrato formalmente escrito, a empresa poderia exigir os produtos em falta e/ou em atraso e a respetiva compensação em forma indemnizatória. No caso de não existir uma vinculação a nenhum contrato formalmente escrito, sugere-se que a empresa pode efetuar a criação de um *mailing* automático de controlo/aviso, no dia do atraso, de forma a dar conhecimento ao fornecedor e questionar o mesmo do respetivo atraso da encomenda.

Relativamente aos fornecedores mais habituais, estes não estão espelhados em nenhuma lista no sistema informático ou de gestão da empresa, sendo que apenas os elementos do próprio departamento sabem quais costumam ser os fornecedores mais requisitados. Este ponto deve se ter bastante em conta na empresa, visto ser um dos requisitos fundamentais para uma certificação da Qualidade. Neste sentido, tanto para facilitar a procura de informação de um determinado fornecedor habitual por um qualquer membro da organização, como também para evitar que apenas os elementos do próprio Departamento de compras saibam essa informação, deve-se apelar ao estabelecimento de uma política de partilha desta mesma informação. Este procedimento deve ser adotado, mensal ou trimestralmente, através da criação de uma partilha da lista dos fornecedores usados naquele mês ou trimestre, respetivamente.

No caso das avaliações dos produtos comprados, é importante que estas sejam feitas presencialmente, mas também que tenham como base um relatório que justifique e sustente a prova das mesmas. Este relatório, mesmo que simples, deve conter no mínimo fotografias tiradas aos respetivos locais e produtos, bem como comentários ao estado dos mesmos. Assim, no futuro, é possível comparar e comprovar a garantia de qualidade entre fornecedores e estabelecer uma verificação mais detalhada das imagens captadas pelos responsáveis dessa avaliação, assim como todos os restantes membros da organização, incluindo o CA.

Já relativamente ao facto de o próprio Departamento assumir que as encomendas são inseridas no sistema de gestão num período não superior a 24 horas, alguns Departamentos indicam que, por vezes, esse processo não é feito respeitando esse prazo.

Assim, neste caso, mesmo que, dentro do próprio Departamento, não se duplique trabalho, por haver um número reduzido de colaboradores, e estes saibam todos que se encomendou aquele produto em específico, nos restantes Departamentos, a falta dessa informação no sistema pode levar a uma análise errada dos dados e, conseqüentemente, a uma tomada de decisão e/ou aplicação de procedimentos impróprios. Para mitigar este risco, é importante estabelecer mecanismos que permitam alertar os próprios colaboradores do Departamento de compras sempre que são efetuadas encomendas e seja ultrapassado o prazo de 24 horas em que estas ainda não tenham sido introduzidas no sistema de gestão, por acumulação de trabalho ou até mesmo por esquecimento. Estes alertas poderão ser feitos por correio eletrónico ou quando o próprio sistema é iniciado.

Por último, no que respeita à não existência de um plano orçamental de compras, o que se deve ao facto de ser difícil fazer uma previsão mensal dos valores que seriam gastos, seria benéfico para a empresa ir definindo planos de aprovisionamento trimestrais, de forma a permitir que se comparassem os valores aprovisionados com os valores dos fechos de contas trimestrais. Esta análise iria promover uma conclusão importante para a própria organização compreender de que forma é que os objetivos trimestrais e anuais estariam a ser atingidos e quais as medidas a tomar para os cumprir ou melhorar.

3.2.3. Auditoria Interna ao Departamento de Recursos Humanos

3.2.3.1. Âmbito e Procedimentos Gerais

O principal objetivo da auditoria aos Recursos Humanos é analisar e evidenciar se todos os processos estão a funcionar corretamente e se as práticas correntes deste setor podem estar a afetar o desempenho e/ou as funções dos colaboradores.

A gestão de pessoas tem como responsabilidade o planeamento, organização e controlo das atividades relacionadas com a vida das pessoas na organização. Nesse sentido, a rapidez com que isso é feito depende de uma permanente revisão e controlo.

Assim, estas revisões e controlos devem permitir fornecer um adequado *feedback*, para que os aspetos positivos possam ser melhorados, enquanto os aspetos negativos possam ser corrigidos e ajustados.

Nesta área importa, inicialmente, perceber se a empresa possui um processo individual para cada trabalhador. Este processo deve conter toda a informação relativa ao

mesmo, inclusive as informações que levaram à sua contratação. Paralelamente, deve existir um controlo das horas trabalhadas por cada funcionário e um registo das suas formações e acidentes de trabalho que possam ocorrer.

3.2.3.2 - Descrição dos procedimentos existentes

O Departamento de recursos humanos é constituído por duas colaboradoras que têm à sua responsabilidade, atualmente, cerca de duzentos funcionários.

Relativamente ao processo de recrutamento de pessoal, este começa quando algum Departamento manifesta necessidade de contratar mais funcionários. Essa necessidade é transmitida à responsável de recursos humanos, e esta, por sua vez, dá início a todo o processo de recrutamento e seleção.

Numa primeira fase, são analisadas as necessidades, os detalhes e o rigor que o cargo exige, bem como o perfil que o candidato contratado deve possuir. Nesta fase, os RH definem as funções detalhadas da vaga e as suas responsabilidades, os requisitos e as competências que procuram nos candidatos, bem como as remunerações e benefícios do cargo, e ainda os instrumentos de trabalho, materiais, equipamentos e acessos que serão necessários.

Posteriormente, numa segunda fase, é feita a prospeção de candidatos. Esta última fase pode decorrer entre três momentos. Num primeiro momento, quando é efetuada a avaliação interna da existência de perfis compatíveis e que reúnam as condições necessárias a uma eventual progressão na carreira. Num segundo momento, quando é feita a consulta da base de dados, constituída por candidaturas espontâneas e perfis de anteriores recrutamentos. E por último, num terceiro momento, depois de se constatar que nenhum perfil anteriormente avaliado se enquadra na função requerida, quando é feita a divulgação da oferta através de sites de emprego especializados e nas diversas redes sociais.

Finalmente, numa terceira fase, depois de todo o processo de seleção e triagem, composto pelas fases de entrevistas e testes com base nas informações sobre as habilitações académicas e formação profissional, estar concluído, procede-se à escolha do candidato que irá assumir as funções.

No que respeita ao controlo de assiduidade e número de horas trabalhadas, este é realizado de diferentes formas, consoante a função do colaborador em questão. No caso do pessoal administrativo, a picagem é feita em sistema informático, numa plataforma denominada “Idonic”. Já no caso do pessoal da produção, estes fazem as suas picagens através de um sistema de “Face ID”. Por fim, no caso dos colaboradores comerciais, estes fazem o registo de assiduidade no PDA que lhes é atribuído assim que entram na empresa. Em qualquer um dos casos, este registo é exportado para uma plataforma de controlo da assiduidade do Departamento de RH, para que este possa registar e submeter o número de horas trabalhadas e as faltas assinaladas por cada colaborador. Este sistema de picagem está diretamente integrado com o programa de gestão de recursos humanos e de contabilidade, facilitando, assim, os cálculos das horas trabalhadas por todos os colaboradores no cálculo das remunerações mensais.

No caso dos recibos de vencimento, estes são na sua maioria enviados por meios digitais aos respetivos titulares. Nos casos excecionais em que os colaboradores não tenham um correio eletrónico (e-mail), é feita a impressão do respetivo recibo pelo Departamento financeiro e entregue ao funcionário por meio de uma carta. Muitas das vezes, este meio, desde o momento da sua impressão até à própria entrega ao funcionário, não se revela o mais seguro/confidencial.

Por fim, no momento da saída do colaborador da organização, não é salvaguardada a documentação e/ou informação confidencial que este possa levar consigo. Ou seja, não existe forma de verificar se este copiou ou armazenou algum documento proveniente do seu computador.

3.2.3.3. - Conclusões / Recomendações relativas ao Sistema de Controlo Interno

Esta área departamental, de uma forma geral, demonstrou ser uma área bastante delicada no que toca a informação sigilosa e sensível. Nesse sentido, a informação tratada foi cuidadosamente planeada, sendo posteriormente contextualizada de uma forma genérica e alargada. Assim, foi possível registar os procedimentos mais essenciais, sem comprometer nenhum dado confidencial e de modo a conseguir, ao mesmo tempo, estabelecer mecanismos de controlo que pudessem mitigar alguns riscos encontrados.

Primeiramente, no que respeita ao processo de recrutamento e seleção de candidatos, não foram encontrados riscos que pudessem a longo prazo comprometer o

bom funcionamento deste Departamento. Considera-se, pelo contrário, que este processo está devidamente bem estruturado e desenvolvido, dada a sua complexidade.

Relativamente à situação de extravio de algum dado financeiro causado pela cópia de um ficheiro ou pasta por um colaborador, aquando da sua saída da empresa, não existe forma de verificar se algo foi comprometido, uma vez que só é possível o rastreamento dentro da própria pasta do servidor. Nestes casos, era importante que a empresa dispusesse de um termo de confidencialidade, assinado posteriormente pelo respetivo colaborador, de forma a assegurar a sua salvaguarda relativamente à fuga de informação sigilosa e/ou confidencial.

No caso dos registos de assiduidade dos colaboradores comerciais e de todos aqueles que operam no exterior da empresa, torna-se difícil comprovar o seu número de horas trabalhadas, uma vez que existe um risco de fraude e de estes conseguirem “picar o ponto” e ainda não estarem efetivamente a laborar. Assim, a única forma de se conseguir controlar e mitigar este risco seria estabelecer regras de picagem com base na sua localização, sendo para isso necessário um desenvolvimento do atual *software* de gestão ou a implementação de um novo. Seguindo este raciocínio, o registo da sua assiduidade, tendo por base o programa das suas tarefas diárias, só seria aceitável e possível quando o trabalhador estivesse na localização indicada para a realização da sua primeira atividade. Este procedimento teria também de ser alvo de auditorias mensais e aleatórias por parte dos responsáveis de recursos humanos e/ou chefes de vendas, de forma a assegurar esse mesmo efetivo cumprimento.

Já no caso do procedimento de impressão de recibos de vencimento, este deve ter por base um conjunto de medidas de segurança associadas, de forma a evitar o extravio de informações individuais e confidenciais de cada colaborador. São exemplos destas medidas a elaboração de envelopes fechados e o seu armazenamento em locais seguros até estes serem direta e efetivamente entregues em mãos aos seus titulares.

Por último, relativamente ao pessoal deslocado, deveria ser criado um manual de políticas que estabelecesse todas as regras e direitos do seu trabalho de forma a que certas situações que possam acontecer no dia-a-dia, possam estar documentadas e/ou acauteladas. São exemplos de regras que não estão estipuladas ou escritas em nenhum manual, as ajudas de custo e/ou despesas pagas pelo próprio colaborador com direito ao seu reembolso.

3.2.4. Auditoria Interna ao Departamento da Logística

3.2.4.1. Âmbito e Procedimentos Gerais

O principal objetivo da auditoria ao Departamento da logística é analisar se as suas atividades primárias, como o processamento de pedidos de produtos, a manutenção de *stocks* e a respetiva operacionalidade entre o armazém e a saída do bem para a posterior distribuição, estão a ser realizadas de uma forma correta e eficiente, que permita a maximização dos seus resultados e minimização dos seus custos e riscos operacionais.

Este Departamento tem como finalidade armazenar os produtos e garantir que os mesmos chegam ao destinatário final com qualidade, no tempo exigido e ao menor custo para a empresa. Neste sentido, este Departamento deve estar bem organizado, segregado e coordenado, de forma a que os seus procedimentos sejam elaborados com a rapidez necessária, sem comprometer a qualidade do serviço.

3.2.4.2 - Descrição dos procedimentos existentes

Inicialmente, é importante definir onde começa e termina a responsabilidade pelas tarefas do Departamento de logística, para se conseguir entender melhor quais são os seus procedimentos e, conseqüentemente, as suas responsabilidades.

Neste sentido, o Departamento de logística, inicialmente e após a verificação da mercadoria pelo Departamento da qualidade, tem como responsabilidade examinar se as quantidades correspondem ao que foi faturado pelo fornecedor. Posteriormente a este procedimento de picagem e confirmação, realizado através do *picking* no PDA e do sistema de imagem ID, é armazenado todo o produto em armazém.

Já no caso oposto, relativamente às tarefas finais, este Departamento tem como função selecionar as mercadorias em armazém que vão sair da empresa, respeitando as características e prazos de validade das mesmas.

Assim, após balizar as responsabilidades deste Departamento, é possível perceber, desde logo, a complexidade e a importância que as atividades da logística têm para o bom funcionamento do resto da empresa e o quão importante é estarem definidas as responsabilidades dos respetivos órgãos de chefia.

Neste caso concreto, a empresa não tem definidas por escrito as responsabilidades do responsável de armazém, fazendo com que este seja o primeiro risco encontrado neste departamento.

Já relativamente aos casos de saída do produto da empresa para o cliente, muitas vezes, pelas contingências das operações diárias, prazos a cumprir, etiquetas e/ou horas de cargas, estas não são tratadas da forma mais correta e que está estipulada pela própria administração. Ou seja, normalmente, quando existe uma falta (por exemplo, de uma caixa), na encomenda já preparada para seguir para o cliente e, o *picking* já está “fechado”, sendo que a logística, em vez de voltar a colocar o lote todo dessa encomenda com o respetivo acrescento no sistema de imagem ID, para este ficar também registado nessa respetiva imagem, faz apenas a picagem manual desse acrescento (a referida caixa) no PDA. Assim, fica por vezes a faltar o registo de prova, que é a única forma que a empresa tem de comprovar perante um cliente e/ou distribuidor que se um produto desapareceu ou não consta na distribuição para entrega, a responsabilidade é deste último e não da própria empresa.

3.2.4.3. - Conclusões / Recomendações relativas ao sistema de controlo interno

Nesta área, embora tenham sido detetados apenas dois riscos, a empresa deve tomá-los em consideração a curto prazo, uma vez que são considerados riscos de categorias médias/altas e, por isso mesmo, podem facilmente provocar situações fraudulentas para a empresa.

Nesse sentido, relativamente ao primeiro risco mencionado, a organização deve ter estabelecido por escrito, no manual do próprio Departamento, as responsabilidades do responsável de armazém, para que, caso este se ausente da empresa, as suas tarefas possam ser distribuídas e atribuídas a outros colaboradores e estes saibam como executá-las.

Já relativamente às situações de saída do produto para o cliente, quando este não é registado na leitura de imagem ID, a empresa deve rever os seus procedimentos e pautar-se sempre pela exigência na verificação das mercadorias que saem para o exterior, de forma a prevenir e evitar determinados episódios fraudulentos que possam surgir posteriormente, na distribuição e entrega do produto.

Paralelamente à adoção desta última sugestão/ recomendação, o próprio Departamento pode também ainda criar um relatório simplificado, onde relate as ocorrências deste género, não só para uma posterior análise e confrontação dos factos ocorridos, mas também para espelhar as razões que justificaram a ocorrência e deixar o registo do acontecimento no sistema.

3.2.5. Auditoria Interna ao Departamento de Produção

3.2.5.1. Âmbito e Procedimentos Gerais

Embora todos os Departamentos sejam importantes para o negócio e cada um deles tenha a sua própria especificidade e complemento na qualidade final do produto entregue ao cliente, o setor da produção é, em sentido metafórico, o “motor” da própria organização, ou seja, é este Departamento que trabalha para o desenvolvimento da própria entidade e que tem como missão entregar para o mercado tudo o que a empresa se propõe e o que os seus clientes esperam.

Esta área tem como principal função garantir que o processo de transformar a matéria-prima em produto ocorra de forma eficiente, precisa e com a maior segurança possível, para todos os seus colaboradores.

Assim, neste âmbito, para se conseguir estabelecer uma auditoria mais eficaz e correta, deve-se conhecer mais detalhadamente cada processo operacional e cada linha ou área de produção. Neste caso, as conclusões que foram apuradas neste campo, resultam apenas do conhecimento da respetiva ala na altura do acolhimento e da apresentação da empresa e também do *feedback* do questionário de auditoria elaborado com o propósito de identificar e detetar os respetivos riscos operacionais.

Neste sentido, esta auditoria, em relação a todas as outras, foi aquela que menos bases de conhecimento fundamentadas teve, o que, de certo modo, acaba por não transmitir a fiabilidade e confiança desejadas nas recomendações dadas pelo auditor, bem como não terá a mesma recetividade dessas recomendações pela empresa e todos os seus *stakeholders*.

De qualquer modo, depois de se agrupar e cruzar todas as informações recolhidas, foram estabelecidas algumas sugestões fundamentais para se conseguir mitigar os riscos encontrados e melhorar o ambiente de controlo interno já existente.

3.2.5.2. Procedimentos existentes

Começando pelos procedimentos e políticas gerais da empresa, apurou-se que, embora esta tenha e faça diariamente planos de produção, não demonstrou ter nenhum plano de manutenção dos equipamentos fabris. A única manutenção que é feita às máquinas é quando estas precisam de alguma reparação ou têm alguma anomalia. A equipa que faz este trabalho é uma equipa bastante reduzida e não especializada.

Já no caso dos processos da gestão da produção propriamente dita, o *stock* de matérias-primas que vem da câmara de armazenamento é controlado por um programa de logística denominado “GesLog”, que controla todas as necessidades que existem para uma determinada produção e que permite, posterior e consecutivamente, dar baixa dessas matérias-primas quando as mesmas são utilizadas na produção do produto final. Embora este processo pareça completo e até mesmo sofisticado, por estar associado e ser controlado por um programa informático, tem algumas limitações, que por vezes podem influenciar o controlo rigoroso de *stocks*, mais especificamente dos *stocks* referentes aos excedentes. Este programa de logística não consegue reconhecer as MP’s que sobram depois de uma produção estar concluída, ou seja, assume sempre que a quantidade de MP’s requisitadas, é utilizada na sua totalidade. Assim, pelo fato de, muitas das vezes, as sobras não serem reconhecidas para outras produções, a quantidade de MP’s calculada em sistema é bastante inferior à quantidade real que efetivamente existe na empresa.

Relativamente já à fase final da produção, a empresa não consegue garantir que as referências produzidas são etiquetadas corretamente, sem erros, uma vez que o processo é feito por pessoas e estas podem cometer erros, sendo que basta uma distração de um dos funcionários que estão a fazer as etiquetas para que as referências não sejam corretamente colocadas e que o produto siga para a próxima etapa do processo, sem que haja uma deteção do erro. Caso tal situação aconteça, numa primeira fase, este erro vai comprometer a contagem física do fecho daquela produção e, posteriormente, todos os registos e processos que vão ser feitos de seguida, até o produto estar pronto para sair da empresa para distribuição, já no Departamento da logística (que é quando o erro pode ser detetado), quando o produto é colocado para visualização no sistema ID.

Por último, o Departamento de produção, por norma, estabelece contactos com todos os restantes Departamentos, no que respeita à transmissão e receção de informações relativas à operacionalidade da gestão da produção e de todos os seus ativos. Ainda assim,

tal não acontece quando falamos de algo que afete as vendas, tanto em termos do seu aumento como da sua diminuição. Muitas das vezes, o Departamento comercial não comunica essas situações repentinas e anómalas ao Departamento da produção, o que provoca, em grande parte dos casos, um desconhecimento da informação por parte deste último Departamento, e, conseqüentemente, um fraco planeamento das respetivas produções.

3.2.5.3. Conclusões / Recomendações

Esta área departamental, como já tinha sido referido anteriormente, foi a área que menos bases de conhecimento fundamentadas teve. Ainda assim, as conclusões que a seguir são inumeradas, embora sejam pouco aprofundadas, devem merecer a atenção do próprio Departamento e do respetivo órgão de administração.

Assim sendo, a primeira recomendação é a de que a empresa deve considerar a contratação de pessoal mais especializado para reforçar a equipa de manutenção e desenvolver protocolos de formação para os colaboradores já existentes. Posteriormente, deve ser feita a criação de planos mensais e anuais de inspeções e/ou manutenções dos equipamentos fabris.

Relativamente ao sistema de gestão de *stocks* das matérias-primas que vêm de armazém, este deve ser desenvolvido e melhorado, de forma a conseguir controlar as sobras existentes e consumi-las em outras produções futuras, sem comprometer a sua correta contagem em sistema informático.

Já no caso da última fase do processo produtivo, e relativamente ao fato de se terem verificado riscos no procedimento de etiquetagem dos produtos finais, é essencial que a empresa, a curto prazo, considere a automatização da respetiva linha de produção. Esta ação, para além de proporcionar, a longo prazo, uma redução dos recursos humanos necessários para a operacionalidade dessa determinada função, vai possibilitar uma mitigação dos riscos inerentes e, conseqüentemente, um aumento da fiabilidade dos procedimentos relacionados com o risco inicialmente mencionado. Assim, todos os processos, desde a contagem física do fecho daquela produção até o produto sair efetivamente da empresa para distribuição, estarão salvaguardados e respeitarão todos os parâmetros de contagem e de referenciação existentes.

Por último, no que respeita às situações em que se verifica algo que afete as vendas, tanto em termos do seu aumento, como da sua diminuição, a organização deve criar um procedimento obrigatório que garanta o seu respetivo reporte aos responsáveis de produção, por parte dos chefes de vendas. Este procedimento pode ser realizado através de uma indicação em sistema que interligue os dois departamentos, ou através de uma mensagem enviada diretamente pelo chefe de vendas ao responsável de produção a indicar que algo ocorreu inesperadamente.

CONCLUSÃO

O presente relatório, para além de clarificar, promover e salientar a importância da auditoria interna e respetiva função dentro de uma empresa, através da revisão de literatura desenvolvida, procura apresentar de forma resumida o trabalho desenvolvido nas 960 horas de estágio na empresa Frijobel, SA. A realização deste estágio permitiu desenvolver o primeiro contacto com a atividade profissional na área de Auditoria Interna, proporcionando e promovendo o conhecimento da realidade da respetiva função e das suas responsabilidades diárias.

Assim, numa fase inicial foi estabelecido o objetivo de elaborar vários questionários aos diferentes Departamentos, de modo a compreender o seu funcionamento e os seus respetivos processos. Embora parecesse uma tarefa simples no início, com o decorrer do trabalho percebeu-se que seria bem mais complexa do que inicialmente se havia antecipado, pois as questões a serem elaboradas e desenvolvidas teriam que ser bastante pertinentes e ao mesmo tempo sucintas, de forma a compreender a própria atividade de um modo genérico e ao mesmo tempo detalhado. Deste modo, essas mesmas questões, para além de serem bastante complexas de conceber, passaram por inúmeras reformulações até serem aceites pela coordenação do Departamento de Auditoria Interna da empresa, o que, de certo modo, influenciou o prazo restante para a organização e elaboração do remanescente das atividades planeadas.

Nesta altura, e já depois de todos os questionários elaborados, validados e apresentados aos respetivos responsáveis departamentais, foi possível obter uma noção mais alargada e completa da realidade processual e da generalidade do negócio.

Assim, neste momento, e já depois de ter arrancado a segunda fase do estágio, estariam reunidos todos os requisitos para dar início à elaboração das auditorias departamentais que também foram planeadas inicialmente.

Todavia, com a nova e incerta situação mundial, referente à desconhecida e mortal pandemia de COVID-19, a empresa viu-se obrigada a tomar medidas que prevenissem a possível propagação desta nova estirpe no seio dos seus trabalhadores. Consequentemente, o contacto com os vários Departamentos que inicialmente se tinha idealizado para completar as tarefas finais de auditoria, com o principal intuito detetar os

riscos e/ou fragilidades em cada Departamento, teria agora que ser repensado e reformulado, de modo a que se conseguisse atingir o mesmo objetivo sem se verificar o contacto físico e/ou presencial.

Neste contexto, a solução encontrada que permitisse o respeito dessas normas de proteção e, ao mesmo tempo, o alcance dos objetivos pretendidos, passava por tentar auditar cada um dos Departamentos, mas agora de uma forma não presencial, através de questionários telefónicos e/ou reuniões apenas com os responsáveis de cada Departamento.

Esta situação atípica acabou por não ajudar na realização de um trabalho completo, imparcial e rigoroso que uma auditoria presencial poderia oferecer, para além de que também atrasou ainda mais as tarefas planeadas ao requerer ainda mais formalidades tanto na elaboração dos diferentes questionários de auditoria, como na marcação de reuniões e na conjugação/ organização da disponibilidade dos vários intervenientes.

Posteriormente à conclusão destas auditorias finais, e já para além do período de estágio (uma vez que se verificou um atraso nas tarefas derivado a todas as situações mencionadas em cima), foi formulado um fluxograma, apresentado no apêndice nº 7 que apresenta de forma sintetizada todos os vários riscos encontrados. De seguida, ainda nesse fluxograma, foram desenvolvidas sugestões que pudessem, a longo prazo, ajudar a empresa a mitigar esses respetivos riscos e, simultaneamente, promover a adoção de novas práticas em certos procedimentos, dentro dos vários Departamentos.

Por fim, a parte das conclusões e elaboração do relatório final de auditoria decorreu conforme esperado, sem grandes dificuldades, embora tivesse sido concluída já fora do prazo expetável.

O desenvolvimento do relatório de estágio teve por base pesquisas de informação em diversas plataformas digitais, livros, materiais de unidades curriculares, repositórios e documentos internos da própria instituição.

Conclui-se assim que a atividade de Auditoria Interna é independente de todas as outras e é concebida para melhorar e acrescentar valor às diversas operações/ processos dentro de uma organização. Esta contribui para que qualquer instituição consiga atingir os objetivos a que se propõe através de uma abordagem estruturada, organizada e apropriada no que se refere à gestão de riscos e ao controlo de gestão.

Por fim, e analisando agora o papel do Controlo Interno nos dias que correm, este tem assumido um papel cada vez mais importante na atividade de Auditoria Interna, na medida que, sem ele, a empresa poderia ter perdas, fracassar na conquista dos seus principais objetivos e ainda na obtenção de informações fiáveis.

Hoje em dia, antes de qualquer procedimento de auditoria é fundamental, num momento inicial, analisar e verificar o SCI da organização, se este está a funcionar ou não, e se está a funcionar corretamente. Isto porque, caso tal se verifique e este esteja funcional e adequado à respetiva realidade, basta apenas, por vezes, reconfigurar ou melhorar alguns controlos inerentes na obtenção de riscos para que a atividade de auditoria interna volte a ser considerada competente, eficaz e eficiente.

Esta foi uma situação que acabou por se verificar, embora com algumas lacunas, na empresa Frijobel, SA. Por esse mesmo motivo, este relatório e todas as considerações de melhoria acabaram por assentar numa postura apenas de reconfiguração e aperfeiçoamento em alguns pontos, e de concordância/aceitação noutros, pois o seu próprio SCI já era funcional.

Assim sendo, é fundamental que a longo prazo a empresa dê continuidade, de forma presencial, às auditorias programadas e ao trabalho desenvolvido no estágio, recorrendo para isso aos respetivos mapas de avaliação de risco e a todas as sugestões de melhoria apontadas.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ALMEIDA, Domingos M. S. de (n.d.). O Valor da Auditoria Interna. Acedido a 26/05/2021. Disponível em:
https://www.ipai.pt/fotos/gca/o_valor_da_auditoria_interna_1252170331.pdf
- ❖ ANTUNES, Joana Patrícia Marques (2018). *Gestão da segurança e qualidade alimentar numa empresa de congelados: Relatório de estágio apresentado à Escola Superior Agrária de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em Engenharia Alimentar*. Acedido a 25/10/2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/23347>
- ❖ CASTRO, Domingos Poubel de (2009). Auditoria e controle interno na administração pública. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas.
- ❖ CAMÕES, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. (2014). Manual de Auditoria Interna. Acedido a 30/10/2020. Disponível em:
https://www.institutocamoes.pt/images/transparencia/Manual_Auditoria_Interna.pdf
- ❖ CÉSAR, Daniela Paiva. (2017). O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas: Uma Proposta. Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Acedido a 20/06/2021. Disponível em:
https://ria.ua.pt/bitstream/10773/22984/1/Dissertacao_DanielaCesar.pdf
- ❖ CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA FRIJOBEL S.A. (2020). *Relatório de Gestão – Frijobel, Industria Alimentar, S.A*
- ❖ COSO & PWC (2013). Internal Control – Integrated Framework. Acedido a 20/01/2021. Disponível em: www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf
- ❖ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); Controlo Interno – Marco Integrado, Marco y Apéndices. COSO, 2013
- ❖ COSTA, Carlos Baptista (2014). *Auditoria Financeira: Teoria & Prática, 10ª Edição, Rei dos Livros*.
- ❖ DANTES, G.; QUEIROZ, R.; ALMEIDA, C.; VALDEVINO, R.; OLIVEIRA, A. (2020). *Internal Audit as aid in detection and prevention of errors and frauds: A study conducted in companies in the retail trade of construction material*. Acedido a 08/02/2021. Disponível em:
<http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=dcaffad2-a226-40ad-9b68-5fd2bd4ff2c8%40sdc-v-sessmgr03>

- ❖ FARIAS, R., LUCA, M. E MACHADO, M. (2009). The COSO methodology as a management tool for internal control in a financial institution. Acedido a 19/11/2020. Disponível em:
https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/132/pdf_117
- ❖ FRIJOBEL, Industria Alimentar, S.A. (n.d.). História. Acedido a 26/10/2020. Disponível em: <https://www.frijobel.pt/empresa/historia>
- ❖ FRIJOBEL, Industria Alimentar, S.A. (n.d.). Missão, Visão e Valores. Acedido a 26/10/2020. Disponível em: <https://www.frijobel.pt/empresa/valores>
- ❖ FRIJOBEL, Industria Alimentar, S.A. (n.d.). Recursos Humanos. Acedido a 26/10/2020. Disponível em: <http://www.frijobel.pt/empresa/recursos-humanos>
- ❖ GUETNER, Ayslan Vinicius (2019). 5 etapas para realizar uma auditoria interna. Acedido a 23/11/2020. Disponível em:
<https://funcionalconsultoria.com.br/post/5-etapas-para-realizar-auditoria-interna-na-sua-empresa>
- ❖ IFAC (2009). ISA 315 – International Standards on Auditing: Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment. Acedido a 17/11/2020. Disponível em:
<https://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- ❖ INÁCIO, Helena Coelho- Controlo Interno: Enquadramento teórico e aplicação prática, Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-592-454-9
- ❖ IPAI (n.d.). A Lei de Sarbanes-Oxley de 2002. Acedido a 03/11/2020. Disponível em:
https://www.ipai.pt/fotos/gca/a_lei_sarbanes_oxley_de_2002_ipai_1227288615.pdf
- ❖ IPAI (2013). Enquadramento internacional das práticas profissionais de Auditoria. Tradução: Fernandes, Raul. Revisão: Albino, Francisco. Acedido a 11/05/2020. Disponível em:
https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2013_obrig_jun16_1486645558.zip
- ❖ JUNIOR, Sebastião Bergamini (2005). Controlos Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, vol. 12, nº24. Acedido a 20/02/2021. Disponível em:
https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13474/2/RB%2024%20Controles%20Internos%20como%20um%20Instrumento%20de%20Governan%20a%20Corporativa_P_BD.pdf

- ❖ LEITÃO, Paulo (2014). *Elaboração de Proposta de Manual de Controlo Interno do Grupo Derovo*. Projeto de Mestrado de Controlo Gestão. Acedido a 22/05/2021. Disponível em:
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13511/1/Paulo_Leitao.pdf?fbclid=IwAR0WibyQGCD8CpZpQ2VY1izPROXMwhf24IVHjXuVmuesngot27P7DOVurYI
- ❖ MARÇAL, Nelson e MARQUES, Fernando L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ❖ MARQUES, Madeira (1997). *Auditoria e Gestão*. 1ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- ❖ MARTINS, Isabel. e MORAIS, Georgina. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo*, 4ª Edição, Áreas Editora.
- ❖ MORAIS, Georgina (2004), *Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal*. Acedido a 01/11/2020. Disponível em:
<https://core.ac.uk/download/pdf/47131122.pdf>
- ❖ MORAIS, Georgina (2019). *Aulas da Unidade Curricular de Auditoria Interna*. Mestrado de Auditoria Empresarial e Pública 2019/20, ISCAC.
- ❖ NOGUEIRA, Célia (2019). *Análise Financeira na Gestão Empresarial*. Acedido a 18/12/2020. Disponível em:
[MasterclassV_AnaliseFinanceiranaGestaoEmpresarial.pdf \(cgd.pt\)](#)
- ❖ NOVICEVIC, M., Harvey. M., Autry, C., Bond III, E. (2004). *Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, Nº 1.
- ❖ OLIVEIRA, Marcileide Paranhos (2009). *O CONTROLE INTERNO: um estudo de caso no ramo de supermercados*. Bacharelado em Ciências Contábeis. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena. Acedido em 20/06/2021. Disponível em: [Microsoft Word - MONOGRAFIA MARCILEIDE_final \(ajes.edu.br\)](#)
- ❖ PERALTA, P. (2014). *Nova Framework COSO 2013 – O que mudou e como aplicar nas organizações*. IPAI, XXI Conferência Anual – Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação. Acedido a 19/11/2020. Disponível em:
http://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714.pdf
- ❖ PINHEIRO, Joaquim Leite (2014). *Auditoria Interna*. Manual prático para Auditores Internos, 3ª Edição, Rei dos Livros.

- ❖ PINHO, Ruth & BEZERRA, Leonardo (2014). *Deployment of the audit based on risk in an entity in the "system S": the case of SEBRAE / EC*. Acedido a 20/02/2021. Disponível em:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=c9ceefc2-7eda-4e72-9a59-6e832ad63f8b%40sessionmgr4008>
- ❖ PORTER, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva*, 4ª edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- ❖ RHODEN, J., BERTOLLO, D., ECKERT, A., & PAULA, R. (2019). Modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles interno: Análise em um indústria de concreto e cerâmica do Vale do Cai/RS. Acedido a 14/02/2021. Disponível em:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=506f59a4-acdd-482a-9cb7-eb0a404edb4f%40sessionmgr103>
- ❖ RODRIGUES, Marco (2013). Relatório de estágio – Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Acedido a 19/12/2020. Disponível em: [Marco Rodrigues_1009107.pdf \(ipg.pt\)](#)
- ❖ SERRALHEIRO, Ana e MORAIS, Georgina (s/d). A complementaridade do sistema de gestão da qualidade e o controlo interno: estudo comparativo ISO e ICIF-COSO. Acedido a 13/05/2021. Disponível em:
https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/230.pdf
- ❖ STEINBERG, R. M., Everson, M. E. A., Martens, F. J. & Nottingham, L. E. (2007). COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura. COSO. Tradução conjunta PriceWaterHouseCoopers LLP e Audibra. Acedido a 11/11/2020. Disponível em: [COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf](#)
- ❖ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2017). Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna. Acedido a 02/05/2021. Disponível em: [\(Microsoft Word - IPPF Normas 01 09 - revisado com marcas de revis\343o_ - CLAUDIO LEMOS\) \(theiia.org\)](#)
- ❖ VALENTE, Ana (2014). O Sistema de Controlo Interno. Estudo de Caso no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Acedido a 22/05/2021. Disponível em:
https://eg.uc.pt/bitstream/10316/34877/1/O%20sistema%20de%20controlo%20interno%20%20estudo%20de%20caso%20no%20Instituto%20Superior%20de%20Engenharia%20de%20Coimbra.pdf?fbclid=IwAR3fYLbH1CIOWWgHr6tPQH8OAKRIZE2O_2lylqAXJ7gx2sJgZ6LmCCGysQ4

APÊNDICES

❖ Apêndice 1 – Questionário de Auditoria da Área Financeira

QUESTIONARIO DE AUDITORIA DA ÁREA FINANCEIRA					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Existem provas das saídas em dinheiro do fundo fixo de caixa através de documentos devidamente autorizados?	Banco/Caixa	x			Elevado
Quantas contas bancárias existem e qual o objetivo de cada uma?	Banco/Caixa				Baixo
Estão todas em nome da empresa ou alguma esta em nome de algum responsável da administração?	Banco/Caixa		x		Baixo
A responsabilidade das cobranças e depósitos em dinheiro nos bancos está centralizada nas mesmas pessoas?	Banco/Caixa		x		Médio
Existe alguma caução das pessoas que lidam com meios monetários?	Banco/Caixa	x			Baixo
É revisto/avaliado periodicamente o fundo de maneiio aplicado aos colaboradores?	Banco/Caixa		x		Médio
O caixa recebe diretamente cobranças de clientes?	Banco/Caixa		x		Baixo
Qual é o procedimento a adotar quando se recebe um valor superior ao estabelecido pelo cliente?	Banco/Caixa				Baixo
A pessoa que abre o correio é diferente do caixa e do que controla as contas correntes?	Banco/Caixa	x			Baixo

Quem recebe os extratos bancários ou extrai do acesso online é alguém diferente do caixa?	Banco/Caixa	x			Baixo
Existem cheques assinados 'em branco'? Onde se guardam? Quem tem acesso?	Banco/Caixa		x		Médio
As pessoas autorizadas a assinar os cheques e, ou transferências bancárias efetuam algumas das seguintes funções:	Banco/Caixa				Baixo
a) Abrem o correio ou registam as entradas recebidas pelo correio;	Banco/Caixa		x		Baixo
b) Realizam funções de caixa ou têm acesso às entradas de caixa;	Banco/Caixa		x		Baixo
c) Preparam conciliações bancárias;	Banco/Caixa		x		Baixo
d) Têm à sua guarda fundos de caixa ou outros especiais.	Banco/Caixa		x		Baixo
Existe uma só pessoa responsável pelo fundo fixo de caixa?	Banco/Caixa	x			Baixo
Existe um limite para os pagamentos a efetuar através do fundo fixo de caixa?	Banco/Caixa	x	x		Baixo
Que tipo de pagamentos a empresa efetua com esse fundo?	Banco/Caixa				Baixo
Há regras de segurança que garantam a gestão das passwords de acessos bancários? Quantos telemóveis existem agregados ao sistema homebanking?	Banco/Caixa		x		Médio
Existe algum procedimento de controlo dos depósitos que são feitos pelos comerciais no Norte/Sul? Como se processa?	Banco/Caixa	x			Baixo
Como se processa o sistema do fundo de maneo comercial?	Banco/Caixa				Baixo
Existe um regulamento por escrito (normas) de utilização do fundo fixo de	Banco/Caixa	x			Baixo

caixa, que regule a sua utilização e funcionamento?					
Quem tem acesso ao cofre da empresa?	Banco/Caixa				Baixo
Existem procedimentos padrões para proteger documentação confidencial e objetos de valor no cofre?	Banco/Caixa	x			Baixo
O conteúdo do cofre está listado?	Banco/Caixa		x		Elevado
Este está suficientemente visível, que permita a sua completa identificação em qualquer momento?	Banco/Caixa	x			Baixo
Efetuem-se pagamentos bancários nas delegações comerciais somente com uma autorização do escritório central?	Pagamentos		x		Baixo
Verificam-se os documentos de suporte no momento da assinatura do cheque?	Pagamentos	x			Baixo
Efetua-se alguma anotação nos documentos de suporte dos pagamentos a fim de evitar duplicação dos mesmos? Quem os efetua e em que momento?	Pagamentos	x			Baixo
Os pagamentos eletrónicos são efetuados com base em documentação autorizada?	Pagamentos	x			Baixo
Quem autoriza esses pagamentos? Qual é o procedimento?	Pagamentos				Baixo
Quais são as principais fontes de entrada em dinheiro na empresa?	Recebimentos				Baixo
Os colaboradores de outros departamentos têm acesso às entradas de fundos?	Recebimentos		x		Baixo
A pessoa que abre o correio faz o registo dos valores que recebe, deposita e passa os recibos?	Recebimentos	x			Médio
Deposita-se diariamente o dinheiro, cheques e outros valores recebidos por pessoa diferente do caixa?	Recebimentos	x			Baixo

Depositam-se nas entidades bancárias locais as cobranças realizadas pelas delegações comerciais da empresa?	Recebimentos	x	x		Baixo
Como está implementado o sistema procedimental relativo à verificação dos depósitos que não são efetuados na sede da empresa?	Recebimentos				Baixo
Como se processa o controlo de cobranças por parte dos comerciais/distribuidores?	Recebimentos				Baixo
Qual é o procedimento para quando existem cheques devolvidos pelo banco?	Recebimentos				Baixo

❖ Apêndice 2 – Questionário de Auditoria da Área da Qualidade

QUESTIONÁRIO DE AUDITORIA DA ÁREA DA QUALIDADE					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Existe algum manual de procedimentos da qualidade? O que inclui este manual?	Geral	x			Baixo
Está estabelecido quem é ou são os responsáveis de guardar os registos sobre a qualidade e durante que tempo?	Geral	X			Baixo
A gestão de topo da empresa tem definido por escrito qual é a sua política em matéria de qualidade e seus objetivos neste campo?	Geral	X			Baixo
São efetuadas revisões que mantenham atualizadas estas políticas?	Geral	X			Baixo
Estão definidas e atribuídas a autoridade, a responsabilidade e as relações entre todo o pessoal implicado na qualidade do produto ou serviço? Como é feita essa atribuição?	Geral	X			Baixo
Existe um organigrama aprovado pela gestão de topo que demonstre a autoridade, responsabilidade e as relações assinaladas no ponto anterior?	Geral	X			Baixo
O organigrama estabelece a independência e segregação da Qualidade de:	Geral				Baixo
Aprovisionamentos?	Geral	X			Baixo
Produção?	Geral	X			Baixo
Comercial?	Geral	X			Baixo

A empresa proporciona os meios adequados e suficientes e disponibiliza pessoal devidamente qualificado para realizar as tarefas de verificação?	Geral	X			Baixo
Está definido em que consiste e como a gestão de topo realiza a revisão do sistema da qualidade? Onde está definido?	Geral	X			Baixo
Estão definidas as pessoas da gestão, ou outras designadas, nas quais se delega esta revisão?	Geral	X			Baixo
É comprovada, ou auditada, a implementação efetiva das ações acordadas em cada revisão?	Geral	X			Baixo
A gestão de topo tem designado um membro da gestão, independentemente de outras responsabilidades, que assegure o sistema da gestão da qualidade, reporte o desempenho do sistema e qualquer necessidade de melhoria? Quem?	Geral	X			Baixo
A gestão revê o sistema da qualidade em intervalos planeados?	Geral	X			Baixo
Está incluída na informação os resultados das auditorias, retorno da informação, desempenho dos processos, estado das ações preventivas e corretivas, seguimento de ações resultantes das anteriores e recomendações para melhoria?	Geral	X			Médio
Os resultados da revisão, melhoria da eficácia, do SGQ e dos processos, melhoria do produto ou serviço relacionado com os requisitos do cliente, e necessidades de recursos são incluídas nas decisões?	Geral	X			Baixo
Estão estabelecidos métodos e técnicas estatísticas para a medição, análise e melhoria da área da qualidade? Onde estão definidos?	Geral	X			Baixo
Existe algum documento que estabeleça a realização de auditorias internas da qualidade?	Geral	X			Baixo
Está estabelecido algum documento em que depois de cada Auditoria se definam as linhas de atuação que devam existir	Geral	X			Baixo

para eliminar as discrepâncias e quem é o responsável pela sua execução?					
Está previsto que os resultados das inspeções de entrada, produção e finais devem estar refletidos em documentos claros, concisos, completos e concretos e existem arquivos dos ditos documentos?	Geral	X			Baixo
São utilizadas formas de comunicação com os clientes, informação sobre o produto, questionários, contractos ou processamento de encomendas, incluindo correções? Quais as formas de comunicação utilizadas (exemplos)?	Compras	X			Baixo
Existe algum retorno da informação com o cliente?	Compras	x			Baixo
Os documentos de compra contêm a informação suficiente para a descrição e identificação do produto solicitado?	Compras	x			Baixo
Existe algum procedimento que assegure que os produtos comprados estão conforme com os requisitos especificados?	Compras	x			Baixo
Está estabelecido que os documentos de compra têm de estar aprovados nos aspetos relativos à qualidade, pelo departamento de Qualidade?	Compras	x			Baixo
As mercadorias, bens e outros materiais recebidos, são inspecionados, atendendo:	Compras				-
a) Ao estado;	Compras	x			Baixo
b) A quantidade;	Compras	x			Baixo
c) À qualidade;	Compras	x			Baixo
d) Ao peso;	Compras	x			Baixo

e) À medida, etc.	Compras	x			Baixo
É revisto o estado físico do seu armazenamento para evitar perdas ou danos?	Compras	x			Baixo
São inspecionados ou ensaiados, antes da sua aceitação, os materiais e produtos recebidos do exterior de acordo com a documentação ou plano da qualidade?	Compras	x			Baixo
São efetuadas revisões e inspeções do produto aceite e armazenado, de forma a evitar a sua danificação ou possível inutilização? Com que frequência e quem faz essas revisões?	Compras	x			Baixo
Estão definidos dentro de níveis adequados os limites de calibração corretos dos equipamentos?	Compras	x			Baixo
São revistos, com equipamentos externos ou dedicados exclusivamente para este fim, os padrões e equipamentos de medida?	Compras	x			Médio
Está previsto em que condições e quem tem autoridade na organização para a aceitação dos produtos?	Compras	x			Baixo
Existe um registo dos acidentes de trabalho?	RH	x			Baixo
Os EPI's dos colaboradores são verificados ao longo do tempo? De que forma e com que periodicidade?	RH	x			Baixo
Existe alguém responsável e apto para proceder a essas auditorias?	RH				Baixo
São realizadas atividades de inspeção, e controlo de qualidade durante a respetiva produção?	Produto	x			Baixo
O planeamento inclui:	Produto				-
- Os objetivos da qualidade e requisitos do produto?	Produto	x			Baixo

- A necessidade de estabelecer processos e documentos?	Produto	x			Baixo
- Recursos específicos necessários para o produto?	Produto	x			Baixo
- Atividades de verificação, validação, monitorização, medição, inspeção e ensaio específicas do produto e critérios para a sua aceitação?	Produto	x			Baixo
- Os registos necessários para proporcionar evidências?	Produto	x			Baixo
A organização planeia e controla a conceção e desenvolvimento do produto?	Produto	x			Baixo
São realizadas revisões sistemáticas e realizadas de acordo com o planeado?	Produto	x			Baixo
São mantidos os registos quer de todo o trabalho de transformação que é feito na empresa?	Produto	x			Baixo
Existem planos de contingência e de segurança na área de produção?	Produto	x			Baixo
É preservada a conformidade do produto durante a produção e entrega?	Produto	x			Baixo
O sistema aplicado identifica a origem e a grandeza dos erros ocasionados com as medições das características dos produtos?	Produto	x			Baixo
Os produtos são inspecionados, comprovados e identificados de acordo com o plano da qualidade ou procedimentos documentados?	Produto	x			Baixo
É efetuada, durante a fabricação, a inspeção das características previamente estabelecidas, que não possam ser comprovadas na inspeção final?	Produto	x			Baixo
A documentação das não conformidades identifica as causas das mesmas?	Produto	x			Baixo

São mantidos registos em que conste a informação das inspeções efetuadas no processo relativos a:	Produto				-
-Lote inspecionado?	Produto	x			Baixo
-Amostra analisada?	Produto	x			Baixo
-Tipo de inspeção praticada?	Produto	x			Baixo
-Resultados?	Produto	x			Baixo
Os produtos acabados são submetidos a inspeção e comprovados de acordo com a documentação ou requerimentos específicos?	Produto	x			Baixo
Existe uma relação dos instrumentos e equipamentos utilizados que são submetidos a revisões periódicas?	Equipamento	x			Baixo
Existem procedimentos ou instruções detalhados necessários para levar a cabo a calibração, revisão e manutenção dos meios e equipamentos de medida assegurando a sua funcionalidade?	Equipamento	x			Médio
Esses registos são mantidos e atualizados?	Equipamento	x			Baixo
É feita uma análise prévia dos processos e dos equipamentos que se utilizam?	Equipamentos	x			Baixo
Existem contratos de seguro dos bens do ativo não corrente e são atualizados?	Equipamentos	x			Médio
Existe um procedimento para o tratamento dos produtos não conformes? Qual é o procedimento?	Não conformidades	x			Baixo
Está definido quem tem a autoridade para decidir o tratamento dos produtos não conformes? Quem?	Não conformidades	x			Baixo
Está previsto, quando necessário, comunicar ao cliente as não conformidades?	Não conformidades	x			Baixo
Para os produtos corrigidos é efetuada uma reavaliação?	Não conformidades	x			Baixo
Existe documentação que identifique as causas das não conformidades, o	Não conformidades	x			Baixo

responsável e o tempo previsto para a sua resolução?					
São comunicadas aos fornecedores as não conformidades detetadas na receção?	Não conformidades	x			Baixo
Quando se aceita material com não conforme e são recuperados na empresa, a Qualidade controla estas recuperações?	Não conformidades	x			Baixo
É revista a eficácia das ações corretivas?	Não conformidades	x			Baixo
Existem registos da verificação da eficácia, das ações corretivas e preventivas?	Não conformidades	x			Baixo
São identificadas as causas para potenciais não conformidades? Por exemplo, quando se trata de transporte de grandes quantidades de produtos diferenciados, divide-se esse transporte por vários veículos ou acondiciona-se tudo apenas num só?	Não conformidades	x			Baixo
A autorização para retirar stocks danificados, obsoletos e não utilizáveis é dada por pessoa diferente do responsável do armazém?	Não conformidades	x			Baixo
Está previsto algum procedimento para assegurar que se atendem às reclamações dos clientes cumprindo as normas estabelecidas pela Direção?	Reclamações	x			Baixo
Quais são os requisitos mínimos para reclamação ser considerada válida para a empresa?	Reclamações				Baixo
Qual é o procedimento a seguir para com o cliente, no caso de uma reclamação? Este é recompensado de que forma?	Reclamações				Baixo
Existe algum procedimento diferente para quando se receciona devoluções de mercadorias? E no caso das sobras?	Reclamações	X			Baixo
Como é que essa inspeção é feita? É conferida por mais que uma pessoa? Quem?	Reclamações				Baixo

❖ Apêndice 3 – Questionário de Auditoria da Área das Compras

QUESTIONARIO DE AUDITORIA DA ÁREA DAS COMPRAS					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Encontra-se a função de compras devidamente segregada:	Geral				-
a) Da contabilidade?	Geral	x			Baixo
b) Da receção de bens, mercadorias e materiais?	Geral	x			Baixo
c) Da expedição de mercadorias e materiais devolvidos?	Geral	x			Baixo
d) Do armazenamento dos materiais, bens e mercadorias?	Geral	x			Baixo
e) Da confirmação e pagamento das faturas?	Geral	x			Baixo
As políticas e procedimentos de compras estão devidamente detalhadas e por escrito?	Geral		x		Médio
Como se processa o contacto com um novo e potencial fornecedor?	Geral				Baixo
Existem alguma lista de fornecedores habituais? Essa lista tem informações detalhadas do historial dos mesmos e sobre o PMP?	Geral		x		Médio
Existe algum tipo de controlo sobre os fornecedores existentes, tipo de condições comerciais acordadas?	Geral	x			Baixo
Existe lista dos artigos existentes?	Geral	x			Baixo

Consultam-se vários fornecedores de mercadorias, matérias-primas e consumíveis, nomeadamente preços, condições de serviço, datas de entrega e qualidade?	Fornecedores	x			Médio
É feita a avaliação de fornecedores, tendo por base: a qualidade dos produtos / serviços, o cumprimento dos prazos de entrega, a conformidade da documentação e os preços/condições de pagamentos?	Fornecedores	x			Baixo
São feitos contratos com os fornecedores?	Fornecedores		x		Médio
Quando é que se justifica o contacto direto (cara a cara) com os fornecedores? Este contacto é feito periodicamente?	Fornecedores				Baixo
Quais são os procedimentos a adotar no caso de um fornecedor falhar/atrasar-se na entrega dos documentos de desalfandegamento, dentro do prazo estipulado?	Fornecedores		x		Médio
Como se processa a ordem de compra a nível do MyTeam ?	Encomendas				Baixo
As novas encomendas são imediatamente inseridas no programa Myteam, para os outros departamentos terem esse conhecimento? Qual é o procedimento?	Encomendas	x			Médio
As compras são efetuadas com base nas encomendas dos clientes? Como se deteta a necessidade de compras de mercadorias?	Encomendas	x	x		Baixo
Preparam-se as encomendas de compra em que se especificam: A quantidade; o preço; as condições de fornecimento e pagamento; e a qualidade?	Encomendas	x			Baixo
Existe um controlo da numeração das encomendas?	Encomendas	x			Baixo
Está previsto algum procedimento para assegurar que se reclamam as encomendas em falta ou em atraso?	Encomendas		x		Médio

Existe segregação entre quem faz o pedido de compra e a receção do mesmo?	Encomendas	x			Baixo
Existe aprovação por parte da administração para algum tipo de negócio?	Planeamento e Custos		x		Baixo
Como comunicam o departamento de compras e o departamento de planeamento e custos?	Planeamento e Custos				Baixo
Existe algum plano orçamental de compras estimado para o mês seguinte, relativamente ao mês atual? As despesas de representação são incluídas neste plano?	Planeamento e Custos		x		Médio
Confrontam-se periodicamente os orçamentos recebidos com os preços de mercado?	Preços de compra	x			Baixo
Qual é margem do departamento de compras para negociar com os fornecedores? Exemplo: Preço de compra igual ao preço de venda?	Preços de compra				Baixo

❖ Apêndice 4 – Questionário de Auditoria da Área das Vendas

QUESTIONÁRIO DE AUDITORIA DA ÀREA DAS VENDAS					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Encontra-se a função de vendas devidamente segregada:	Procedimentos Gerais				Baixo
a. Da contabilidade?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
b. Da tesouraria?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
c. Da receção de bens, mercadorias e materiais?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
d. Da expedição de mercadorias e produtos acabados?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
e. Do armazenamento dos materiais, bens e mercadorias?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
f. Da cobrança das faturas?	Procedimentos Gerais		x		Baixo
g. Da concessão de crédito?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
Quem gere o processo de abertura de clientes?	Procedimentos Gerais				Baixo
Existe alguém que valida a situação financeira do cliente?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
Alguém aprova a ficha do cliente e as alterações efetuadas na ficha? Quem	Procedimentos Gerais	x			Baixo

tem permissão para alterar as fichas sem necessidade de aprovação?					
Mantém-se uma conta corrente individualizada por cliente?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
É efetuada a confirmação direta de saldos a clientes?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
Uma vez preparadas as faturas são verificadas: As quantidades, os lotes os preços, os elementos do cliente? Quem faz essa verificação?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
Estão definidos os procedimentos de cobrança?	Procedimentos Gerais	x			Baixo
As contas a cobrar são objeto de análises periódicas? Quais são os procedimentos para essas respetivas cobranças?	Procedimentos Gerais	x			Médio
Está definido pela Direção quem é que aprova a transferência da conta corrente para créditos incobráveis?	Procedimentos Gerais		x		Baixo
Existe uma política definida para ajustamentos de cobrança duvidosa?	Procedimentos Gerais		x		Baixo
Quando o cliente pede um produto que não existe, qual é o procedimento do comercial?	Procedimentos Gerais				Baixo
Como pode iniciar uma encomenda? Quais os meios utilizados para a registar? Necessita de aprovação?	Faturação				Baixo
Qual o timing entre a data de encomenda e a expedição?	Faturação				Baixo
No processo de expedição como é feita a comunicação entre o SALESUP e o GESLOG?	Faturação				Baixo
Como se realiza o processo SALESUP - GESLOG - VOICE PICKING? Quais são os erros que podem ocorrer neste processo?	Faturação				Baixo

As notas de crédito a clientes por devoluções e descontos são:	Faturação				-
a. Pré-numeradas?	Faturação	x			Baixo
b. Controladas?	Faturação	x			Baixo
c. Elaboradas com base na guia de devolução/levantamento?	Faturação	x			Baixo
d. Assinadas pelo responsável autorizado?	Faturação	x			Baixo
Existe o conceito implementado de sobras, devoluções e levantamentos. Qual o controlo que é feito para cada uma delas e quais os passos que estão atualmente a ser cumpridos em cada um?	Faturação				Baixo
Quem pode emitir estes créditos? Qual o prazo que existe para essa emissão? Quem controla a sua emissão e com que regularidade o processo é assegurado?	Faturação				Baixo
Que erros normalmente ocorrem no processo de faturação?	Faturação				Baixo
Quem define os limites de crédito e quais são? Em que medida a COSEC/ CESCE intervém neste processo?	Limites de crédito				Baixo
Com que regularidade os limites são atualizados no sistema? Quem garante que os mesmos estão sempre atualizados com as coberturas em vigor? Há alguma análise? Feita por quem?	Limites de crédito				Baixo
Quando é que um cliente é bloqueado? Como se processa, quem autoriza o desbloqueamento e quando é que passam a desbloqueados? Que tipo de segregação de funções existe?	Limites de crédito				Baixo

Como são divididos, geograficamente, os comerciais em relação a todos os clientes?	Gestão das vendas				Baixo
Que documentos são enviados junto com o produto e que documento assina o cliente em como recebeu a mercadoria? Que tratamento subsequente é dado? Alguém valida que as mercadorias faturadas e expedidas são efetivamente todas entregues?	Gestão das vendas				Baixo
É possível o distribuidor não entregar todas as mercadorias em determinado dia? Nesse caso, o que acontece? Tem de deixar a mercadoria e tem de a entregar no dia seguinte?	Gestão das vendas	x			Baixo
Quem planeia e gere as férias dos delegados comerciais, assegurando que todos os clientes são visitados dentro da normalidade?	Gestão das vendas				Baixo
Como são calculadas as comissões dos comerciais e de que dependem? Com que periodicidade são pagas?	Gestão das vendas				Baixo
Confrontam-se periodicamente os preços das faturas com os preços das tabelas de vendas?	Preços de venda		x		Baixo
Existem tabelas de preços autorizadas? São atualizadas periodicamente?	Preços de venda	x			Baixo
Como funciona a tabela de preços? P1 a P5, abaixo de P5, que aprovações são necessárias e como se desencadeiam no sistema. Há segregação de funções neste circuito?	Preços de venda				Baixo
Está definido pela Direção quem é que aprova os descontos e bonificações anormais?	Preços de venda	x			Baixo
Todos os comerciais estão autorizados a conceder "Rappel"? Quais são os que tem essa permissão?	Preços de venda		x		Baixo
Qual é o patamar mínimo para se poder aplicar o "Rappel"?	Preços de venda		x		Baixo
Há evidência da monitorização das viaturas utilizadas/afetas ao pessoal?	Gestão de ativos	x			Baixo

❖ Apêndice 5 – Questionário de Auditoria da Área da Logística

QUESTIONÁRIO DE AUDITORIA DA ÁREA DA LOGÍSTICA					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Conservam-se os stocks no armazém, limitando-se o acesso apenas as pessoas autorizadas?	Armazém	x			Baixo
O responsável do armazém tem as suas responsabilidades definidas por escrito?	Armazém		x		Médio
O responsável do armazém efetua, periodicamente, comparações entre as entradas e as saídas de stocks?	Armazém	x			Baixo
Existe um local para as entradas em armazém no caso de materiais procedentes do exterior da empresa, acompanhadas da guia de receção?	Armazém	x			Baixo
É exigido ao responsável do armazém que emita informações periódicas acerca dos stocks obsoletos, movimento ou deteriorados?	Armazém	x			Baixo
Mantêm-se registos de stocks?	Armazém	x			Baixo
Os stocks registam-se no armazém por grupos de produtos?	Armazém		x		Baixo
Estes registos, incluem importâncias quantidades e preços? Em caso afirmativo comprovam-se periodicamente com as contagens de controlo?	Armazém	x			Baixo
O registo é efetuado por pessoa diferente da que tem a seu cargo o armazém?	Armazém	x			Baixo

Efetuem-se contagens físicas aos stocks em armazém com regularidade?	Armazém	x			Baixo
A autorização para retirar stocks danificados, obsoletos e não utilizáveis é dada por pessoa diferente do responsável do armazém?	Armazém	x			Baixo
São emitidas guias de receção de todos os pedidos recebidos? E são datados, assinados e numerados?	Documentação	x			Baixo
Mantêm-se um arquivo de guias de receção?	Documentação	x			Baixo
A mercadoria recebida é cruzada com a ordem de encomenda? Qual é o processo? Que plataformas estão envolvidas?	Materiais/Mercadorias	x			Médio
Quem valida e atesta que as quantidades estão corretas?	Materiais/Mercadorias				Baixo
Existe um único local de receção das mercadorias?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
Existe um único local de receção de todos os materiais?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
O acesso aos bens indicados em baixo está vedado a pessoas estranhas?	Materiais/Mercadorias				-
-Matérias-primas e produtos acabados?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
-Material de escritório e EPI's?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
-Consumíveis?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
-Material elétrico e peças para manutenção?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
Como se realiza o processo de entrada dos produtos, abaixo indicados, na	Materiais/Mercadorias				-

empresa (desde a sua entrada, até estes serem arrumados stocks)?					
-Matérias-primas e produtos acabados?	Materiais/Mercadorias				Baixo
-Material de escritório e EPI's?	Materiais/Mercadorias				Baixo
-Consumíveis?	Materiais/Mercadorias				Baixo
-Material elétrico e peças para manutenção?	Materiais/Mercadorias				Baixo
No fim da encomenda estar pronta para o cliente o departamento de logística verifica as quantidades? De que forma?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
Para o caso do sistema de “image id” falhar, existe sempre a contagem física das quantidades e das mercadorias expedidas?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
Qual é o procedimento operacional da logística desde a saída do produto em armazém até ao momento em que são criadas notas de devolução / sobras ?	Materiais/Mercadorias				Baixo
Qual é o processo usado no caso de ser acrescentada uma caixa ao piking posteriormente a este estar fechado?	Materiais/Mercadorias				Elevado
Alguma vez é usado o PDA no Piking, sem usar o sistema das imagens ID?	Materiais/Mercadorias				Elevado
Qual é o procedimento de verificação quando um produto desaparece, depois de sair do cais e até ser entregue ao cliente?	Materiais/Mercadorias				Elevado
Existem instruções escritas sobre a forma como efetuar as contagens físicas?	Materiais/Mercadorias	x			Baixo
Existe algum procedimento diferente para quando se receciona devoluções de mercadorias? Qual é o processo e como o departamento da logística funciona nestes casos?	Devoluções/ Sobras				Baixo

Existe algum procedimento diferente para quando se receciona sobras de mercadorias? Qual é o processo e como o departamento da logística funciona nestes casos?	Devoluções/ Sobras	x			Baixo
No caso de ser expedido mercadoria "a mais" do que as quantidades faturadas existe algum procedimento para se garantir que essa mercadoria excedente volta ao armazém? Quem faz esse controlo e de que forma?	Devoluções/ Sobras				Baixo
A logística consegue sustentar um exemplo de prova concreta, como o produto efetivamente saiu do armazém e naquelas determinadas quantidades? Como por exemplo?	Gestão de produção				Elevado
Que circuito é feito desde a saída de armazém até à chegada à sala de produção? Qual o envolvimento da logística neste passo e quem esta envolvido?	Gestão de produção				Baixo
Existe o controlo do prazo médio de stocks, níveis de segurança, stocks mínimo e máximo?	Procedimentos e Políticas gerais	x			Baixo

❖ Apêndice 6 – Questionário de Auditoria da Área dos Recursos Humanos

QUESTIONARIO DE AUDITORIA DA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Existe algum manual de acolhimento e de boas praticas para todos os colaboradores da Frijobel?	Admissão/ Cessões	x			Baixo
Ao contratar um novo colaborador verifica-se os seus antecedentes laborais?	Admissão/ Cessões		x		Baixo
Confirmam-se informações desfavoráveis?	Admissão/ Cessões	x			Baixo
No processo de cessação do contrato de trabalho do colaborador, como se processa a entrega dos bens da empresa? Estes são entregues à empresa antes ou depois do pagamento das contas do colaborador?	Admissão/ Cessões	x			Baixo
Existe algum procedimento para verificar se algum dado financeiro confidencial ou de relevância, da empresa, foi copiado pelo colaborador?	Admissão/ Cessões		x		Médio
Quem identifica a necessidade de recrutamento?	Admissão/ Cessões				Baixo
As entrevistas são feitas por quem? O responsável do respetivo departamento está presente na entrevista?	Admissão/ Cessões				Baixo
Como tomam a decisão de renovação ou não de contrato?	Admissão/ Cessões				Baixo
Comunica-se ao colaborador, por escrito, as mudanças de posto de trabalho e remuneração?	Ficha de colaborador	x	x		Baixo
Existe algum ficheiro de pessoal devidamente atualizado?	Ficha de colaborador				Baixo

Como se processa o pedido de férias e ausências? De que forma são validados?	Ficha de colaborador				Baixo
Existem registos de controlo a assiduidade para os comerciais? Qual é o procedimento efetuado? De que forma são validados esses registos?	Ficha de colaborador	x			Médio
Existem auditorias mensais/semanais com o objetivo de verificar numa amostra aleatória o registo efetivo dessa picagem pelos colaboradores comerciais?	Ficha de colaborador		x		Médio
Todas as verificações efetuadas, são realizadas dentro do próprio departamento de RH?	Ficha de colaborador	x			Baixo
Como se processa o envio do recibo de vencimento para os colaboradores?	Ficha de colaborador				Baixo
Os recibos de vencimento impressos, são colados em envelopes de forma a prevenir a visualização do seu conteúdo por pessoas não autorizadas? Estes, até chegarem à posse do seu titular, passam por quem?	Ficha de colaborador		x		Médio
Existe levantamento das necessidades de formação dos colaboradores?	Formação	x			Baixo
Quais são as entidades que recorrem para esse fim? São entidades certificadas?	Formação	x			Baixo
Existe um plano de formação anual? Esta é aprovado pela Direção?	Formação		x		Médio
Existe algum orçamento para as formações dadas?	Formação		x		
Como se faz o controlo de custos com a formação?	Formação		x		
Existe avaliação da formação realizada?	Formação	x			Baixo

O registo das formações está incluído no cadastro do colaborador?	Formação	x			Baixo
O processamento de salários é efetuado com base em:	Processamento salarial				Baixo
a) Registos de ponto para determinar as horas trabalhadas por dia e por turno	Processamento salarial	x			Baixo
b) Registos de ponto a fim de verificar se estão rasurados, alterados, etc	Processamento salarial	x			Baixo
c) Salários autorizados para cada colaborador.	Processamento salarial	x			Baixo
d) Legislação vigente	Processamento salarial	x			Baixo
e) Retenções na fonte obrigatórias	Processamento salarial	x			Baixo
g) Conferência de todos os cálculos aritméticos.	Processamento salarial	x			Baixo
Existem procedimentos para que qualquer alteração ao master RH seja comunicado, por escrito, ao departamento de contabilidade a fim de atualizar a informação para o processamento salarial?	Processamento salarial	x			Baixo
Em que circunstância é atribuída isenção horária a um colaborador?	Processamento salarial				Baixo
Existe controlo sobre os registos de ausências e férias que servem de base ao processamento de salários? (segregação das validações do ficheiro)	Processamento salarial	x			Baixo
Existe algum controlo ou registo das progressões na carreira e consequente alteração salarial?	Processamento salarial				Baixo
Existem procedimentos para avaliar o desempenho dos colaboradores? Como se processa essa avaliação e com que periodicidade?	Avaliação desempenho		x		Baixo

Há evidência da monitorização do cumprimento das regras de carácter fiscal e da legislação Laboral?	Geral	x			Baixo
Existe um plano de férias devidamente calendarizado, autorizado e divulgado?	Geral	x			Baixo
Existe um seguro de acidentes de trabalho devidamente atualizado?	Geral	x			Médio
Existem políticas para pessoal deslocado?	Geral		x		Baixo
Existe um especialista ou a subcontratação para a área da saúde e segurança no trabalho?	Geral	x			Baixo

❖ Apêndice 7 – Questionário de Auditoria da Área da produção

QUESTIONÁRIO DE AUDITORIA DA ÁREA DA PRODUÇÃO					
	Área Auditoria	Sim	Não	Observações	Nível de Risco
Como é feito o planeamento da produção e com que regularidade? Quem faz e quem revê?	Gestão de produção				Baixo
Este planeamento é cumprido? Se não se cumpre, analisa-se as causas e informa-se o responsável para tomar decisões?	Gestão de produção	x			Baixo
O planeamento é efetuado de acordo com previsão de vendas ou de stocks em armazém? Como é efetuado?	Gestão de produção	x			Baixo
Como se faz a gestão do pessoal, do tempo e dos materiais utilizados em cada produção?	Gestão de produção				Baixo
Como se apura quantos colaboradores são necessários para cada produção?	Gestão de produção				Baixo
Como são apuradas as horas gastas em cada produção? Existem um limite de horas para produção, de forma a não dar prejuízo?	Gestão de produção				Baixo
Em que momento se efetuam as requisições de matérias-primas?	Gestão de produção				Baixo
Quem faz as requisições? Alguém revê? Que tipo de documentação manual é utilizada e que sistemas intervêm no processo?	Gestão de produção	x			Baixo
Comprova-se a existência de materiais antes de iniciar uma ordem de produção?	Gestão de produção	x			Baixo
Como são feitos os cálculos da matéria-prima utilizada em cada produto e como são apurados os desperdícios?	Gestão de produção				Baixo

Como é controlado o stock que está na Câmara de produção? Como é garantido que a nível operacional só é efetuada requisição de matéria-prima depois de consumida todo o stock dessa referência na Câmara de Produção?	Gestão de produção				Elevado
Nos operacionais de produção, existem pessoas especialistas nas diversas áreas (corte, controlos intermédios, pesagem, etiquetagem, etc) ou cada um sabe desempenhar todas as funções nas respetivas fases ?	Gestão de produção				Baixo
À entrada da linha de produção as matérias-primas são soltas. O que acontece caso seja verificada alguma incongruência entre o produto expetável ser introduzido e o produto que está a ser introduzido na linha? Quem é o responsável por reportar esse tipo de situações anómalas?	Gestão de produção	x			Médio
A nível operacional, como é garantido que as referências produzidas são etiquetadas de forma correta?	Gestão de produção	x	x		Elevado
Como se garante que o peso do produto acabado está coerente com o que é colocado na caixa? Existem pesagens de controlo?	Gestão de produção	x			Baixo
A partir do momento que o produto acabado é empilhado nas paletes, como é conferido?	Gestão de produção	x			Baixo
Como é atribuído o lote e a referência a cada produto?	Gestão de produção				Baixo
Como é garantido que todo o stock de produto acabado dá entrada no armazém nas quantidades corretas? Alguém revê regularmente este processo?	Gestão de produção				Elevado
Como são tratados os desperdícios de matéria-prima desde o início ao fim do processo?	Gestão de produção				Baixo
Paletes mistas: No final da produção de determinado produto acabado o que é feito caso existam poucas caixas e não	Gestão de produção				Baixo

dê para ocupar uma palete? Que controlo existe sobre este stock?					
Qualquer mudança imprevista nas vendas que afete a produção, a área de produção é informada?	Gestão de produção		x		Médio
Existe um meio para determinar em que situação se encontra cada ordem de produção?	Gestão de produção		x		Baixo
Existe um local para as entradas em armazém no caso de produtos acabados, procedentes da fábrica, acompanhados da guia correspondente à ordem de produção acabada?	Gestão de produção	x			Baixo
Existem informações acerca da produtividade? E são avaliadas?	Procedimentos e Políticas gerais	x			Baixo
Existem planos de manutenção e assistência ao equipamento fabril?	Procedimentos e Políticas gerais	x			Elevado
Qual é o procedimento e a periodicidade da limpeza das máquinas e do espaço da produção?	Procedimentos e Políticas gerais	x			Baixo

❖ Apêndice 8 – Fluxograma de Controlo de Riscos

Área	Processo	Risco	Categorização do Risco	Tipo controlo	Periodicidade	Comentários	Sugestão melhoria
Financeira	Banco/ Caixa	Existem várias contas abertas no Banco de Portugal que não estão a ser utilizadas e não foram encerradas.	Baixo	Compensatório	Anualmente	Embora não haja um problema significativo para a empresa o facto de haver contas não usadas ainda abertas no banco de Portugal, estas devem ser encerradas para que a informação bancária seja corretamente espelhada.	As contas que já não são usadas nem movimentadas, devem ser encerradas. Esta revisão deve ser feita anualmente ou sempre que se achar necessário encerrar um número significativo de contas abertas e não usadas.
Financeira	Banco/ Caixa	Não é revisto ou avaliado periodicamente o fundo de maneiço aplicado aos colaboradores.	Baixo	Defetivo	Trimestralmente	A não avaliação e revisão dos valores faz com que sistematicamente exista colaboradores que gastem um valor muito superior ao qual lhes foi atribuído inicialmente, de fundo de maneiço.	Implementação de um procedimento de revisão e atualização dos fundos de maneiço dos funcionários. Para que os valores atribuídos estejam sempre atualizados relativamente as necessidades de cada colaborador.
Financeira	Banco/ Caixa	Não existem cheques assinados em branco. Mas os cheques que existem, estão desprotegidos de segurança física.	Médio	Preventivo	Diariamente	Os cheques guardados sem estarem num sítio seguro, podem ser furtados ou desaparecerem, e por esse motivo, causarem o transtorno para a empresa de os ter que anular e/ou requisitar de novo.	Os cheques, independentemente de estarem ou não em branco, devem estar guardados num sítio seguro (cofre).
Financeira	Banco/ Caixa	Não existem regras periódicas de alteração de passwords de acesso ao HomeBanking.	Médio	Preventivo	Trimestralmente	Se não existirem regras neste campo, poderão haver situações de perda de passwords ou até mesmo facilidade de extravio das mesmas para pessoas não autorizadas.	Efetuar em primeiro lugar, o levantamento de quais os telemóveis que estão associados a estas regras de segurança e quais são as pessoas que têm acesso aos mesmos. Posteriormente, deve-se implementar regras periódicas para alteração de passwords e estabelecimento de um conjunto de responsabilidades e normas de segurança para as pessoas que têm os telemóveis associados às respetivas contas bancárias.
Financeira	Banco/ Caixa	O conteúdo do cofre não está listado nem detalhado.	Alto	Preventivo/Detetivo	Sempre que o conteúdo se altere	O facto do conteúdo do cofre estar listado pode evitar perdas de material e em caso de furto	O conteúdo do cofre deve estar devidamente listado e detalhado num ficheiro excel

						consegue-se saber quais foram os bens roubados e identificar os prejuízos.	encriptado e de acesso restrito apenas à administração.
Financeira	Recebimentos	Na secção de recebimentos, não há segregação de funções. A pessoa que abre o correio faz o registo dos valores que recebe, deposita e passa os recibos.	Médio	Preventivo		A não segregação de funções pode levar a falhas ou não detenção de erros.	Deverá haver segregação de funções. A pessoa que abre o correio e faz o registo dos valores que recebe, deverá ser uma pessoa diferente da que deposita e passa os recibos.
Recursos Humanos	Admissão/ Cessão	Quando um colaborador sai da empresa, não existe forma de verificar se este copiou algum dado financeiro confidencial ou de relevância da empresa.	Alto	Preventivo	Sempre que um colaborador saia da empresa	No caso da cópia de um extrato ou algum dado financeiro proveniente do banco ou fora do servidor, não existe nenhuma forma possível de verificar se algo foi copiado. Caso seja alguma pasta ou ficheiro dentro do próprio servidor da empresa, é possível fazer o tracking de quem acedeu, a que horas, e qual foi o tipo de operação realizada.	Implementação da obrigação de assinatura de uma Termo de Confidencialidade e Sigilo de forma a prevenir eventuais copias de ficheiros e/ou pastas confidenciais fora do servidor ou numa plataforma bancária online.
Recursos Humanos	Ficha de colaborador	Não existe nenhum tipo de auditorias mensais/semanais com o objetivo de verificar o registo da picagem dos colaboradores comerciais.	Médio	Detetivo	Mensalmete	Por vezes pode ser difícil de controlar os colaboradores que trabalham no exterior da empresa, e se não houver mecanismos como o de verificar em que localização se realiza a picagem do ponto, torna-se complicado o controle do número de horas efetivamente trabalhadas pelos mesmos. Nestes casos é preciso implementar um software onde se possa monitorar os respetivos tablet's (departamento informática).	Devem ser estabelecidas auditorias mensais, onde se escolhe aleatoriamente um funcionário e um conjunto de dias aos quais se deve verificar a sua assiduidade e pontualidade, mas também se este fez a picagem ainda na sua residência ou já na morada do cliente, através da monitorização do GPS do Tablet.
Recursos Humanos	Ficha de colaborador	Não existem medidas de segurança para os recibos de vencimento que são impressos.	Alto	Preventivo	Mensalmete	Por falta de medidas de segurança, as informações dos recibos de vencimento impressos de algumas pessoas, podem ser comprometidas por terceiros.	Estabelecer medidas de proteção para os recibos de vencimento impressos, como são exemplos a elaboração de envelopes fechados e o seu armazenamento em locais seguros, como gavetas que sejam possíveis de fechar à chave.

Recursos Humanos	Geral	Não existe nenhuma política estipulada/documentada para o pessoal que está deslocado.	Baixo	Orientativo	Anualmente	Embora esteja definido na lei das ajudas de custo algumas regras para que certas despesas sejam pagas, estas regras não estão estipuladas e escritas em nenhum manual interno para conhecimento do colaborador. Assim, para não serem cometidos erros no dia-a-dia do pessoal deslocado, deveriam estar explicitas e documentadas regras para um conjunto de situações que podem acontecer mais usualmente.	Criação de um manual de políticas para o pessoal deslocado e respetiva divulgação e atualização.
Compras	Geral	Lista de fornecedores só existe a lista geral de todos os fornecedores no sistema interno da empresa "SalesUp". Não existe uma lista de fornecedores mais habituais descritos e com os respetivos PMP.	Médio	Orientativo	Semanalmente	Neste momento os colaboradores do departamento de compras conseguem ter mentalmente uma lista dos fornecedores mais usuais, sabendo à partida, quais são os PMP de cada um. Esta prática, embora funcione, pode ser um risco para a empresa, no futuro, caso um destes se ausente ou saia da organização.	Trimestralmente, o departamento pode adotar o procedimento de retirar uma listagem, em forma de ranking, dos fornecedores mais utilizados no SalesUp, durante aquele período. Para além de ser, no futuro, uma ferramenta de comparação de dados estatísticos, é uma excelente opção para criar um histórico de registos.
Compras	Fornecedores	Não há um contrato escrito formalmente. Mas tentam sempre formalizar por e-mail. O contacto com o fornecedor é feito muito por telefone, Skype, whatsapp.	Médio	Preventivo	Sempre que sejam realizadas compras que o justifiquem	Deve-se começar por definir a partir de que valores ou quantidades, uma compra é considerada relevante para ter por base um contrato escrito.	Realização de contratos formalmente escritos para situações específicas de compras de grandes quantidades e/ou valores.
Compras	Encomendas	As novas encomendas por vezes não são inseridas no programa MyTeam no prazo máximo estipulado (24 horas).	Médio	Detetivo	Diariamente		Caso esta informação se verificasse, não existia nenhum risco de auditoria, contudo, depois de questionar outros departamentos, percebeu-se que nem sempre as encomendas são inseridas neste prazo, e que alguns departamentos relatam situações em que existe a falta desta informação no sistema por alguns dias, levando a que se desconheça por vezes algumas encomendas feitas ou se tomem procedimentos errados sobre essa mesma falta de informação. Assim, de forma a estabelecer um controlo interno para este ultimo, é importante que o departamento estabeleça alertas sempre que seja ultrapassado o prazo das 24 horas sem que a encomenda não esteja inserida no sistema, tanto por acumulação de trabalho, como por esquecimento. Os alertas devem ser feitos

							por e-mail, para o próprio responsável pela encomenda, ou através da criação de um pop-up no início da sessão do sistema.
Compras	Encomendas	Não existe nenhum procedimento para assegurar que se reclamam encomendas em falta. Há um contacto via telefone para o fornecedor, mas por vezes não existe formalização por escrito dessa reclamação.	Médio	Preventivo / Orientativo	Sempre que os produtos encomendados ultrapassem o prazo estabelecido para serem entregues	Por vezes, a falta de tempo impossibilita a elaboração de um procedimento formal. Nestes casos, um mailing automático resolveria a situação.	Nos casos em que seja celebrado o contrato formalmente escrito, a empresa pode exigir os produtos em falta e/ou em atraso e a respetiva indemnização. Já no caso de ser uma situação de compra em que não estar vinculado nenhum contrato escrito, o departamento pode criar um mailing automático de controlo/aviso, no dia do atraso, a questionar o fornecedor da respetiva encomenda.
Compras	Fornecedores	É feita avaliação do produto diretamente nas fábricas e nos barcos. Mas não são registadas essas avaliações para posterior comparação. Os preços e prazos de entrega também não são registados.	Baixo	Orientativo	Sempre que sejam feitas avaliações do produto nas fabricas	Normalmente, os elementos do departamento destacados para estas viagens, não dispõem de muito tempo para fazer relatórios, ainda assim, estes podem ser feitos de uma forma mais simplificada de maneira a reduzir o seu tempo de realização.	Elaborar relatórios simples de avaliação aos barcos e às fábricas, através da apresentação de fotos tiradas aos respetivos locais com comentários a indicar o seu estado.
Compras	Planeamento e Custos	Não se aplica, pois o valor gasto mensalmente depende da sazonalidade dos produtos selvagens e do seu respetivo preço.	Baixo	Compensatório	Trimestralmente	Embora seja difícil estabelecer planos provisionais mensais, dado a variação que a sazonalidade dos produtos e dos preços vai sofrendo ao longo do tempo, é possível fazer um aprovisionamento trimestral, mesmo que provisório, de forma a ir controlando o cumprimento dos objetivos do respetivo ano	Criação de planos de aprovisionamento trimestrais, de forma a permitir que se comparem os valores aprovisionados com os valores dos fechos de contas do mesmo prazo.
Logística	Armazém	O responsável do armazém não tem as suas responsabilidades definidas por escrito.	Médio	Orientativo	Sempre que foram definidas novas responsabilidades ou mudanças na função	A não existência de responsabilidades definidas por escrito pode provocar uma falha no cumprimento de tarefas importantes, caso o responsável de armazém fique incapacitado para desempenhar as suas funções ou abandone a empresa.	O responsável de armazém deve definir as suas responsabilidades por escrito.
Logística	Materiais/Mercadorias	O departamento das compras, por vezes, não regista a respetiva compra quando é feita a encomenda e o produto chega a empresa e não existe dados no software da empresa "MyTeams" para a logística cruzar e validar.	Médio	Preventivo	Diariamente	Este processo de registo é muito importante para os vários departamentos terem conhecimento da compra de produtos efetuada e assim procederem em conformidade. Caso este procedimento não seja efetuado, pode induzir em erro os restantes	Criação de um método de introdução diário das compras no sistema MyTeams, estabelecendo para isso, responsáveis fixos e alertas para não se ultrapassar as 24h desde que a compra é feita até ao momento do seu registo.

						departamentos no planeamento, na produção e/ou na logística do respetivo produto e consequente venda.	
Logística	Gestão de produção	Ainda existem situações em que o produto sai da empresa e não é registado com leitura por imagem ID. Quando existe celeridade no processo, por vezes só é feito a picagem do produto no PDA e o produto segue para a distribuição.	Alto	Preventivo	Diariamente	O registo por imagem ID é a única forma que a empresa tem de comprovar perante o cliente e/ou o distribuidor que faz a entrega, que o produto saiu efetivamente de armazém e que qualquer responsabilidade a partir desse momento deverá ser atribuída a esse último.	Qualquer produto que saia da empresa deve ser registado na leitura da imagem ID.
Vendas	Procedimentos Gerais	As contas a cobrar só são objeto de análise após 100 dias da emissão da primeira fatura.	Baixo	Preventivo	Sempre que seja ultrapassado o prazo médio de recebimento.		
Vendas	Preços de venda	Não existem normas escritas sobre os descontos a aplicar aos clientes?	Médio	Orientativo	Anualmente	Estas deveriam estar estabelecidas e mencionadas num Manual de procedimentos e boas práticas do vendedor.	
Produção	Gestão de produção	O Stock na camara de produção é controlado através do programa de logística "GesLog", mas este programa, neste momento não está a reconhecer adequadamente as sobras que vão existindo. Apenas está a considerar as necessidades.	Alto		Diariamente	Este facto implica que o sistema não esteja a gastar as sobras de MP's noutras produções, acabando por acumular assim várias sobras e consequentemente no futuro mais referências de produtos.	Desenvolver um sistema que consiga controlar as sobras existentes e gasta-las em outras produções futuras. Este sistema novo pode ser associado a uma automatização de final de linha de produção para ser mais preciso e automático.
Produção	Gestão de produção	Não é garantido que as referências produzidas serão etiquetadas corretamente, uma vez que o processo não é automatizado e existe intervenção humana.	Alto		Diariamente	Enquanto existir mão humana nos processos não se pode categorizar um risco processual baixo. Existe sempre a possibilidade de ocorrência de erros.	Automatizar o final de linha, alocando colaboradores apenas para o controlo desse sistema automático.
Produção	Gestão de produção	No final da produção existe um responsável (João) que faz a contagem de fecho daquela determinada produção. Este identifica o que entrou e saiu da mesma. Ainda assim, tal como o ponto acima refere, esta contagem só é feita na fase seguinte, depois do processo de etiquetagem estar concluído. Se este ultimo estiver mal feito vai comprometer a contagem e esse erro só irá ser verificado mais tarde já no Departamento de Logística, quando este ultimo colocar o produto no sistema ID	Alto		Diariamente	Como já foi referido em cima, o facto do sistema de etiquetagem ser realizado por mão humana, pode levar a que sempre existam erros, comprometendo sempre os processos adjacentes.	Automatizar o final de linha, alocando colaboradores apenas para o controlo desse sistema automático.

Produção	Gestão de produção	Nem sempre a área da produção é informada quando algo afeta as vendas.	Médio	Detetivo	Diariamente	Por vezes, só quando o responsável de produção verifica as necessidades existentes é que deteta a existência de poucos stocks.	Criação de um procedimento obrigatório de reporte dos chefes de vendas para com os responsáveis de produção, sempre que algo afete as vendas e possa, por consequência, afetar a produção.
Produção	Procedimentos e Políticas gerais	Não existem muitos planos de manutenção do equipamento fabril. Os únicos que existem são feitos pela equipa de manutenção que, para além de não ser especializada, tem um número de elementos muito reduzido.	Alto		Mensalmente	Na maioria das vezes a equipa de manutenção tenta reparar algumas máquinas que exigem uma manutenção mais complexa, não tendo essa capacidade e metendo em causa a operacionalidade futura da respetiva máquina.	Contratação de pessoal especializado para reforçar a equipa de manutenção e desenvolvimento de formações para especializar os colaboradores já existentes. Posteriormente deve ser feito a criação de planos mensais e anuais de inspeções/manutenções dos equipamentos fabris.