COIMBRA BUSINESS SCHOOL
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

ISCAC

MESTRADO EM AUDITORIA EMPRESARIAL E PÚBLICA

Ano Letivo 2018/2019 - Parte Não Letiva

Estágio Curricular no Departamento de Auditoria Interna da Polisport Plásticos S.A.

MESTRANDA

Fabíola Rafaela da Silva Amaral Martins

ÁREA DE ESTÁGIO

Departamento de Auditoria Interna

ENTIDADE ACOLHEDORA

Polisport Plásticos, S.A.

DURAÇÃO DO ESTÁGIO

28 de março de 2019 a 15 de outubro de 2019

ORIENTADOR DE ESTÁGIO

Georgina Morais

SUPERVISOR DA ENTIDADE ACOLHEDORA

Emília Pinto

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero dirigir os meus agradecimentos a toda a minha família, em especial aos meus pais, por todo o apoio incondicional que tiveram comigo, permitindo superar todos os obstáculos, e a todos os meus amigos e colegas de curso que me acompanharam ao longo deste percurso académico.

Agradeço ainda à Dra. Georgina Morais, orientadora de estágio, por todo o acompanhamento e disponibilidade prestada durante a realização do relatório.

À Emília Pinto, supervisora do estágio, por todo o apoio, paciência e disponibilidade prestada durante o período de estágio. Agradeço ainda à Helena Oliveira, que embora não tenha sido supervisora da entidade acolhedora, prestou todo e qualquer apoio necessário para aprendizagem de novos conhecimentos e aplicação dos mesmos nas atividades desenvolvidas.

Por fim, quero dirigir o meu muito obrigada à Polisport Plásticos pela oportunidade que e concedeu para realizar o estágio e por me ter acolhido da melhor maneira.

RESUMO

O presente relatório de estágio integra a etapa final do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e tem como propósito descrever as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio.

O estágio curricular foi realizado no Departamento de Auditoria Interna, na Polisport Plásticos S.A., com início a 28 de março de 2019 e término a 11 de outubro de 2019, e tinha como objetivo consolidar e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da parte letiva ao contexto de trabalho, assim como adquirir novos conhecimentos.

Cada vez mais as organizações enfrentam mudanças significativas no meio onde estão inseridas, bem com ambientes cada vez mais complexos, exigentes e dinâmicos, tornando-se por isso necessário a adoção de métodos e estratégias de modo não só conseguirem sobreviver, mas a tornarem-se mais competitivas e possuírem um diferencial em relação à concorrência. Também o forte crescimento económico-financeiro levou que as organizações tivessem a necessidade de receber informações confiáveis e atempadas, que permitissem atingir os objetivos delineados pela organização e que ajudassem na definição de estratégias que contribuam para a obtenção de uma maior eficiência, a redução de custos e a correção de eventuais erros.

Desta forma surge a Auditoria Interna, tornando-se numa função fundamental para as organizações, que contribui para uma melhoria constante e para o desenvolvimento da economia, eficácia e eficiência da organização.

ÍNDICE

Índice de Figuras VIII

Índice de Anexos **Erro! Marcador não definido.**

Índice de Apêndice IX

ACRÓNIMOS E SIGLAS X

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3

1. Auditoria Interna 3

1.1. Origem e Conceito 3

1.2. Papel do Auditor Interno 5

1.3. Função da Auditoria Interna 6

1.4. Princípios Orientadores para a Prática Profissional de Auditoria Interna 8

1.4.1. Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna 9

1.4.2. Definição de Auditoria Interna 10

1.4.3. Código de Ética do IIA 10

1.4.4. Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna 12

1.5. Papel da auditoria interna na gestão do risco 14

2. Gestão de Risco 15

2.1. Relação entre a Auditoria Interna e a Gestão do Risco 15

2.2. Noção, Conceito e Princípios da Gestão de Risco 17

2.3. Benefícios da Gestão de Risco 18

2.4. Modelos de gestão do risco 19

2.4.1. Enterprise Risk Management do COSO 19

2.4.1.1. Riscos e seu papel na definição da estratégia 20

2.4.1.2. Gestão de riscos integrados 21

2.4.2. Gestão dos Riscos de Negócio – NP EN ISO 31000:2018 23

2.4.2.1. Princípios da Gestão do Risco 24

2.4.2.2. Estrutura da Gestão do Risco 25

2.4.2.3. Processo da Gestão do Risco 26

2.5. Articulação da gestão de risco com a gestão estratégica 28

3. Gestão Estratégica 29

3.1. Noção, Conceitos e Princípios 29

3.2. A contribuição da auditoria interna para a gestão estratégica 32

3.3. Balanced Scorecard 33

3.3.1. Noção, Conceito e Princípios 35

3.3.2. Perspetivas do Balanced Scorecard 35

3.3.3. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica 37

CAPÍTULO II – AUDITORIA INTERNA NA POLISPORT PLÁSTICOS, S.A. - ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO 41

1. O Grupo Polisport 41

1.1. Polisport Plásticos S.A 42

1.2. Polinter Plásticos, Lda. 47

1.3. Polisport Molds, Lda. 48

1.4. Headgy Helmets 49

1.5. Polipromotion 50

2. Grupo Polisport – Indicadores Financeiros 51

CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DA POLISPORT PLÁSTICOS 59

1. Atividades Desenvolvidas no Departamento de Auditoria Interna 59

1.1. Departamento de Auditoria Interna 60

1.2. Acolhimento na Polisport Plásticos 61

1.3. Atividades Desenvolvidas 62

1.3.1. Matriz Partes Interessadas –cumprimento da norma da qualidade 62

1.3.1.1. Objetivo e âmbito 62

1.3.1.2. Execução 63

1.3.1.3. Sugestões 63
1.3.2. Avaliação de Risco 64
1.3.2.1. Objetivo e âmbito 65
1.3.2.2. Execução 65
1.3.2.3. Sugestões 69
1.3.3. Follow-up das Recomendações de Auditoria 69
1.3.3.1. Objetivo e âmbito 69
1.3.3.2. Execução 70
1.3.3.3. Sugestões 70
1.3.4. Elaboração de Reports 70
1.3.4.1. Recolha e Sistematização de Informação 71
1.3.4.2. Revisão e Concessão de Níveis de Acesso Adequados 72
1.3.4.3. Fiabilidade da Informação e Minimização da Ocorrência de Erros 73
1.3.4.4. Desenvolvimento de Mapas de Gestão Automatizados 73
CONCLUSÃO 75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76
WEBGRAFIA 76
APÊNCIDE 85
ANEXOS 92

Índice de Figuras

Figura 1 - Novo Framework Internacional para a Prática Profissional de Auditoria Interna 8
Figura 2 - O papel da auditoria interna na gestão do risco 14
Figura 3 - COSO ERM (Parte I) 20
Figura 4 - COSO ERM (Parte II) 21
Figura 5 - Princípios da Gestão de Risco 24
Figura 6 - Estrutura da gestão do risco 25
Figura 7 - Processo de Gestão de Risco 27
Figura 8 - Etapas da Gestão Estratégica 30
Figura 9 - Perspetivas do Balanced Scorecard 36
Figura 10 - Estrutura do Balanced Scorecard 40
Figura 11 - Estrutura Organizacional do Grupo Polisport 42
Figura 12 - Presença Mundial do Grupo Polisport 44
Figura 13 - Responsabilidade Social 46
Figura 14 - Volume de Negócios do Grupo Polisport (em Milhares) 51
Figura 15 - Solvabilidade do Grupo Polisport 52
Figura 16 - EBITDA do Grupo Polisport (em Milhares) 53
Figura 17 - Resultado Líquido do Grupo Polisport (em Milhares) 54
Figura 18 - Rentabilidade de Capital Próprio do Grupo Polisport (em Milhares) 55
Figura 19 - Ativos do Grupo Polisport (em Milhares) 56
Figura 20 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polisport Plásticos 56
Figura 21 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polinter 57
Figura 22 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polisport Molds 57
Figura 23 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Headgy Helmets 57
Figura 24 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polipromotion 57
Figura 25 - Recursos Humanos 58
Figura 26 - Estrutura Organizacional do Departamento de SOP 60
Figura 27 - Avaliação de Risco 65
Figura 28 - Mapa Global de Riscos 66
Figura 29 - Matriz de Risco 68
Figura 30 - Fases da Auditoria 70

Índice de Apêndice

Apêndice 1 - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna 86
Apêndice 2 - Matriz de Risco e Processo 88
Apêndice 3 - Mapa Taxa de Absentismo 90

Índice de Anexos

Anexo 1 - Exemplo de construção de um mapa estratégico 93
Anexo 2 - Matriz Partes Interessadas 95

ACRÓNIMOS E SIGLAS

AAA - American Accounting Association

AI - Auditoria Interna

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade

BSC - Balanced Scorecard

COSO - Committee of Sponsoring Organizatios

ERM - Enterprise Risk Management

FEI - Financial Executives International

GES - Gestão Estratégica

GIE - Gestão e Instalação de Equipamentos

IDI -

IFAC - International Federation of Accountants

IIA - Institute of Internal Auditors

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

IPPF - International Professional Practices Framework

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

KPIs - Key Performance Indicators

NA - Normas de Atributo

ND - Normas de Desempenho

NI - Normas de Implementação ou Práticas Recomendadas

NIPPAI - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

RLS - Row-Level Security

S.A - Sociedade Anónima

SCI - Sistema de Controlo Interno

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SOP - Departamento de Suporte Operacional

SOX - Sarbanes-Oxley

INTRODUÇÃO

O estágio representa a etapa final do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que decorreu no Serviço de Auditoria Interna da Polisport Plásticos, S.A. (Polisport) de março a outubro de 2019. O estágio foi apoiado pela orientadora de estágio, Georgina Morais (ISCAC), e pela supervisora da entidade acolhedora, Emília Pinto (Polisport).

Uma das razões que levaram à escolha deste tema foi o facto de já ter alguma experiência em auditoria financeira e de querer experimentar uma nova área, nomeadamente a de Auditoria Interna, uma vez que considero ser uma área mais atrativa.

Outra razão que levou à escolha pela realização do estágio em Auditoria Interna é o facto de este ser um fator de suma importância para uma organização, desempenhando um papel de grande relevância, ajudando na deteção e mitigação de riscos, servindo de ferramenta de apoio à gestão e transmissão de informação à gestão sobre o desenvolvimento das atividades da entidade.

Quanto à opção pela realização do estágio, para além de ser considerada uma oportunidade de aliar a parte teórica com parte prática do mestrado, é também uma forma de adquirir experiência profissional e conhecer a realidade empresarial, em concreto o funcionamento de uma entidade privada.

Deste modo, para o período de estágio estavam previstas as atividades abaixo mencionados.

- Vigilância estratégica da concorrência;
- Follow-up das recomendações de auditoria;
- Avaliação de risco;
- Matriz de Partes Interessadas;
- Auditoria aos processos;
- Recolha e sistematização de diversas informações para apoio à tomada de decisão;
- Realização de *reports* financeiros e operacionais periódicos;
- Análise de indicadores estratégicos e operacionais e elaboração de relatórios de suporte à decisão;
- Desenvolvimento e elaboração de KPIs e relatórios de gestão mensais;
- Reporte e análise mensal de KPIs face ao orçamento e ao período homólogo;
- Garantir a fiabilidade da informação e a minimização da ocorrência de erros;
- Desenvolvimento de ferramentas/mapas de gestão automatizados;

- Revisão e concessão dos níveis de acesso à informação adequados.

No entanto, nem sempre é possível a realização de todas as atividades propostas, uma vez que uma atividade pode demorar mais que o esperado ou pode surgir outra de maior relevância. Assim sendo, de todas as atividades de estágio previstas não foi possível a realização da "Auditoria aos Processos".

O presente relatório encontra-se estruturado em três capítulos, os quais pretendem demonstrar a função de auditoria interna no âmbito empresarial. No primeiro capítulo será realizada uma revisão do estado de arte da Auditoria Interna, Gestão de Risco e Gestão Estratégica, bem como da relação existente entre estas três funções, uma vez que foi nestas áreas que o estágio mais se desenvolveu. Será ainda referido os Princípios Orientadores para a Prática Profissional de Auditoria Interna. No segundo capítulo será realizada uma breve apresentação da entidade acolhedora, como um enquadramento histórico e alguns indicadores financeiros. No terceiro e último capítulo serão apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, mais propriamente no Departamento de Auditoria Interna. Este capítulo inicia-se com uma breve apresentação do funcionamento do Departamento de Auditoria Interna e da sua finalidade. Seguindo-se as atividades desenvolvidas no mesmo Departamento, onde se destaca a gestão de risco e a preparação de informação para a tomada de decisão e de apoio à administração.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este primeiro capítulo tem como objetivo enquadrar a Gestão Estratégica com a Auditoria Interna, bem como os seus conceitos chave, como esta se desenvolve e qual o papel que desempenha dentro de uma organização. Neste sentido, o capítulo inicia-se com uma breve evolução histórica da Auditoria Interna e evolução do conceito, seguido do conceito e princípios da gestão de risco e, por fim, a gestão estratégica e instrumentos de controlo estratégico.

1. Auditoria Interna

1.1. Origem e Conceito

A Auditoria Interna como hoje conhecemos é o resultado de um conjunto de acontecimentos decorridos ao longo dos tempos, que impulsionaram o seu crescimento, tornando possível a evolução do papel do auditor dentro das organizações.

A Auditoria Interna surgiu em 1756 como resultado da Revolução Industrial e do forte crescimento económico. No entanto, segundo Morais e Martins (2013, p.89), a atividade do auditor "limitava-se a um trabalho de mera vigilância", uma vez que este tinha como principal "objetivo a deteção de erros, irregularidades e fraudes, através da análise detalhada de transações".

Com o decorrer do tempo, as empresas passaram a ter novas necessidades, nomeadamente a necessidade de análises mais detalhada e de informações mais minuciosas e confiáveis, o que levou a que a auditoria passasse a ser vista como uma mais valia e não como uma obrigatoriedade. Além disso, tanto a auditoria como os seus objetivos atingiram outros patamares, passando a ser necessário a conceção de sistemas de controlo interno mais complexos. Neste sentido, a Auditoria Interna viu-se obrigada a alargar o seu âmbito e centrar a sua atuação nos controlos administrativos.

Após a fundação do *Institute of Internal Auditors* (IIA[1]), em 1941, passou a existir uma maior ênfase na revisão dos controlos internos, o que contribuiu para a consolidação da Auditoria Interna.

A elaboração do *Statement of Responsabilities of the Internal Auditor* do IIA, em 1947, levou a que houvesse um aumento do âmbito das auditorias, passando abranger não só as áreas financeiras como também as áreas operacionais.

[1] Organização responsável pela divulgação e promoção das melhores práticas de Auditoria Interna

Em 1978, foram aprovadas as *Standards for the Profissional Pratice of Internal Auditing* pelo IIA. Em 1971, uma revisão das normas, veio alterar o âmbito da Auditoria Interna, fazendo com que esta cortasse laços com a contabilidade financeira. Uma outra revisão da norma referente à responsabilidade do auditor, veio descrever a atividade de Auditoria Interna apenas como análise de operações empresariais.

Em 1999 surge uma atualização do conceito de Auditoria Interna. Segundo Morais e Martins (2013), esta atualização veio cobrir todas as funções a desempenhar pelo auditor interno, incluindo a gestão de risco e os processos de *Governance*. Além disso, esta atualização gerou um ajustamento do Código de Ética e uma reforma das normas vigentes.

Em 2000 o conceito de Auditoria Interna é reformulado pelo IIA. Este coloca mais enfâse na relação do Auditor Interno com a empresa, no sentido de criar valor para os acionistas e clientes.

Em 2002, a publicação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) elevou significativamente o papel da Auditoria Interna.

Em 2004, o *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO[2]) publicou o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (COSO-ERM), que tinha como principal objetivo alargar o âmbito do controlo interno de modo a que este tivesse um foco mais abrangente sobre a gestão de risco. Tinha ainda como finalidade ajudar as organizações atingir os objetivos delineados e a evitar situações que tivessem impacto negativo na organização.

Em resultado da crise financeira, registou-se uma alteração nas prioridades das organizações. Estas passaram a ter como principal objetivo o aumento dos lucros, deixando para segundo plano os processos de auditoria e controlo. A satisfação do cliente passou a ser a principal preocupação das organizações.

Segundo Teixeira (2006), o conceito de auditoria não tem sido uno nem estático. Tal facto levou à necessidade de criar um conceito que fosse aceite por todos. Neste sentido, foram realizadas ações de harmonização a nível internacional por diversas entidades, nomeadamente *International Federation of Accountants* (IFAC), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e, a

[2] Organização privada, fundada em 1985 com o objetivo de apoiar a "*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*", uma iniciativa independente que, tinha como finalidade prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos das organizações. Paralelamente, desenvolvia recomendações para os vários tipos de empresas públicas e seus auditores, para a SEC e outros reguladores e para instituições de ensino (COSO, 2020).

nível das Instituições Superiores de Controlo, *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), entre outros.

O termo Auditoria Interna surgiu da necessidade dos auditores em alargar os horizontes. Este deixou de ter apenas um papel na deteção de erros e fraudes e passando a ter um papel de prevenção dos mesmos. O auditor interno passou assim a contribuir para a identificação de riscos e para uma melhor gestão dos mesmos.

A limitação inerente dos recursos de Auditoria Interna contribuiu para que esta não fosse capaz de lidar com todos os riscos operacionais que iam surgindo em resultado da atividade da organização, houve a necessidade de alterar as práticas de auditoria, principalmente no que refere à deteção de erros. É neste sentido que o novo conceito de auditoria interna evoluiu.

A auditoria interna passou a ser "vista como uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação". (IIA, 2009)

A norma "2100 – Natureza do Trabalho" do IIA refere que a Auditoria Interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de *Governance*, gestão de risco e controlos da organização, utilizando uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos.

Segundo a norma NP EN ISO 19011:2018, que delimita as linhas de orientação para a auditoria a sistemas de gestão, a auditoria era vista como um "processo sistemático, independente e documentado para obter evidência objetiva e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são cumpridos".

Apesar das diferentes perspetivas, a Auditoria Interna era vista pela maioria dos auditores como um processo de melhoria contínua que tinha como intuito acrescentar valor para a entidade. Além de que esta deve alargar a sua área de influência de forma a identificar os erros e encontrar soluções para os potenciais problemas que possam surgir.

1.2. Papel do Auditor Interno

O auditor interno é visto como "parte estratégica" da gestão, uma vez que exerce um papel de consultor na identificação dos riscos e, por isso, deverá propor estratégias que levem a um melhor desempenho da organização. Além disso, o auditor interno é um elemento essencial para uma gestão de risco eficaz e para as medidas a tomar. Estes têm como objetivo verificar a fiabilidade das

informações, a eficácia e eficiência das operações e a observação das leis e normas em vigor, fornecendo assim uma garantia objetiva para o conselho de administração.

Como já foi referido, os auditores internos não desempenhavam uma função de gestão de risco, apenas procediam a uma breve análise das áreas onde poderiam ocorrer maiores riscos de negócio. Atualmente, com a ajuda de referenciais, como o do COSO, existe uma maior abordagem do risco por parte dos auditores internos, uma vez que passaram a desempenhar um papel que se focava na gestão de risco aquando do planeamento e desempenho da sua atividade. Além disso, estes lidam ainda com outras questões relevantes relacionadas com a sobrevivência e prosperidade de qualquer organização.

Em suma, os auditores internos contribuem para o sucesso das organizações, através de uma combinação de garantia e consultoria. Na parte da garantia, os auditores internos informam quais os sistemas e processos que estão a funcionar e a contribuir para o crescimento da organização, enquanto que, na consultoria estes tendem a melhorar estes sistemas e processos. Inclusive, na declaração de missão da Auditoria Interna, está definido que o papel da Auditoria Interna consiste em "aprimorar e proteger o valor organizacional, fornecendo garantia, consultoria e insights com base em riscos e objetivos" (IIA, 2019, n.d.).

1.3. Função da Auditoria Interna

Como referido anteriormente, segundo Morais e Martins (2013) "a Auditoria Interna é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na entidade". Esta deverá nascer da vontade clara da administração da organização e seus acionistas de forma a dar resposta às necessidades que surgem, por exemplo:

- Dar a conhecer se os objetivos delineados estão a ser alcançados;
- Garantir que as políticas, procedimentos, ações e controlos estabelecidos são os mais adequados e se foram colocados em prática;
- Garantir uma gestão de riscos adequado de forma a obter atingir os objetivos.

De acordo com Marçal e Marques, citado por Feteira (2013, p.42), a atividade de auditoria interna "tem uma função importante no auxílio às tomadas de decisões da gestão, sempre por consideração aos objetivos de maximização da economia, eficiência e eficácia, procurando dar resposta a determinadas necessidades".

As funções de Auditoria Interna estão ainda sujeitas às políticas definidas e aprovadas pela Administração, sendo que toda organização deverá beneficiar de um documento formal, designado

de “Estatuto de Auditoria Interna”. De acordo com a Norma 1000 do IIA (2012) “o propósito, a autoridade e a responsabilidade da atividade de auditoria interna devem estar formalmente definidos no estatuto de auditoria interna, consistente com a Missão da Auditoria Interna e os elementos obrigatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas e a Definição de Auditoria Interna)”.

De acordo com Morais e Martins (2013), a auditoria divide-se em três funções principais:

- Função de apoio à direção;
- Função de vigilância do sistema de controlo;
- Função de apoio à gestão de risco e processo de *Governance*.

A **função de apoio à direção** consiste no reconhecimento da importância da utilidade da Auditoria Interna por parte da organização, ou seja, a organização reconhece que a Auditoria Interna acrescenta valor à mesma.

A **função de vigilância do sistema de controlo,** principal responsabilidade da atividade de Auditoria Interna, consiste numa ferramenta de controlo, que contribui para a identificação dos pontos fracos da organização, mediante a emissão de um relatório de diagnóstico. O auditor analisa e avalia a eficácia do sistema de controlo, comparando-o com as normas estabelecidas. Após esta análise, a direção deverá adotar as medidas corretivas necessárias.

Por fim, a **função de apoio à gestão de risco e processo de *Governance*** consiste em analisar se a metodologia utilizada para implementar o processo da gestão de risco é entendida pelas diferentes partes envolvidas no *Governance* da organização, nomeadamente a administração, comissão de auditoria. É da responsabilidade do auditor auxiliar a entidade da identificação e avaliação dos riscos.

Além disso, a auditoria interna pode ainda assumir outras funções, como avaliação da performance de gestão, organização de planos estratégicos, análise de investimentos, etc. A auditoria interna deverá ser dinâmica, prospetiva, participativa e evolutiva. Dinâmica, na medida em que permite ser coativa e contribua para a redução e mitigação de erros; prospetiva, na forma de olhar o futuro e a criação de valor; participativa, na partilha e sugestão de recomendações de melhoria com a finalidade de mitigação de riscos; e, por fim, a organização deverá ser evolutiva na execução de ações, bem como no alcance dos objetivos delineados.

1.4. Princípios Orientadores para a Prática Profissional de Auditoria Interna

Segundo Martins & Morais (2013, p.51), "o IIA tem ajudado os membros a conhecer os critérios geralmente aceites para a prática da atividade de auditoria, através da:

- Adoção de um Código de Ética;
- Aprovação das normas de responsabilidade para os auditores internos;
- Estabelecendo programas de formação contínua;
- Desenvolvendo técnicos especializados, através da partilha de conhecimentos;
- Instituindo um programa de certificação – *Certified Internal Auditor* (CIA)".

Neste sentido, de forma a ajudar os auditores no exercício da sua profissão, o IIA criou uma estrutura conceptual, o *International Professional Practices Framework* (IPPF) - Estrutura Internacional de Práticas Profissionais do IIA, um conjunto de orientações, promulgadas pelo IIA, que tem como objetivo facilitar a interpretação e aplicação de metodologias e técnicas na Auditoria Interna e que estão divididas em dois grandes grupos, o primeiro designado de orientações obrigatórias e o segundo como orientações recomendadas.

Em 2015, o IPPF foi revisto e passou a integrar novas orientações obrigatórias e recomendadas. Além disso, passou a considerar um cenário de risco global em evolução. A figura 1 representa a estrutura conceptual do IPPF mais recente.

Figura 1 - Novo Framework Internacional para a Prática Profissional de Auditoria Interna

Fonte: IIA (2019a)

As **Orientações Obrigatórias** são compostas por quatro elementos essenciais para a execução da atividade de Auditoria Interna, nomeadamente:

- Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna;
- Definição de Auditoria Interna;
- Código de Ética;
- Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.

As **Orientações Recomendadas** são compostas por dois elementos, que devem ser utilizados como orientação. Estas "descrevem as práticas para a implementação eficaz de Princípios Fundamentais do IIA, como a Definição de Auditoria Interna, Código de Ética e Normas" (IPPF), tais como:

- Guia de Implementação/Práticas Recomendadas;
- Orientação Suplementar/Guias Práticos.

A Missão de Auditoria foi outra das alterações da nova estrutura conceptual. Esta pretende demonstrar o propósito da auditoria interna numa organização, sendo que a auditoria interna é apoiada pelas IPPF e por todos os elementos que integram a sua definição, assim como todos os princípios fundamentais para a prática da atividade de Auditoria Interna.

Missão da Auditoria

> *Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (assurance), assessoria (advisory) e conhecimento (insight) baseados em risco. (IPPF)*

1.4.1. Princípios Fundamentais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

Os Princípios Fundamentais representam os elementos que articulam a eficácia da Auditoria Interna. Consiste num grupo de orientações oficiais para a execução de atividades de auditoria. Estes princípios apoiam o Código de Ética e as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.

Segundo o IIA (2019a), os princípios fundamentais pretendem:

- Demonstrar integridade;
- Demonstrar a proficiência e o zelo profissional devido;
- Ser objetivo e livre de influências indevidas (independente);
- Estar alinhado às estratégias, objetivos e riscos da organização;
- Estar devidamente posicionado e com recursos adequados;
- Demonstrar qualidade e melhoria contínua;

- Comunicar-se de modo efetivo;
- Fornecer avaliações baseadas em risco;
- Ser perspicaz, proativo e focado no futuro;
- Promover a melhoria organizacional.

1.4.2. Definição de Auditoria Interna

Como já foi anteriormente referido, a definição de Auditoria Interna é uma das orientações obrigatórias. Segundo o IIA (2019a), "a Auditoria Interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivo, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação".

1.4.3. Código de Ética do IIA

Segundo Morais e Martins (2013), a profissão de Auditoria Interna, fundamentada na fiabilidade da governação, gestão de risco e controlo, tem como pilar o Código de Ética.

O Código de Ética foi adotado em 13 de dezembro de 1968 e revisto a última vez em junho de 2000. Este tem como finalidade descrever os requisitos mínimos de conduta e expectativas comportamentais que são esperados de um profissional de Auditoria Interna. Além disso, é aplicável a todas as entidades e indivíduos que prestem serviços de Auditoria Interna.

O incumprimento do código de ética será avaliado de acordo com os Estatutos e Diretrizes do código e pode ser alvo de sanções.

Para efeitos do código de ética, o IIA considera como "auditor interno" todo aquele que seja membro, detentor e candidato a certificações profissionais do IIA e outras entidades que exerçam serviços abrangidos pela definição de Auditoria Interna.

O Código de Ética tem ainda como objetivo promover uma cultura de ética na execução da atividade de Auditoria Interna e vai além da sua definição padrão, dividindo-se em dois componentes essenciais. O primeiro componente consiste nos princípios básicos para a profissão e prática da Auditoria Interna, ou seja, são os pilares para a estrutura da profissão. E o segundo as Regras de Conduta, as quais descrevem as normas de comportamento esperado pelos auditores internos, ou seja, conjunto de deveres aplicados ao exercício da função que, por sua vez, levam ao cumprimento dos princípios éticos.

Princípios éticos para a profissão e prática da Auditoria Interna[3]

INTEGRIDADE

A integridade dos auditores internos gera confiança e, por isso, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento.

OBJETIVIDADE

Os auditores internos manifestam o mais elevado grau de objetividade profissional ao avaliarem e comunicarem a informação sobre a atividade ou processo em análise. Os auditores internos devem faze uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e os seus julgamentos não devem ser influenciados por interesses particulares e por opiniões alheias.

CONFIDENCIALIDADE

Os auditores internos devem respeitar o valor e a propriedade da informação que recebem e não devem divulgar informação sem a devida autorização, exceto em caso de obrigação legal ou profissional.

COMPETÊNCIA

Os auditores internos aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho da sua atividade.

Regras de Conduta[4]

INTEGRIDADE

Os auditores internos deverão executar o seu trabalho com:

- Honestidade;
- Diligência;
- Responsabilidade;
- Respeitar as leis e divulgar o que se espera seja feito ao abrigo das leis e do exercício da atividade;
- Respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos da organização;

[3] Código de Ética, 2008 p.2
[4] Código de Ética, 2008 p.3

Por outro lado, **não deverão**, com consciência, participar em atividade ilegais, ou em atos que desacreditem a profissão de Auditoria Interna ou a organização.

OBJETIVIDADE

Os auditores internos não deverão:

- Participar em qualquer atividade ou manter uma relação que prejudique ou que possa prejudicar o seu julgamento imparcial;
- Aceitar nada que prejudique ou possa prejudicar o seu julgamento profissional.

Devem divulgar todos os factos materiais de que tenham conhecimento.

CONFIDENCIALIDADE

Os auditores internos:

- Devem ser prudentes na utilização e proteção da informação obtida no desempenho das suas atividades;
- Não devem utilizar a informação para qualquer benefício próprio, que esteja em desacordo com as leis ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da organização.

COMPETÊNCIA

Os auditores internos deverão:

- Aceitar apenas serviços para os quais disponham de conhecimento, proficiência e experiência necessária;
- Desempenhar os serviços de Auditoria Interna de acordo com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna;
- Aperfeiçoar de forma contínua a sua proficiência e a eficiência e qualidade dos seus serviços.

1.4.4. Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

Segundo Marçal e Marques (2011, p. 62), as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna têm como finalidade esclarecer o papel e as responsabilidades do auditor interno, assim como servir de orientação da Auditoria Interna.

A Auditoria Interna é uma atividade exercida em todo o mundo, em diferentes ambientes e em diferentes organizações, que diferem em finalidade, complexidade e estrutura. No entanto a conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA

é fundamental para o cumprimento das responsabilidades dos auditores internos e da atividade de Auditoria Interna, devendo a sua implementação ser orientada no ambiente em que a Auditoria Interna exerce as suas responsabilidades. (IIA, 2016)

As Normas do IIA aplicam-se a todos os auditores internos e à atividade em geral, sendo estes responsáveis pela conformidade com as normas relacionadas à objetividade, proficiência e zelo profissional e com as normas relevantes para o desempenho das responsabilidades profissionais.

A revisão e desenvolvimento das normas é um processo contínuo realizado pelo IIA, através de uma extensa consulta e discussão, a nível internacional, e sob a forma de um rascunho. Estas Normas têm como finalidade:

- Orientar a conformidade com os elementos obrigatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais.
- Fornecer uma estrutura para a execução e a promoção de um amplo espectro de serviços de Auditoria Interna de valor agregado.
- Estabelecer as bases para a avaliação de desempenho da Auditoria Interna.
- Promover a melhoria dos processos e operações organizacionais.

As Normas Internacionais para a Prática de Auditoria Interna do IIA desdobram-se em duas partes principais, nomeadamente em:

> **Normas de Atributos** (NA), série 1000 – relacionadas com as características das organizações e dos indivíduos que desempenham a atividade de Auditoria Interna;
>
> **Normas de Desempenho** (ND), série 2000 - descrevem a natureza dos serviços de Auditoria Interna e fornecem os critérios de qualidade através dos quais o desempenho desses serviços pode ser avaliado.

No entanto, uma atualização das normas em janeiro de 2004 dividiu-as em três partes. Neste sentido, para além das Normas de Atributos e Normas de Desempenho, passaram a existir as **Normas de Implementação ou Práticas Recomendadas** (NI), nnnn.Xn. As Normas de Implementação desenvolvem-se em torno das Normas de Atributos e de Desempenho, proporcionando os requisitos aplicáveis à atividade de auditoria (*assurance*) (A) ou de consultoria (C). Estas normas consistem num conjunto de práticas recomendadas de cumprimento opcional. O apêndice 1 representa um resumo das Normas Internacionais para a Prática de Auditoria Interna, assim como as práticas recomendadas para cada Norma.

1.5. Papel da auditoria interna na gestão do risco

A auditoria interna é uma atividade objetiva e independente, de avaliação e consultoria. Esta desempenha um papel crucial na gestão do risco, uma vez que fornece uma garantia objetiva relativamente à eficácia da gestão do risco, isto é, fornece uma garantia que tanto a gestão do risco como o controlo interno estão a ser geridos de uma forma eficaz e eficiente.

Em 2009, o IIA publica um documento intitulado "*The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*". Este apresenta um conjunto de atividades de gestão do risco e o papel que a auditoria interna deve assumir; os que pode assumir, tendo a sua independência e objetividade dos auditores salvaguardada; e os que não deve assumir uma vez que comprometem estes valores. (Figura 2)

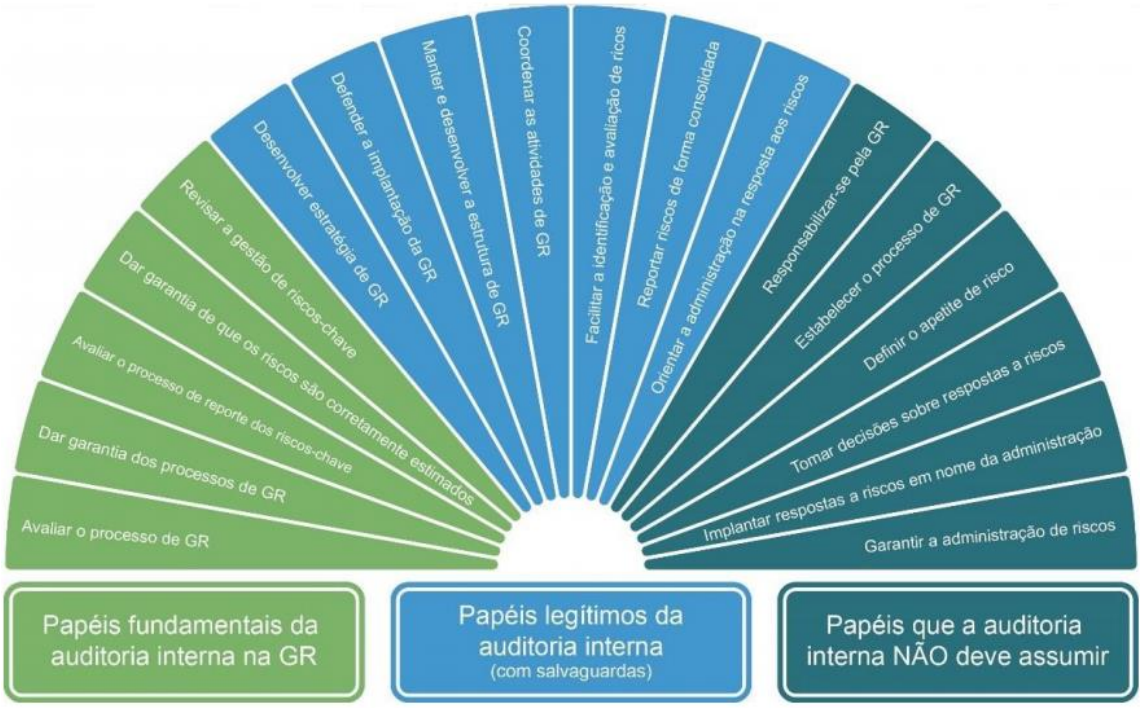


Figura 2 - O papel da auditoria interna na gestão do risco

Fonte: IIA Research Foundation (2009)

Segundo o IIA Research Foundation (2009), as cinco primeiras áreas representam as principais funções de Auditoria Interna na gestão do risco. Estas "fazem parte do objetivo mais amplo de garantia da gestão do risco".

As sete áreas seguintes representam as funções que a auditoria Interna pode assumir em relação à gestão de risco. Quanto mais à direita do gráfico a auditoria interna se encontrar maiores serão as

salvaguardas[5] para assegurar a sua independência e objetividade. A Auditoria Interna pode assumir estas funções desde que não assuma um papel na tomada de decisão ou outras funções de gestão de risco, como as últimas funções apresentadas na imagem.

Por último temos as seis áreas que representam as funções que a auditoria interna não deve assumir, uma vez que consistem na responsabilidade de gestão do risco e que podem prejudicar a objetividade da auditoria Interna.

2. Gestão de Risco

2.1. Relação entre a Auditoria Interna e a Gestão do Risco

Como já foi referido anteriormente, a Auditoria Interna tinha apenas como finalidade contribuir para a fiabilidade e integridade dos dados financeiros e operacionais. Só mais recentemente é que passou abranger a auditoria operacional, o controlo interno e a avaliação de risco, o que tem contribuído para a relevância da auditoria. Além disso, o auditor interno exerce um papel de consultoria na identificação dos riscos e, por isso, deve propor estratégias que levem a um melhor desempenho da organização.

No entanto, nem sempre foi assim. Inicialmente não existia grande preocupação com a gestão de risco. Uma atualização do referencial do COSO, em 2013, designado de *Internal Control – Integrated Framework,* veio redefinir o âmbito de aplicação da Auditoria Interna. Este passou a incluir a gestão de riscos e o controlo interno. Só após esta atualização é que os auditores internos passaram a ter uma maior abordagem sobre a gestão de risco, o que levou a que estes passassem a ter em conta o fator risco enquanto planeavam e desempenhavam a sua atividade.

[5] A auditoria interna pode estender seu envolvimento na gestão do risco, desde que sejam aplicadas algumas condições, nomeadamente: (fonte)

- Estar definido que administração permanece como a responsável pela gestão do risco;
- A natureza das responsabilidades do auditor interno estar documentada no estatuto de auditoria interna e aprovada pelo comitê de auditoria;
- A auditoria interna não deve gerir nenhum dos riscos em nome da administração.
- A auditoria interna deve prover aconselhamento e dar suporte ao processo de tomada de decisão da administração, no entanto a Auditoria Interna não deve tomar decisões por ela própria.
- A auditoria interna não deve dar avaliação objetiva (*objective assurance*) em qualquer parte da estrutura da gestão do risco pela qual seja responsável. Tal avaliação (*assurance*) deve ser fornecida por outras partes convenientemente qualificadas.

As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA (2017, p. 37) definem risco como a "possibilidade da ocorrência de um evento que possa ter impacto na consecução dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência". Sendo que, a gestão de risco é o "processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que forneçam uma segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados".

No entanto, embora seja da responsabilidade da administração a identificação e gestão do risco, cabe à Auditoria Interna a responsabilidade de garantir que estes sejam geridos de forma mais adequada.

A publicação das normas referentes às responsabilidades do auditor (IPPF), por parte do IIA, também contribuíram para esta melhoria, mais especificamente as normas relativas ao planeamento, natureza do trabalho e gestão do risco.

> **Norma 2010 – Planeamento**
>
> "O responsável pela auditoria tem que estabelecer planos, baseados no risco, para determinar as prioridades da atividade de auditoria interna consistentes com os objectivo da organização." (IIA, 2017)
>
> **Norma 2100 – Natureza do Trabalho**
>
> "A atividade de auditoria interna tem que avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de governação, de gestão do risco e de controlo, utilizando uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos." (IIA, 2017)
>
> **Norma 2120 – Gestão do Risco**
>
> "A atividade de auditoria interna tem que avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria da gestão do risco." (IIA, 2017)

Além disso, de acordo com a nota interpretativa da norma 2120 do IIA, o auditor interno tem a capacidade de verificar se os processos de gestão do risco são eficazes, caso:

- Os objetivos da organização sustentam e estão alinhados com a missão da organização;
- Os riscos significativos são identificados e avaliados;
- São selecionadas as respostas adequadas que alinham os riscos com o apetite de risco da organização;

- A informação relevante sobre o risco, é identificada e comunicada em tempo oportuno transversalmente pela organização, permitindo que o staff, os gestores e o Conselho cumpram com as suas responsabilidades.

2.2. Noção, Conceito e Princípios da Gestão de Risco

Todos os projetos e atividades envolvem riscos. Uma organização que consiga detetar e entender melhor estes riscos, consegue geri-los de forma mais eficaz e eficiente, evitando eventos ou situações que possam ter impacto negativo na organização. Além disso, a necessidade de gerir estes eventos tem vindo a ser reconhecida como parte fundamental das boas práticas de *governance*.

Segundo McKeever, citado por Pinheiro (2014, p.101), o risco é definido como "um evento adverso, que pode ter impacto no negócio (positivo ou negativo) devendo, por isso, ser gerido de forma oportuna, adequada e apropriada".

A gestão dos riscos consiste assim em identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações de modo a ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos e, deste modo, evitar perda de recursos e garantir a conformidade com as leis e regulamentos. Esta deve ser definida como o "processo desenvolvido pela administração, gestão e outras pessoas, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, desenhado para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade, e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados (COSO, 2007, p. 4).

A publicação do *Enterprise Risk Managemen*t (ERM) veio ajudar as organizações na gestão do risco. Segundo o ERM, a gestão do risco tem como finalidade principal alinhar a apetência para o risco com a estratégia adotada, fortalecer as decisões em resposta aos riscos, reduzir surpresas e prejuízos operacionais, identificar e administrar riscos múltiplos, aproveitar oportunidades e otimizar o capital. Além disso, existe uma premissa inerente à gestão de risco. Independentemente do tamanho, finalidade ou atividade económica de uma organização, a gestão do risco existe para gerar valor às Partes Interessadas, ou seja, aos *stakeholders*.

Os auditores internos desempenham também um papel fundamental na gestão dos riscos. Estes têm um papel crucial na análise da eficiência e eficácia das operações, bem como a responsabilidade de verificar se está tudo de acordo com as normas em vigor. Neste sentido, pode-se afirmar que os auditores internos devem preocupar-se com todos os riscos que possam ter impacto nas organizações, sendo por isso necessário a existência de mecanismos que ajudem a minimizar o impacto destes, como por exemplo a matriz de riscos e processos.

A elaboração de uma matriz de riscos e processos é uma peça fundamental para uma organização, uma vez que permite avaliar o grau de impacto que os riscos têm para uma empresa. De acordo com Pinheiro (2014, p.102), esta "deverá ser suportada numa análise racional do problema, do risco, da identificação das causas e da probabilidade da ocorrência. A adoção desta metodologia visa antecipar a probabilidade de perdas provenientes de eventos adversos à estratégia da empresa". No entanto, antes da elaboração da matriz de riscos, a organização deve avaliar os riscos, identificando os processos, ameaças, oportunidades e grau do respetivo impacto.

No entanto, há que notar que a Gestão do Risco Empresarial é um meio que serve para atingir um fim, mas não é um fim para si própria.

2.3. Benefícios da Gestão de Risco

Todas as organizações precisam definir a sua estratégia, assim como ajustá-la periodicamente. É neste sentido que, segundo o COSO (2017), surge o *Enterprise Risk Management* para ajudar as organizações a otimizarem a sua estratégia e performance. A integração do ERM nas organizações pode trazer alguns benefícios, nomeadamente:

- "Aumento do leque de oportunidades;
- Identificação e gestão do risco na entidade como um todo;
- Aumento dos resultados positivos e da vantagem com a diminuição das surpresas negativas;
- Diminuição da oscilação da performance;
- Melhor distribuição de recursos;
- Aumento da resiliência da empresa."

De acordo com a NP ISO 31000:2013 (p.5), a implementação e manutenção da gestão do risco, pode trazer alguns benefícios para a organização, como por exemplo:

- "Aumentar a verosimilhança de atingir os seus objetivos;
- Encorajar a gestão proativa;
- Estar ciente da necessidade de identificar e tratar o risco em toda a organização;
- Melhorar a identificação das oportunidades e ameaças;
- Cumprir as obrigações legais e regulamentares e normas internacionais aplicáveis;
- Melhorar a governação
- Aumentar a confiança das Partes Interessadas e a credibilidade da organização;
- Estabelecer uma base fiável para tomada de decisões e planeamento;
- Melhorar os controlos;
- Afetar e utilizar os recursos no tratamento do risco de forma eficaz;

- Melhorar a eficácia e a eficiência operacionais;
- Reforçar o desempenho no domínio da segurança e saúde, bem como na proteção ambiental;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar as perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional;
- Melhorar a resiliência organizacional."

Independentemente do modelo que a organização use para a manutenção e implementação da gestão do risco irá sempre ter benefícios.

2.4. Modelos de gestão do risco

São várias as metodologias de gestão de risco. No entanto, o COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) e a ISO 31000 são os modelos considerados mais relevantes e recentes. Além disso, tanto a ISO como o ERM contribuem para o trabalho dos auditores internos.

2.4.1. Enterprise Risk Management do COSO

Como foi referido anteriormente, o COSO tinha como finalidade prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos das organizações, tendo por isso, como objetivo principal "fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas abrangentes e orientação sobre gestão de riscos (ERM), controlo interno e dissuasão de fraudes." (COSO, 2020)

Em 1992, o COSO publicou a estrutura integrada do controlo interno, "*Internal Control — Integrated Framework"*. Esta tinha como finalidade avaliar a eficácia dos controlos internos e tinha como foco principal os objetivos operacionais, *reporting* (demonstrações financeiras) e *compliance*.

Em 2004 foi publicado o "*Enterprise Risk Management – Integrated Framework"* (ERM). Um modelo mais alargado que o "*Internal Control — Integrated Framework"* publicado em 1992, a que acresce uma abordagem sobre a gestão de riscos.

Em 2017 o framework sofre nova atualização, intitulada de "*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*". Esta nova atualização veio realçar a importância de ter em conta o risco no processo de definição da estratégia e desempenho da organização. Além disso, segundo o COSO (2017 p.4), este framework permitiu:

- "Elucidar o valor da gestão de riscos ao estabelecer e executar uma estratégia;

- Reforçar o alinhamento entre performance e gestão de riscos corporativos, com o objetivo de ajudar na definição de objetivos e a entender o impacto do risco sobre a performance da organização;
- Contemplar as expectativas relativas ao *governance* e supervisão;
- Reconhecer a globalização dos mercados e das operações e a necessidade de aplicar uma abordagem comum, embora adaptada, a todas as regiões geográficas;
- Apresentar novas formas de interpretação dos riscos ao definir e atingir objetivos no contexto de maior complexidade dos negócios;
- Ampliar os aspetos de divulgação dos riscos de modo atender às expectativas dos *stakeholders* em relação a maior transparência;
- Contemplar tecnologias evolutivas e a proliferação de dados e análises de dados (*analytics*) que suportam no apoio à tomada de decisões;
- Estabelecer definições básicas, componentes e princípios para todos os níveis da organização envolvidos na elaboração, na implementação e na execução das práticas de gestão de riscos."

2.4.1.1. Riscos e seu papel na definição da estratégia

A primeira parte do *framework*, figura 3, demonstra a importância da definição de objetivos estratégicos alinhados com a missão, visão e valores da organização para o fortalecimento do seu desempenho.

Figura 3 - COSO ERM (Parte I)

Fonte: COSO (2017)

De acordo com Pardini (2017), o fortalecimento do desempenho pode ser afetado devido à existência dos seguintes pontos:

a) "Possibilidade de a estratégia não estar alinhada com a missão e visão da organização. Normalmente a gestão de riscos verifica se a empresa conta com objetivos estratégicos ou

se os eventos que possam impactar a realização dos objetivos são conhecidos. A visão agora avaliar se a estratégia está alinhada com a visão, missão e valores da organização;

b) Outro ponto importante neste requisito é avaliar se a estratégia escolhida é alinhada com a apetência para o risco, com os recursos requeridos e com o retorno almejado."

A gestão de risco tem um papel importante para as organizações, uma vez que ajuda a identificar, avaliar e a gerir riscos para a estratégia. Para além disso, ajuda na seleção das estratégias. A escolha de uma estratégia exige uma tomada de decisão estruturada que analise os riscos e alinhe os recursos com a missão e a visão da organização.

Caso estes componentes não estejam alinhados, é potencializado o risco de uma empresa não criar valor às partes relacionadas, o que poderá comprometer a sua operacionalidade e ter impacto no valor já existente.

2.4.1.2. Gestão de riscos integrados

A segunda parte do *framework*, figura 4, demonstra a importância da gestão de riscos na definição de uma estratégia que esteja alinhada à missão, visão e valores de uma organização, assim como defende que o sucesso para um desempenho operacional, que crie riqueza, seja resultado da integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções.

Figura 4 - COSO ERM (Parte II)

Fonte: COSO, 2017

Tal como o *Internal Control — Integrated Framework*, este *framework* é um conjunto de vinte princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados.

Estes princípios descrevem as práticas que podem ser aplicadas de maneira diferente nas organizações, independentemente do seu tamanho, tipo ou setor. Além disso, a aplicação destes princípios pode dar à administração a segurança de que a organização é capaz de gerir os riscos associados à estratégia e aos objetivos do negócio.

- *Governance e cultura*

Segundo o COSO (2017, p. 6), o *governance* reforça a importância de instituir responsabilidade de supervisão da operação pela gestão de topo, incluindo a supervisão da gestão de riscos. A cultura incide sobre os valores éticos, o comportamento desejado e a compreensão dos riscos da entidade.

- *Estratégia e definição de objetivos*

Com base no COSO (2017, p. 6), a gestão de riscos, a estratégia e a definição de objetivos da empresa são atividades que devem estar presentes no processo de planeamento estratégico. A apetência para o risco é estabelecida e alinhada com a estratégia; os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem de base para identificar, avaliar e tratar os riscos.

- *Desempenho*

Segundo o COSO (2017, p. 6), os riscos podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos da organização, sendo por isso necessário identificá-los e avaliá-los. Os riscos são ordenados pela gravidade no contexto da apetência para o risco, enquanto que a organização seleciona as respostas a dar ao risco.

- *Análise e revisão*

Segundo o COSO (2017, p. 6), ao analisar o desempenho da entidade, uma organização deve avaliar a efetividade dos componentes do processo de gestão de riscos, verificando se estes estão a funcionar ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais, definindo em quais serão necessárias revisões.

- *Informações, comunicação e relatórios*

Segundo o COSO (2017, p. 6), a gestão de riscos requer um processo contínuo de obtenção e partilha de informações necessárias para a gestão das operações, sejam estas de fontes internas como externas, através de toda a organização.

A aplicação do *Enterprise Risk Management* pode ser uma alternativa na delineação da estratégia empresarial, uma vez que procura combinar fatores de risco com a estratégia de gestão das organizações, assim como permite antecipar a ocorrência de situações que possam ter impacto negativo para a organização. Além disso, permite a elaboração de objetivos estratégicos com uma redução significativa dos riscos.

No entanto, há que ter em conta que este *framework* apresenta algumas limitações, pois o futuro é incerto e o risco está intrinsecamente relacionado com ele. A concretização dos objetivos definidos encontra-se muito além do controlo da administração, o que pode resultar num enviesamento dos resultados obtidos e, neste caso, haver necessidade de redefinir os objetivos.

2.4.2. Gestão dos Riscos de Negócio – NP EN ISO 31000:2018

"Vivemos num mundo em constante mudança e somos forçados a lidar diariamente com incertezas. Mas o modo como uma organização lida com essas incertezas pode ser um indicador chave do seu sucesso. O risco é um elemento necessário nos negócios e num ambiente onde enormes volumes de dados são processados a velocidades cada vez maiores, identificar e mitigar os riscos é um desafio para qualquer empresa." (ISO, 2018)

A ISO 31000 é uma norma internacional sobre Gestão dos Riscos, que foi publicada pela primeira vez em 2009. Esta foi desenvolvida por um conjunto de técnicos de gestão de risco da "*International Organization for Standardization*" (ISO) e teve por base a norma AS/NZS 4360 (2004). A norma sofreu várias atualizações ao longo dos anos, tendo sido revista pela última vez em 2018.

A NP EN ISO 31000 providencia um conjunto de princípios e linhas de orientação que as organizações deverão ter em conta na tomada de decisão baseada no risco de governação, estratégia e planeamento, gestão, processos de reporte, políticas, valores e cultura. A norma recomenda que as organizações cumpram com estes princípios de modo a tornar eficaz a gestão de risco.

De acordo com a NP EN ISO 31000:2013, uma característica essencial desta é a inclusão do "estabelecimento do contexto" como a atividade inicial do processo da gestão do risco. O estabelecimento do contexto permite apreender os objetivos da organização, o ambiente em que procura atingi-los, as suas Partes Interessadas e a diversidade dos critérios do risco, que na sua globalidade ajudarão a identificar e apreciar a natureza e complexidade dos seus riscos. Além disso, a gestão do risco baseia-se nos princípios, estrutura e processo nesta descritos, que podem já existir nas organizações e, nesse caso, poderão ter de ser adaptados ou melhorados.

A norma contribui ainda para o desenvolvimento de estratégias de gestão do risco, o que permite a identificação e mitigação dos riscos, aumentando, deste modo, a probabilidade de atingir os objetivos delineados e aumentar a proteção dos ativos, bem como verificar tanto os aspetos positivos como os negativos associados ao risco, ou seja, as oportunidades e as consequências que os erros poderão ter, o que irá permitir uma tomada de decisão mais informada e mais eficaz.

2.4.2.1. Princípios da Gestão do Risco

A gestão de risco tem como finalidade a criação e proteção de valor de uma organização, bem como melhorar o desempenho, encorajar a inovação e ajudar a atingir os objetivos delineados.

De acordo com a NP ISO 31000:2018, uma gestão do risco eficiente e eficaz deve seguir um conjunto de princípios quando estabelece a estrutura e os processos da gestão do risco, permitindo assim que esta consiga gerir os efeitos da incerteza nos seus objetivos. A figura 5 representa estes princípios:

Figura 5 - Princípios da Gestão de Risco

Fonte: APQ (2018)

Segundo a norma estes princípios[6] são:

- **Integrada:** A gestão do risco é parte integrante de todas as atividades da organização.
- **Estruturada e Abrangente:** Uma abordagem estruturada e abrangente da gestão do risco contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- **Personalizada:** A estrutura e os processos da gestão do risco são personalizados e proporcionados aos contextos externo e interno da organização assim como aos seus objetivos.
- **Inclusiva:** O envolvimento apropriado e oportuno das Partes Interessadas permite que o seu conhecimento, pontos de vista e perceções sejam considerados. O que pode resultar numa gestão do risco mais consciencializada e informada.
- **Dinâmica:** Os riscos podem surgir, mudar ou desaparecer como resultado das mudanças no contexto externo e interno de uma organização. A gestão do risco antecipa, deteta, reconhece e responde a essas mudanças e eventos de um modo apropriado e oportuno.

[6] IPQ (2018, p.8)

- **Melhor Informação Disponível:** As entradas para a gestão do risco baseiam-se na informação histórica e atual, assim como nas expectativas futuras. A gestão do risco tem em conta quaisquer limitações e incertezas associadas a essas informações e expectativas. A informação deverá ser oportuna, clara e estar disponível às Partes Interessadas relevantes.
- **Fatores Humanos e Culturais:** O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspetos da gestão do risco em cada nível e fase.
- **Melhoria Contínua:** A gestão do risco é melhorada continuamente com a aprendizagem e a experiência.

2.4.2.2. Estrutura da Gestão do Risco

Segundo a NP ISO 31000:2018, a estrutura da gestão de risco tem como finalidade ajudar a organização na integração da gestão do risco em todas as atividades e funções significativas. eficácia da gestão de risco dependerá da sua integração na gestão da organização, incluindo a tomada de decisão. A organização deve avaliar as práticas e processos da gestão do risco existentes, avaliar as lacunas e tratar das mesmas no âmbito da estrutura.

A estrutura[7] da gestão do risco é constituída por um conjunto de componentes (figura 6) nomeadamente a integração, conceção ou design, implementação, avaliação e melhoria da gestão do risco. Além disso, o modo como estes componentes interagem devem ser adaptados às necessidades da organização.

Figura 6 - Estrutura da gestão do risco

Fonte: APQ (2018)

[7] IPQ (2018)

- **Integração**: A integração da gestão do risco assenta num entendimento das estruturas e contexto organizacional. As estruturas diferem, de acordo com a finalidade, metas e complexidade da organização.
- **Design:** O design divide-se em cinco pontos, nomeadamente:
    - Compreender a organização e o seu contexto;
    - Articular o compromisso da gestão do risco;
    - Atribuir funções, autoridades, responsabilidades e responsabilizações organizacionais;
    - Alocar recursos;
    - Estabelecer a comunicação e a consulta.

- **Implementação:** O sucesso da implementação da estrutura passa pelo empenho e consciencialização das Partes Interessadas, o que permite que as organizações consigam considerar explicitamente a incerteza na tomada de decisão, enquanto permitem assegurar que qualquer incerteza que venha a surgir seja tida em conta.

  Além disso o design e a implementação adequada da estrutura da gestão de risco permite que a gestão do risco esteja incluída em todas as atividades da organização, inclusive na tomada de decisões.

- **Avaliação:** De modo a avaliar a eficácia da estrutura da gestão do risco, uma organização deverá:
    - Medir periodicamente o desempenho da estrutura da gestão do risco em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado;
    - Determinar se continua adequada ao apoio da consecução dos objetivos da organização.
- **Melhoria:** Uma organização deverá monitorizar e adaptar constantemente a estrutura da gestão do risco face às mudanças internas e externas à organização, o que poderá contribuir para uma melhoria do seu valor. Além disso, a organização deverá melhorar de forma constante a pertinência, adequação e a eficácia da estrutura da gestão do risco, assim como o modo que este é integrado.

2.4.2.3. Processo da Gestão do Risco

De acordo com a NP ISO 3100:2018 (IPQ, p.14), "o processo da gestão do risco envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas atividades de comunicação e consulta,

estabelecimento do contexto e na apreciação, tratamento, monitorização, revisão, registo e reporte do risco".

O processo da gestão do risco deverá ser parte integrante da gestão e tomada de decisão. Além disso, deve ser integrado na estrutura, nas operações e nos processos da organização, podendo ser aplicado tanto a nível estratégico, operacional, em programas ou em projetos. Este processo[8] é ilustrado pela figura 7, que compreende as atividades descritas nas seções 6.2 à 6.7 da respetiva norma.

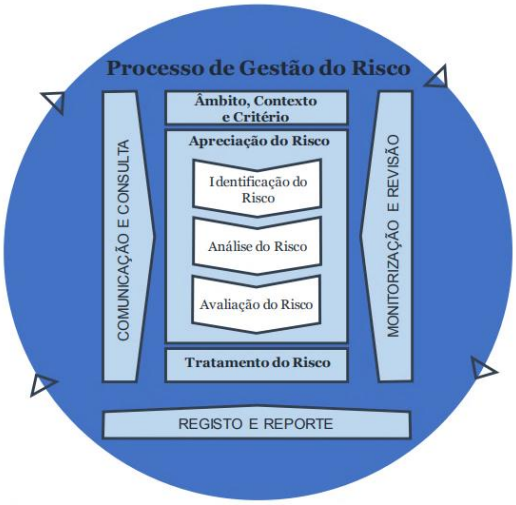


Figura 7 - Processo de Gestão de Risco

Fonte: APQ (2018)

- **Comunicação e consulta (6.2):** Ajudar as Partes Interessadas na compreensão do risco, sendo que esta é a base para a tomada de decisão.
- **Âmbito, contexto e critérios (6.3)**: Definição dos parâmetros a ter em conta no processo da gestão de risco, permitindo deste modo uma avaliação e mitigação do risco eficaz.
- **Apreciação do Risco (6.4):** Identificação, análise e avaliação do risco. Esta deverá ser orientada de modo sistemático, interativo e colaborativo, tendo por base o conhecimento e os pontos de vista das Partes Interessadas. Deverá ser usada informação oportuna e complementada.
- **Identificação do Risco (6.4.2):** Identificar e descrever os riscos que possam ter impacto na consecução dos objetivos.
- **Análise do Risco (6.4.3):** Compreender a natureza dos riscos da organização e as suas características, incluindo o nível do risco.

[8] IPQ (2018)

- **Avaliação do Risco (6.4.4):** Apoiar a tomada de decisões, tendo por base os resultados da análise do risco. Compara o nível do risco identificado com o nível de risco definido.
- **Tratamento do risco (6.5):** Selecionar e implementar ações de forma a abordar o risco.
- **Monitorização e revisão (6.6):** Assegurar e melhorar a qualidade e eficácia do design, implementação e resultados do processo. Esta etapa inclui o planeamento, a recolha e a análise da informação, o registo de resultados e o fornecimento de retorno de informação.
- **Registo e reporte (6.7):** O processo de gestão do risco e os resultados devem ser documentados e reportados.

2.5. Articulação da gestão de risco com a gestão estratégica

Conforme já foi referido anteriormente a gestão de riscos é um processo desenvolvido pela gestão que tem como objetivo identificar potenciais eventos/riscos que possam ter impacto na organização. Trata-se de um processo de natureza permanente, estruturado e monitorizado tanto pela gestão estratégica como pela gestão.

A gestão estratégia, como será referida posteriormente, é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo. É o processo pelo qual a gestão formula e implementa estratégias, de modo assegurar que os objetivos da organização são atingidos. O processo de gestão estratégica tem ainda como suporte o planeamento estratégico, que consiste num procedimento sistemático e racional que se desenvolve através do próprio processo de planeamento da organização. Este constitui o suporte de apoio ao processo de formulação e implementação das estratégias.

Segundo alguns autores, uma gestão de risco torna-se mais clara quando se está ciente do impacto que os riscos poderão ter nos valores de uma organização. A compreensão do conceito de risco e o objetivo da gestão de riscos contribuem para a execução do planeamento estratégico. A deteção de potenciais eventos serve como orientador para a gestão, pois é a partir destes que a gestão poderá propor ações que ajudem a mitigar os riscos e a maximizar as oportunidades e, assim, criar valor para a organização.

Apesar de existirem vários modelos com diferentes abordagens, o processo de gestão de risco segue sempre a mesma estrutura. Este processo tem origem na definição da estratégia e objetivos, segue pela identificação, avaliação e tratamento dos riscos e atividades de monitorização e comunicação.

3. Gestão Estratégica

3.1. Noção, Conceitos e Princípios

Segundo Herrera (2005, p.2), o conceito de gestão estratégica é uma "área relativamente nova, tendo como origem a introdução da disciplina "política de negócios" nas universidades americanas, na década de 1950".

Segundo J. David Hunger, citado por Herrera (2005, p. 5), "a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controlo".

Bartol e Martin (1998), citado por Andrade (2016, p.3), a gestão estratégica consiste no processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se inserem e das suas próprias condições internas.

Pode-se então afirmar que o processo de gestão estratégica é composto por diversos elementos e desenvolve-se de forma sequencial em dois subprocessos, a formulação da estratégica e a implementação da estratégica.

A **formulação da estratégica** inicia-se a partir da clarificação da missão e definição dos objetivos estratégicos da organização. Seguindo-se a análise do meio envolvente externo e dos fatores internos relevantes, identificando assim as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização. Após a sua definição e análise, este avança para o desenvolvimento, formulação e seleção das estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos estratégicos delineados. Após formulada a estratégia, o segundo subprocesso, a **implementação da estratégia**, ocupa-se da execução dos planos estratégicos definidos, do controlo e *feedback* e dos resultados obtidos.

Outros autores definem ainda gestão estratégica como o conjunto de compromissos, decisões e ações que contribuem para que a organização consiga atingir competitividade estratégica. Defendem ainda que o processo de gestão estratégica é composto por várias etapas, como mostra a figura 8.

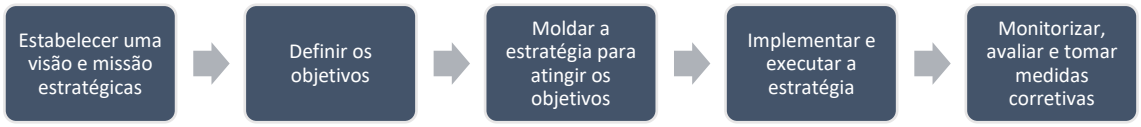


Figura 8 - Etapas da Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Serra (2012)

A primeira etapa passa por **estabelecer a visão e missão da empresa**. Esta passa por pensar estrategicamente sobre o "onde queremos ir", ou seja, quais os planos futuros da empresa. Esta etapa envolve decidir sobre a posição futura de negócio que a empresa pretende alcançar e proporcionar uma direção de longo prazo, dando assim à empresa uma identidade forte.

A segunda etapa é a **definição dos objetivos**. A organização converte a visão e a missão estratégica em objetivos específicos, criando medidas que contribuem para a avaliação de desempenho, forçando a gestão a focar-se nos resultados pretendidos. Estes objetivos podem ser definidos como objetivos estratégicos, financeiros e outros a um nível mais tático ou operacional.

A terceira etapa envolve **moldar a estratégia**, ou seja, decidir se, por exemplo, a empresa vai concentrar-se num único negócio ou se vai procurar crescer através da diversificação.

A quarta etapa consiste na **implementação e execução da estratégia**. O executivo toma as ações necessárias para colocar a estratégia em prática, o que envolve supervisionar o desenvolvimento das estratégias, melhorar as competências que suportam a execução da estratégia, analisar como e se os objetivos estão a ser atingidos e a afetação de recursos de atividades críticas à estratégia.

Por último, **monitorizar, avaliar e tomar medidas corretivas** para potenciais desvios. Estas consistem num processo contínuo, uma vez que poderá existir uma mudança no ambiente em que a organização se insere e a estratégia poderá ter de evoluir para antecipar ou, pelo menos, acompanhar essa mudança.

No entanto, há quem defenda que aquando da definição da missão, as organizações deparam-se desde logo com diversos riscos. Porém, a estrutura de gestão de riscos visa ajudar a organização na consecução dos seus objetivos, procurando reduzir a sua exposição a estes riscos (COSO, 2004).

A gestão estratégica entende-se assim como um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam "onde estão", para "onde querem ir" e "como é que lá irão chegar". Agem em conformidade com o caminho traçado,

ajustando-o às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, principalmente, nas preferências dos clientes.

Controlo Estratégico

Segundo Ribeiro Serra (2012), os executivos definem as estratégias e a estrutura organizacional que melhor permite à organização usar os seus recursos de forma mais eficiente e eficaz para prosseguir com a estratégia, assim como gerar valor para a mesma. No entanto, esta precisa de instrumentos que permitam monitorizar se a estratégia e a estrutura organizacional estão a ter o efeito desejado, tomar medidas corretivas ou mesmo reformular medidas já existentes, os designados sistemas de controlo.

É neste sentido que surge o controlo estratégico, também designado de controlo organizacional. Este foi criado com o objetivo de desenvolver capacidades de planeamento estratégico, atribuir de forma adequada as tarefas de gestão, controlo do processo de implementação e monitorização de resultados. Além disto, o controlo estratégico preocupa-se em analisar a forma como a estratégia está a ser implementada, detetar potenciais áreas de risco e fazer os ajustes necessários. Contribui também para a tomada de decisões sobre os principais riscos que possam ter impacto na consecução dos objetivos delineados.

Segundo Certo (2005), citado por Ribeiro (2012, p.145), o "controlo estratégico é um tipo especial de controlo organizacional que se concentra na monitorização e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que ela está a funcionar de forma apropriada".

Numa definição mais abrangente, Emmanuel et al (1990), citado por Pereira e Martins (2005, p.113), definem o controlo como o "processo pelo qual a gestão assegura que a organização se adapta com sucesso ao meio ambiente em que está inserida". Enquanto que, segundo Wheelen e Hunger (1992), citado pelos mesmos autores (2005, p.109), o controlo estratégico é visto como um processo que permite à organização assegurar que os objetivos delineados estão a ser atingidos aquando do processo de planeamento. A não consecução dos objetivos delineados conforme planeado pode decorrer de duas situações, nomeadamente quando a gestão tenha subestimado ou superestimado a definição dos mesmos.

Além disso, o controlo tem como função modificar as estratégias da organização bem como a sua implementação, de modo a contribuir para o melhoramento da capacidade da organização em atingir os resultados desejados.

De acordo com Pereira e Martins (2005, p.61), o controlo estratégico tem ainda como finalidade dar resposta a duas questões, nomeadamente:

- Se a estratégia definida está a ser implementada como planeado;
- Se os resultados por ela produzidos são os desejados.

Por outro lado, segundo os mesmos autores, o processo de controlo estratégico permite monitorizar:

- O grau de realização da missão, estratégia, objetivos e metas;
- A adequação da missão, objetivos, visão das ameaças e oportunidades, que poderão transformar-se em catalisadores;
- O desempenho global da organização, medido por meio da satisfação dos clientes, acionistas e/ou proprietários, da produtividade e lucratividade e do respeito e imagem na sociedade;
- A eficiência organizacional.

Pode-se então concluir que "cada organização precisa de desenvolver um sistema de controlos para aplicar os seus recursos e avaliar a sua produtividade. Sendo o maior desafio saber como utilizar esses controlos, aprimorando-os de forma a levar a uma melhoria gradual do desempenho da organização como um todo." (Ribeiro, 2012 p.144)

3.2. A contribuição da auditoria interna para a gestão estratégica

Segundo Melville (2003), os auditores internos desempenham um papel importante na gestão estratégica e na consecução dos objetivos estratégicos, além de que desempenham um papel importante nas organizações, contribuindo para a tomada de decisão.

Um estudo realizado por Melville em 2003, intitulado *The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management*, concluiu que o papel desempenhado pelos auditores internos, na gestão estratégica, deve-se, principalmente, por meio da avaliação e de apoio à tomada de decisão. Tal estudo consistiu num questionário com o objetivo de analisar o papel dos auditores internos na gestão estratégica, em particular na utilização do *Balanced Scorecard* (BSC). O inquérito contou com a participação de 698 indivíduos que integravam um grupo composto por auditores internos e não internos. Para o estudo em questão foram definidas três propostas:

- **Proposta 1** - Os auditores internos contribuem de forma positiva para a gestão estratégica;
- **Proposta 2** - O *Balanced Scorecard* fornece uma base eficaz para a atividade de auditoria interna;

- **Proposta 3** - O *Balanced Scorecard* aprimora a qualidade do trabalho de auditoria interna.

Em resultado do inquérito, foi possível concluir que a maioria dos inqueridos concorda com a Proposta 1. Estes consideram que o papel do auditor interno deveria incluir questões estratégicas e que a sua contribuição para a organização seria melhorada caso conseguissem incorporar essas funções no exercício da sua atividade.

Resumindo:

- Os auditores internos contribuem de forma positiva para a gestão estratégica;
- O desempenho da gestão estratégica é aprimorado quando os auditores internos estão ativamente envolvidos no desenvolvimento e monitorização dos objetivos estratégicos;
- O Balanced Scorecard fornece uma base eficaz para a atividade de auditoria interna;
- Uma alta consciencialização organizacional do BSC é benéfico para atividades de controlo eficazes;
- O Balanced Scorecard aprimora a qualidade do trabalho de auditoria interna.

No entanto, segundo Ittner e Larcker (1990, p. 309), citados no estudo, existem dois problemas no controlo da estratégica: (1) medidas incorretas focaram a atenção nos objetivos errados e (2) melhorias nas medidas de desempenho estratégico não puderam ser vinculadas aos resultados estratégicos desejados".

3.3. Balanced Scorecard

Uma boa implementação da estratégia não é garantia de sucesso da mesma. A dinâmica dos mercados e da concorrência pode levar a ajustamentos na organização. É importante que esta consiga medir o desempenho[9] global, analisar os resultados e garantir a implementação do que foi planeado, de modo atingir os seus objetivos estratégicos, financeiros, comerciais e operacionais.

[9] A monitorização do desempenho de uma organização é fundamental para as atividades de uma empresa. Segundo Chenhall (2005), citado por Madrigal (2012 p.10), "tem-se assistido a um crescente interesse no papel desempenhado pelos sistemas estratégicos de medição do desempenho sobretudo, no que se refere à ajuda da gestão, na criação de estratégias competitivas".

Segundo Caldeira (2009), citado por Bica (2012), a monitorização da performance tem como objetivo "maximizar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano Anual de Atividades e Orçamentos, garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela Missão, bem como a materialização da Visão da organização".

De acordo com um estudo realizado pela revista *Fortune*, na década de 1990, pela Ernest & Young, em 1998, muitas empresas falhavam na execução da estratégia. Segundo um dos estudos, cerca de 35% dos investidores têm em conta, na tomada de decisão, objetivos não financeiros e, sobretudo, consideravam que a habilidade para executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia elaborada. Deste modo, é fundamental a existência de um método formal para a implementação da estratégia e para o controlo adequado do desempenho da organização. Os sistemas utilizados para o efeito, denominados de sistemas de gestão da estratégia ou sistemas de medição de desempenho, estabelecem indicadores de desempenho que representam da melhor forma a estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa.

É preciso ainda realçar que, praticamente, todas as empresas utilizam indicadores de desempenho com o intuito de monitorizar alguns aspetos financeiros. No entanto, é necessário que estas utilizem outros mecanismos e indicadores que mostrem o seu desempenho face a objetivos não financeiros. É neste sentido que surge o *Balanced Scorecard* (BSC) criado por Robert S. Kaplan, professor de Harvard, e David Norton. Um novo método que se baseia na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, que tem vindo a evoluir ao longo do tempo, transformando-se numa forte ferramenta de apoio à execução da estratégia das organizações. O Balanced Scorecard divide-se em quatro dimensões: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Durante muito tempo a medição do desempenho das organizações focava-se apenas nos indicadores financeiros. No entanto, Kaplan e Norton (2001) constataram que a medição do desempenho apenas através de indicadores financeiros, ou seja, em informações do passado, em detrimento de informação atual e previsional, estavam a levar as organizações a assumir trajetórias desajustadas. Os indicadores não financeiros, como a satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários, que condicionam os resultados de uma organização, não eram considerados.

De acordo com outros autores, a monitorização da performance é realizada por um conjunto de indicadores chave de desempenho, denominados KPIs (*Key Performance Indicators*), que têm como finalidade quantificar a eficiência e eficácia de uma organização. Além disso, esta pode ser uma mais valia para a organização, uma vez que permite a identificação das causas dos desvios, identificação de constrangimentos futuros, na medida em que permite ganhar sensibilidade no negócio e, consequentemente, permite perspetivar com maior evidência desvios futuros, reforça da imagem interna da organização, uma vez que transmite elevada maturidade organizacional e melhoria da prestação de contas junto dos *stakeholders*. (Caldeira, 2014)

Mediante tais constatações têm-se verificado um aumento da preocupação no desenvolvimento de instrumentos de controlo de gestão, que para além dos fatores financeiros passaram a incluir também fatores não financeiros.

3.3.1. Noção, Conceito e Princípios

O conceito de *Balanced Scorecard* surgiu na sequência de um estudo desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em 1990, intitulado *Measuring performance in the organization of the future*, que consistia na exploração de novos métodos de avaliação de desempenho. Este evoluiu no sentido de que a utilização de apenas indicadores financeiros não era suficiente para modelos de negócio competitivos, não contribuindo assim para a criação de valor.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que "traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica". Este permite identificar as atividades críticas que estão a criar valor para os investidores, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade. Segundo os mesmos autores, é através da interligação entre os objetivos e medidas definidas, feita com base na missão e estratégia da organização, que o BSC é utilizado como um sistema de controlo estratégica.

O BSC consiste ainda um modelo que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de objetivos coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objetivos a médio e a curto prazo, o BSC foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos definidos por uma organização, refletindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da organização. (Quesado e Rodrigues, 2009, citado por Ferreira, 2013)

3.3.2. Perspetivas do Balanced Scorecard

Como foi mencionado anteriormente, o *Balanced Scorecard* é um sistema de controlo estratégico que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de objetivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Figura 9).

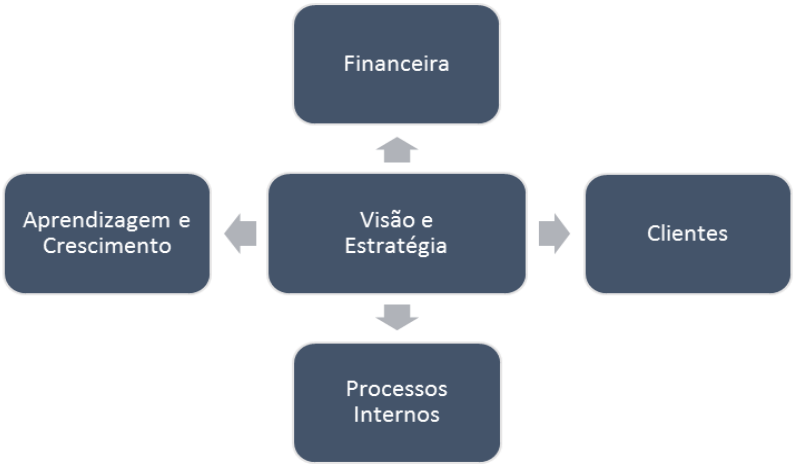


Figura 9 - Perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Elaboração Própria

Os gestores começaram a adotar indicadores não financeiros (processos, inovação e aprendizagem), procurando equilibrar com os indicadores financeiros (acionistas e clientes), de modo a proporcionar uma melhor visão do negócio, necessária para responder às seguintes questões (Kaplan e Norton, 2004):

- Perspetiva Financeira - *Como nos vêm os acionistas?*
- Perspetiva dos Clientes - *Como lidar com os clientes?*
- Perspetiva dos Processos Internos - *Como podemos ser excelentes?*
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - *Como podemos inovar e criar valor?*

A resposta a estas questões permite que uma organização identifique os objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de implementação. Após essa identificação, o BSC será utilizado de forma a destacar quais devem ser os pontos-chave dos esforços da organização.

Podemos então definir o *Balanced Scorecard* como um painel de instrumentos, com um número limitado de indicadores que permite ter uma visão panorâmica do desempenho da organização no curto e médio prazo. No entanto não se deve incluir todo e qualquer tipo de indicadores, apenas aqueles que transmitem uma imagem real do desempenho da organização.

Perspetiva Financeira

Na perspetiva financeira, os indicadores permitem que a organização responda à questão "**Como somo vistos pelos acionistas?**", ou seja, determina a forma como a organização pretende ser vista pelos seus acionistas, perspetivando uma boa rendibilidade para o capital investido. Estes permitem verificar se a estratégia da organização está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros.

Além de que permite identificar quais os impactos da tomada de decisão estratégica de uma organização nos indicadores e metas prescritas na área financeira.

Perspetiva dos Clientes

Na perspetiva dos clientes, os indicadores permitem que a organização responda à questão "**Como somos vistos pelos clientes**?", ou seja, determina a forma como a organização pretende ser vista pelos seus clientes. Traduz o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados. As organizações identificam os segmentos de clientes e mercado, nos quais se posicionam, uma vez que é a partir destes que toda a atividade dinâmica da organização se sustenta e desenrola, gerando os recursos financeiros desejáveis à sua precursão

Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos, os indicadores permitem que a organização responda à questão "**Como temos de ser excelentes**?", ou seja, consiste em identificar as atividades e processos internos críticos que permitam assegurar um desempenho de excelência, que são responsáveis pela criação de valor, de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos relacionados com a perspetiva do cliente (criação de valor ao cliente) e financeira (criação de valor aos acionistas).

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva de inovação e desenvolvimento dos recursos e infraestruturas, ou perspetiva de aprendizagem e crescimento, os indicadores permitem que a organização responda à questão "**Como continuar a melhorar e a criar valor**?". Esta perspetiva salienta os fatores, a nível de recursos e capacidades, que uma organização deve identificar e analisar, de modo a atingir os objetivos estratégicos, que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional.

Enquanto que os objetivos das outras três perspetivas indicam "onde" e "como" a organização se deve destacar de forma a obter um bom desempenho, esta perspetiva, de aprendizagem e crescimento, permite revelar quais as infraestruturas e as capacidades que possibilitam a consecução ideal das outras perspetivas (Santos, 2006).

3.3.3. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica

Como já foi referido em alguns pontos, o *Balanced Scorecard* pode ser definido como uma estratégia competitiva que permite criar valor para os seus acionistas e executivos, por meio da criação e implementação da estratégia e de todo o envolvimento por parte da gestão e da empresa em si.

Este reflete ainda como a organização está estruturada, tanto na prática quanto ao nível operacional, certificando-se do desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos e com o objetivo de melhorar os seus processos internos e garantir a satisfação dos clientes e, consequentemente, dos seus *stakeholders*.

Esta ferramenta de gestão estratégica permite que as organizações estejam em condições de monitorizar os resultados de curto prazo sob as perspetivas do BSC e avaliar a sua estratégia. O BSC irá criar condições para que as organizações alterem a estratégia em função da aprendizagem em tempo real, ou seja, com o apoio do Balanced Scorecard as organizações passarão a ter informação em tempo real. Além disso, o BSC permite criar um novo modelo na organização, estruturado sob as exigências da estratégia; definir a visão e ajudar a identificar quais os objetivos a alcançar, tendo como objetivo o alinhamento do plano estratégico com as atividades operacionais da empresa, através das seguintes ações:

- **Clarificar e traduzir a visão e a estratégia:** O BSC ajuda a traduzir a missão e a estratégia com o objetivo de se chegar a um consenso entre os gestores quanto à definição da visão e dos objetivos estratégicos da organização.
- **Comunicar e interligar objetivos e medidas estratégicas:** O BSC facilita a comunicação da estratégica a toda a organização, interligando os objetivos globais e departamentais. A comunicação é indispensável ao alinhamento estratégico da organização, de forma que os objetivos individuais (de cada colaborador) e departamentais estejam de acordo com a estratégia global.
- **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**: Existe uma interação entre a estratégia e o processo financeiro usando as medidas do BSC como ponto para a alocação de recursos e definição de prioridades.
- **Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica:** O BSC permite criar o Mapa de Estratégia que ajuda na reflexão e comunicação contínua da própria estratégia a prosseguir pela organização; serve também para a clarificação, comunicação e alinhamento estratégico.

O Balanced Scorecard é um processo importante que tem como função criar instrumentos de aprendizagem organizacional a num nível executivo. Além disso permite a ligação dos vários pontos nos diferentes ângulos do planeamento estratégico e a gestão dos mesmos, ao mesmo tempo que permite uma visão dos projetos em curso, a medida usada de modo a atingir os objetivos estratégicos definidos e a missão, visão e estratégia de uma organização.

A gestão das ações estratégicas, definidas dentro das perspetivas do BSC, é realizada através do acompanhamento de medidas e indicadores de desempenho, que servem "para articular a estratégia da empresa, para comunicar a estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum" (Kaplan e Norton, 1997). A figura 10 representa o pilar da estrutura do BSC[10] defendida por Kaplan e Norton.

[10] Os conceitos referentes ao BSC e da organização projetados em torno da visão estratégica de longo prazo têm sido aplicados de forma abrangente nas organizações. No entanto, para que as perspetivas do BSC sejam corretamente aplicadas e sirvam de apoio e orientação para a melhoria da gestão, é necessário saber como definir as estratégicas tendo por base os componentes do BSC.

• **Mapa estratégico:** descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos pelas quatro perspetivas. Consiste na representação gráfica do sistema de gestão estratégica da organização, ou seja, representa os objetivos da empresa relacionados entre si e divididos pelas quatro perspetivas do BSC. (Anexo 1)

• **Indicadores:** mostra como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Os indicadores devem ser claros, de fácil acesso, coerente com a visão e ligado aos objetivos estratégicos, estar disponível para a tomada de decisão e ter um responsável designado para os controlar, uma vez que são importantes para alcançar os objetivos assim como a estratégia da organização. Estão são designados por KPIs (*Key Performance Indicators*) e permite medir determinados fatores.

• **Metas de desempenho:** define os objetivos a alcançar em termos quantitativos. Está relacionado com o nível de desempenho que se pretende para alcançar um objetivo estratégico. As metas deverão ser atingidas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho em relação aos planos estratégicos. Estas estão ainda ligadas diretamente aos indicadores.

• **Iniciativas ou objetivos estratégicos:** descreve os resultados que a organização pretende obter e o que é critico para o sucesso de uma organização. Consiste no conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos definidos e nas atividades necessárias para a correta execução das tarefas, de modo que a implementação da estratégia seja bem-sucedida.

Figura 10 - Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Além disso, os objetivos e indicadores financeiros e não financeiros devem originar da visão e da estratégia da organização, bem como posicionar o *Balanced Scorecard* no processo de descrição da estratégia, assumindo-se, desse modo, como ferramenta para a gestão da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997), todos os elementos que compõem o BSC, como o mapa estratégico, indicadores, metas e objetivos estratégicos, visam facilitar e gerir a tradução dos objetivos da organização.

Neste sentido, é fundamental para os objetivos organizacionais o alinhamento das perspetivas com a predisposição para alcançar as metas vinculadas aos objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos relacionados às capacidades organizacionais de aprendizagem e crescimento. Além disso, a correta definição dos indicadores, assim como a sua mensuração, permite verificar se as ações estão a ser realizadas corretamente, ou seja, uma definição correta dos indicadores, definidos para as quatro perspetivas do BSC, iriam permitir ajustar as decisões tomadas.

CAPÍTULO II – AUDITORIA INTERNA NA POLISPORT PLÁSTICOS, S.A. - ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

Este capítulo pretende fazer um pequeno enquadramento e apresentação do Grupo Polisport, grupo onde está inserida a empresa acolhedora de estágio, Polisport Plásticos S.A.

1. O Grupo Polisport

O Grupo Polisport foi fundado em 1978, tendo como origem a paixão do seu CEO, Pedro Araújo, pelo mundo das duas rodas, focando-se e especializando-se, desde essa altura, neste tipo de mercado. Tendo como base a internacionalização, inovação e qualidade de serviço prestada ao cliente, o Grupo Polisport alargou a sua carteira de clientes e mercados, abrangendo, até à data de hoje, mais de sessenta países em todo o mundo, o que possibilita a exportação de cerca de 95% da sua produção. Além disso, o Grupo estabelece-se como líder de mercado em acessórios para bicicleta e motos de *off-road* e conta com uma crescente presença internacional.

O Grupo Polisport é ainda constituído por aproximadamente por 335 colaboradores distribuídos por cinco empresas, a Polisport Plásticos, a Polinter, a Polisport Molds, a Headgy Helmets e a Polipromotion. No entanto, todas estas empresas pertencem à Polisport SGPS, uma vez que esta é detentora da maioria das ações de cada empresa que integra o Grupo Polisport.

- *Estrutura Organizacional do Grupo Polisport*

A estrutura organizacional do Grupo Polisport traduz-se numa visão conjunta da atividade das empresas que o constituem, nomeadamente. Segundo a estrutura organizacional da Polisport, representada na figura 11, pode-se classificar este tipo de organização como uma organização vertical, que é toda a organização que tem no topo o presidente da empresa, ou seja, a administração, seguindo-se os vários departamentos que são comandados pela responsabilidade de um supervisor. No caso da Polisport, temos no topo a Administração liderada pelo Sr. Pedro Araújo, juntamente com mais dois administradores de cada área organizacional, a área de suporte e a área industrial, seguido dos diversos departamentos.

Além disso, a estrutura organizacional do Grupo Polisport encontra-se dividida em dois níveis: os Departamentos de Suporte, que são todos aqueles que são transversais às empresas do grupo, como é o caso dos Recursos Humanos (RH), Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS), Suporte Operacional (SOP), Financeiro (FIN), Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI), Compras (CMP) e

Marketing (MKT), e os Departamentos Operacionais, diretamente ligados à atividade de cada empresa.

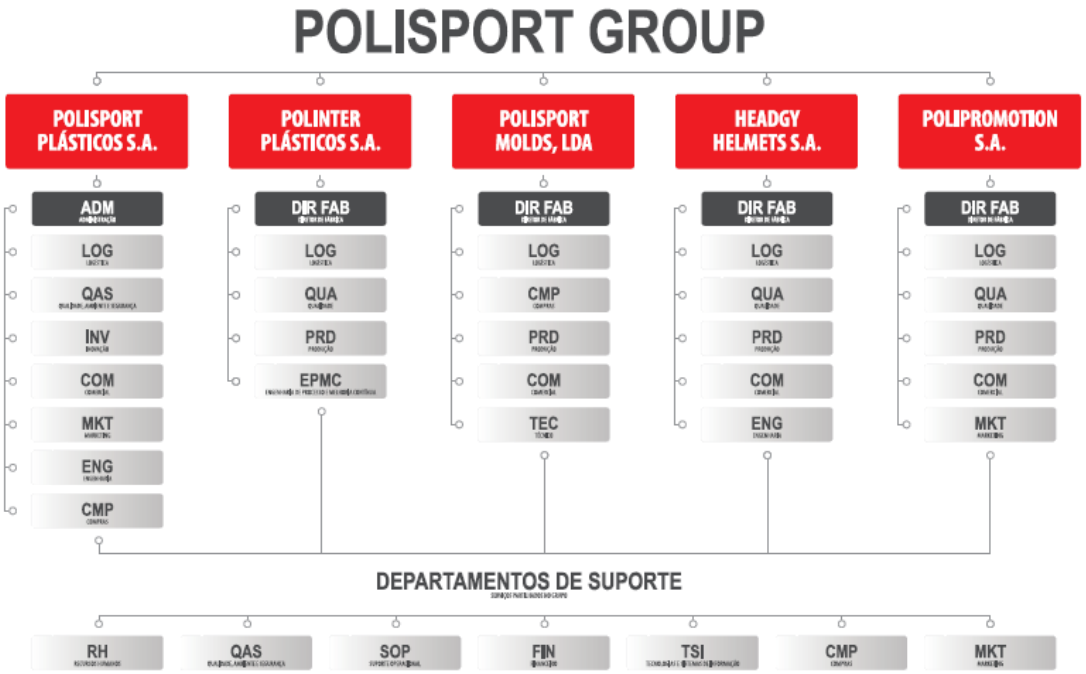


Figura 11 - Estrutura Organizacional do Grupo Polisport

Fonte: Polisport

- *Missão*

O Grupo Polisport tem como missão apostar internamente nas competências dos colaboradores e das capacidades tecnológicas fomentando uma cultura interna que privilegie:

- Orientação para o cliente;
- Inovação e Criatividade;
- Ética;
- Flexibilidade e Polivalência.

Garantir o compromisso de melhoria contínua do Sistema de Gestão.

1.1. Polisport Plásticos S.A

A Polisport Plásticos S.A., doravante designada de Polisport, foi fundada em 1982, com a designação inicial de Pedro & Paulo Araújo Plásticos, Lda. O entusiasmo e a paixão que ambos os fundadores nutriam pelo desporto das duas rodas foi um incentivo para a criação da empresa.

No entanto, a história da Polisport remonta ao ano de 1978, quando conseguir peças novas de substituição para motos era um desafio, assim como o tempo de espera pelas mesmas. Foi neste ano que a empresa começou a produção de peças para motociclos, o que transformaram a Polisport naquilo pelo qual é reconhecida, uma marca internacional.

Até 1985, a Polisport centrava-se essencialmente na produção de acessórios plásticos para motos. No entanto, com a adesão de Portugal à União Europeia, e de modo a dar resposta às necessidades do mercado, a Polisport sentiu necessidade de alargar a gama de produtos oferecidos, iniciando a produção e comercialização de acessórios para bicicleta.

Neste sentido, em 1988, saíram da linha de produção os primeiros acessórios para bicicleta, primeiro as cadeiras para bicicleta, seguindo-se os pára-lamas, os bidons e os capacetes nos oitos anos seguintes.

A atividade da Polisport divide-se então em duas grandes áreas de negócio, como atividade principal tem a produção de acessórios em plástico para veículos de duas rodas e, como atividade secundária, a fabricação de cadeiras para automóvel.

Na área de negócio das bicicletas, a Polisport é líder mundial na produção de cadeiras de criança para bicicletas, principal produto e imagem da marca, vendendo mais de meio milhão de unidades por ano e marcando os padrões da indústria.

No setor das motas de todo o terreno (*off-road*), a Polisport desenvolveu o seu negócio e marca tendo como base o seu *core business*, as peças plásticas de substituição para motas, tornando-se assim numa das mais prestigiadas marcas de plásticos nesta área, oferecendo uma gama alargada de produtos e acessórios inovadores. Além disso, oferece, entre outros, acessórios de desempenho e performance, protetores de mão, proteções corporais e proteções para a moto.

A Polisport além de produzir peças plásticas de marca própria, produz também peças plásticas para alguns dos maiores fabricantes mundiais de moto e para *aftermarket* (peças de substituição).

A forte aposta nas marcas próprias, a capacidade de inovação, qualidade do serviço e conhecimento técnico permitiram à Polisport angariar importantes clientes com os quais têm vindo a criar longas e estáveis parcerias na área de primeiro equipamento e marca de cliente. Tornando-se, hoje, uma área de negócio chave.

A diferenciação pela inovação, o serviço ao cliente, o desenvolvimento de soluções tecnológicas e de design, para além de tornarem os produtos únicos e, particularmente, mais alinhados com as necessidades específicas do consumidor, possibilitou à Polisport registar mais de 33 patentes, mais

de 26 registos de design comunitários e mais de 10 registos de marca. Além disso, cerca de 90% das vendas da Polisport são exclusivamente para mercado externo, estando assim presente em mais de sessenta e cinco países e cinco continentes. A figura 12 ilustra a presença mundial do Grupo Polisport.

Figura 12 - Presença Mundial do Grupo Polisport

Fonte: Polisport

Do continente Europeu, que se mantém como mercado principal da Polisport, destacam-se a Áustria, a Holanda, a Espanha, a Alemanha, a Noruega e a França como principais mercados de destino dos produtos da empresa.

O segundo maior continente, o Americano, destacam-se os mercados dos Estados Unidos e Brasil.

No continente Asiático os quatro principais mercados são a China, Japão, Filipinas e a Indonésia e no continente Africano as vendas ocorrem maioritariamente para a África do Sul. Sendo estes os continentes com um menor peso no volume de negócios da empresa.

A Polisport tem ainda práticas sistemáticas de vigilância tecnológica, fazendo o acompanhamento de feiras tecnológicas dedicadas a novas tecnologias, tecnologias de plástico, novos materiais, maquinação de injeção, acessórios e empresas de automação, entre outras.

- *Missão, Visão, Estratégia e Valores*[11]

A Polisport tem como missão conceber e produzir produtos inovadores para veículos de duas rodas, distinguindo-se pela performance, segurança e qualidade. Direcionando a sua visão para a liderança pela notoriedade da marca através da inovação, qualidade, diferenciação de tecnologia e design dos produtos e para a satisfação das mais exigentes e diversificadas necessidades dos diversos mercados, estando por isso sempre na vanguarda da excelência.

Deste modo, a Polisport define uma estratégia de atuação a médio/longo prazo, acreditando que o sucesso do Grupo passará pelos seguintes desafios, nomeadamente:

  - A Inovação, através do lançamento contínuo de novos produtos, novas tecnologias e processos de promoção da imagem de marca;
  - O Serviço, pela criação de parcerias com clientes e fornecedores.

- *Responsabilidade Social*

Quanto ao nível de responsabilidade social, a Polisport atua como uma empresa socialmente responsável nos mercados onde opera, procurando potenciar o envolvimento dos colaboradores no âmbito da responsabilidade social e promovendo a utilização eficiente dos recursos energéticos. Ou seja, compromete-se com a saúde, a segurança, a qualidade de vida e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária e com as boas práticas ambientais e o consumo consciente (figura 13).

[11] Polisport Plásticos S.A. | Política de Gestão.

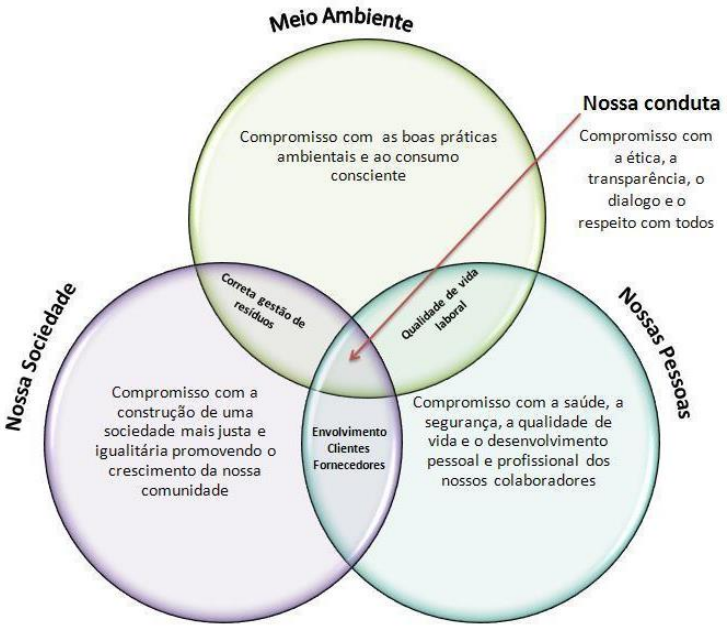


Figura 13 - Responsabilidade Social

Fonte: Polisport

- *Certificações*

SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

O Sistema de Gestão de Qualidade da Polisport é certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 que consiste em conceber e produzir produtos inovadores para veículos de duas rodas, combinando o desempenho com a segurança, a diferenciação e a diversão.

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2015, a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode contribuir para melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Além disso, ao implementar um sistema de gestão da qualidade seguindo esta norma poderá trazer benefícios, tais como:

- Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatuarias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos específicos do sistema de gestão da qualidade.

SISTEMA DE GESTÃO DA INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

O Sistema de Gestão de Inovação da Polisport é certificado de acordo com a norma NP 4457:2007: Requisitos do Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI).

A norma NP 4457: 2007 tem como objetivo definir os requisitos de um sistema eficaz de gestão da IDI, que, uma vez aplicada, permite às organizações uma maior facilidade na definição de sua política de IDI e na monitorização e controlo dos seus objetivos de inovação. Além disso, a implementação e posterior certificação de acordo com a norma, poderá trazer alguns benefícios, tais como:

- Melhorar a sua imagem organizacional e competitividade perante outras organizações do setor no âmbito nacional e internacional;
- Acompanhar o desenvolvimento tecnológico de forma a antecipar o mercado e identificar oportunidades de melhoria;
- Monitorizar, identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação.

1.2. Polinter Plásticos, Lda.

Em 1988, a Polisport adquire 50% do capital da Oliveira e Silva, Lda., empresa dedicada à injeção e extrusão de plásticos, dando origem à Polinter Plásticos, Lda., doravante designada de Polinter. Em 2004 adquire os restantes 50% do capital, possuindo a totalidade da Polinter.

A Polinter é uma empresa industrial que se dedica à injeção de peças plásticas técnicas e de elevada complexidade, através de sistemas de injeção e moldação por sopro. Possui ainda um papel fundamental na implementação das novas tecnologias desenvolvidas pelo grupo.

Além disso, trabalha maioritariamente para mercados exigentes e competitivos de componentes de plásticos para veículos de duas rodas e também cadeiras de porta bebé, quer para velocípedes quer para automóveis. A Polinter produz ainda produtos inovadores que se destacam pela inovação, qualidade, diferenciação da tecnologia e distinção dos produtos.

A entrada da Polinter para o Grupo Polisport marcou uma mudança na estrutura da empresa. A inserção num grupo dinâmico permitiu a obtenção de sinergias no desenvolvimento de produtos e processos. A utilização de recursos comuns ao grupo, nomeadamente a nível administrativo, com a racionalização de todas as operações logísticas, produtivas e financeiras, permitiu otimizar recursos e focar a Polinter na atividade produtiva e no desenvolvimento.

Atualmente, a totalidade da produção da Polinter foca-se especialmente no mercado externo.

- *Missão, Visão, Estratégia e Valores* [12]

A Polinter acredita que o segredo para o sucesso reside na capacidade de satisfazer cada um dos seus clientes. Neste sentido, a Polinter tem como missão servir clientes exigentes que procuram:

- Preços competitivos;
- Prazos de entrega cumpridos;
- Qualidade de serviço;
- Qualidade de produto;
- Processos especiais.

Enquanto visão, assume o compromisso de melhoria contínua do desempenho, apostando em:

- Reduzir os custos;
- Cumprir os planos de produção;
- Reduzir os defeitos;
- Trabalhar com fornecedores de confiança;
- Motivar os colaboradores;
- Controlar a produção - evolução dos parâmetros do processo;
- Capacidade de produzir pequenas séries;
- Eficiência no tempo de *setup*.

1.3. Polisport Molds, Lda.

A Polisport Molds foi fundada em dezembro de 2011, após quase 40 anos na indústria dos plásticos, tendo como objetivo a construção e manutenção de moldes tanto para a indústria de plásticos como para outras indústrias. A Polisport Moldes nasceu da necessidade de integrar a construção e desenvolvimento de moldes na alçada do Grupo, dando à Polisport a possibilidade de um maior controlo de todo o processo de moldes, área chave para o negócio da empresa, aliando um maior controlo de qualidade a um tempo de resposta mais curto.

A Polisport Molds exerce a sua atividade numa região reconhecida a nível nacional como um centro de conhecimento na indústria de moldes, sendo as empresas do sector muito competitivas a nível europeu. Além disso, conta ainda com uma equipa técnica especializada, com larga experiência e

[12] Polinter SA | Política de Gestão.

construção de moldes. A Polisport Molds cria, desenvolve, produz e controla todos os processos de fabrico atingindo desta forma os mais rigorosos prazos.

Inicialmente, a Polisport Molds prestava essencialmente serviços na manutenção e reparação de moldes, maioritariamente para o Grupo Polisport, onde está inserida. Após o ano de 2014 houve a necessidade de uma alteração, tendo iniciado a produção de moldes e a aquisição de novos clientes, diminuindo assim a sua dependência do grupo, estratégia que tem mantido até aos dias de hoje.

- *Missão e Visão*[13]

A Polisport Molds tem como objetivo tornar-se uma referência na indústria europeia da indústria dos moldes, oferecendo produtos de alta qualidade e serviços distintos com base na capacidade de resposta, eficiência e flexibilidade.

Neste sentido, a Polisport Molds tem como missão dar resposta às exigências dos mercados em que atuam. Procurando exceder as expectativas dos clientes tendo como base um processo de melhoria contínua.

1.4. Headgy Helmets

A Headgy Helmets surgiu um julho de 2013, resultante de uma *joint venture* entre a Polisport SGPS e uma parceria chinesa, a Strategic Sport (Holding) Company Limited. Esta união permitiu a partilha de experiência de dois grandes *players* na produção de equipamentos de segurança, com conhecimentos técnicos e de mercado para a investigação e desenvolvimento de produtos inovadores, tendo como foco os capacetes de ciclismo, segundo os mais exigentes padrões de qualidade em Portugal.

Os seus produtos diferenciam-se pela inovação tecnológica e de materiais, assim como pela aposta no *design*, na qualidade e na marca, controlando o processo desde o design à montagem, passando pela prototipagem, criação de moldes, injeção e logística. O conhecimento profundo do mercado a nível mundial, associado ao controlo total do processo de produção, permitiram à Headgy atingir níveis de flexibilidade e inovação que não estão ao alcance da maioria dos concorrentes

É ainda de salientar que, atualmente, a Headgy constitui a única empresa nacional que fabrica capacetes para utilizadores de bicicletas, apresentando uma reduzida concorrência a nível europeu.

[13] Polisport Molds | Política de Gestão

A Empresa reúne, deste modo, um conjunto de fatores que permite dar uma resposta efetiva às necessidades dos mercados-alvo.

- *Missão e Visão*[14]

A Headgy Helmets tem como objetivo tornar-se uma referência na indústria europeia da produção de capacetes, oferecendo produtos de alta qualidade e serviços distintos com base na capacidade de resposta, eficiência e flexibilidade.

Para isso, a Headgy Helmets propõe-se a conceber e produzir capacetes de segurança para atividades de desporto, lazer e outras, e a inovar sempre de modo a maximizar a segurança e a qualidade.

1.5. Polipromotion

A Polipromotion, empresa mais recente do grupo, foi criada em maio de 2018 e resulta de um *spin-off* da Polisport Plásticos S.A., tendo apenas iniciado produção em setembro do mesmo ano.

A Polipromotion tem como finalidade o desenvolvimento, produção e customização de garrafas desportivas com a marca de cliente a um preço competitivo e *lead time* no mercado europeu. No entanto, tem como principal objetivo desenvolver soluções reutilizáveis de modo a promover o reconhecimento da marca e práticas sustentáveis.

A Polipromotion surgiu no sentido de autonomizar a produção e comercialização de bidons, beneficiando do *know-how* e experiência consolidada do Grupo no domínio dos materiais poliméricos. Neste sentido, a empresa pretende fabricar bidons em materiais poliméricos biodegradáveis e sustentáveis, com inovadoras características técnico-funcionais e visando distintos segmentos de mercado, possibilitando a total customização pelo cliente e a produção de pequenas séries.

- *Missão e Visão*[15]

A Polipromotion tem como objetivo tornar-se uma referência na produção de garrafas desportivas, oferecendo produtos de alta qualidade e serviços distintos com base na capacidade de resposta, eficiência e flexibilidade. Para isso, propõe-se a desenvolver soluções reutilizáveis para promover o reconhecimento da marca e práticas saudáveis.

[14] Headgy Helmets | Política de Gestão
[15] Polipromotion | Política de Gestão

Visão: *Uma garrafa em cada casa, em cada escritório, em todos os desportos*.

2. Grupo Polisport – Indicadores Financeiros

- *Volume de Negócios*

O volume de negócios corresponde ao valor líquido das vendas e prestações de serviços relacionadas com a atividade da entidade. É o valor resultante após as reduções em vendas. Não inclui o imposto sobre o valor acrescentado (IVA) nem outros impostos relacionados com as vendas e prestações de serviço. Isto é, analisa em que medida uma empresa percorre o seu objetivo estratégico de crescimento, traduzindo-se no crescimento das vendas e prestações de serviços como indicador dessa medida.

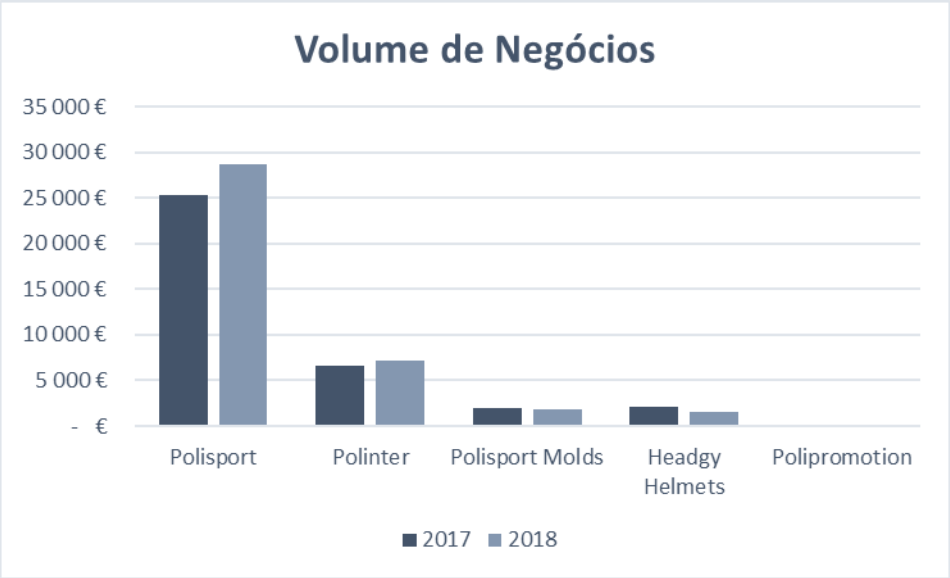


Figura 14 - Volume de Negócios do Grupo Polisport (em Milhares)

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas das empresas do Grupo Polisport

Em termos gerais, o grupo apresenta um volume de negócios médio de 8.111 mil euros, sendo a Polisport a empresa com maior peso no volume de negócios do grupo, cerca de 73% do valor total, conforme se pode verificar na figura 14.

Em termos comparativos, a empresa que apresenta melhor resultado em termos da rentabilidade das vendas é a Polisport com um valor de 5%, tendo atingido um volume de negócios de cerca de 29.448€, em 2018, um aumento de 5% face a 2017. Este aumento deve-se principalmente ao aumento das vendas dos principais produtos comercializados pela Polisport, que ao longo dos últimos três anos correspondia a 99% do volume de negócios. Por outro lado, a empresa que apresenta pior rentabilidade das vendas é a Polipromotion com um valor médio negativo de cerca de 67%. No entanto, importa referir que esta apenas foi constituída em maio de 2018, sendo que

só em setembro do mesmo ano é que iniciou a montagem e venda de garrafas/bidons, o que contribuiu para um volume de negócios de apenas 231 mil euros.

- *Solvabilidade*

A solvabilidade permite avaliar a capacidade de uma empresa garantir a liquidação do seu passivo com recurso aos seus capitais próprios, isto é, a capacidade para pagar as dívidas aos credores, como dívidas ao estado bando e/ou fornecedores. Se uma empresa apresentar um valor reduzido pode significar uma fraca viabilidade da empresa no futuro, uma vez que existe uma elevada fragilidade económico-financeira. Caso esta situação ocorra, pode significar ainda que a empresa venha a pedir insolvência.

Este rácio é avaliado em 3 níveis, má, normal ou boa solvabilidade. Se o valor apresentado for menor que 0,4 significa que a solvabilidade da empresa é má, caso esteja entre os 0,4 e 1,5, a solvabilidade é considerada normal, se for superior a 1,5 significa que a empresa tem uma boa solvabilidade.

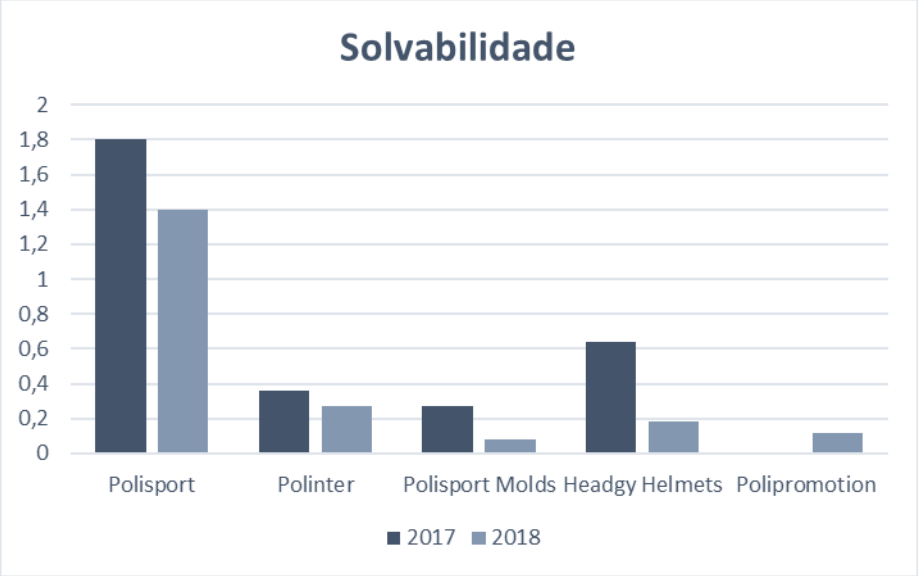


Figura 15 - Solvabilidade do Grupo Polisport

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas das empresas do Grupo Polisport

No caso da Polisport, o valor do rácio (figura 15) apresenta uma diminuição de cerca de 0,40, de 2017 para 2018. Passando de uma boa solvabilidade, segundo os parâmetros para uma solvabilidade considerada normal.

Em relação à Polinter, esta registou em 2018 um decréscimo no indicador de solvabilidade de quase 0,10, continuando com nível de solvabilidade abaixo do normal.

A Polisport Molds registou um decréscimo na sua solvabilidade de quase 0,20 no ano de 2018, o que significa que apresenta uma solvabilidade considerada má, ou seja, em 2018, a Polisport Molds não registou uma boa capacidade em garantir a liquidação do seu passivo com recurso aos seus capitais próprios.

Também a Headgy Helmets apresentou uma quebra de cerca de 0,46, no que respeita a solvabilidade da mesma. Passando de uma solvabilidade normal, para uma solvabilidade abaixo no normal, isto é, uma solvabilidade má segundo os parâmetros pré-definidos.

Para 2018, a Polipromotion conseguiu atingir uma solvabilidade 0,12. Que apesar de ser um valor reduzido e poder significar uma fraca viabilidade da empresa no futuro, há que ter em conta que a empresa está no início da sua atividade e que este valor apenas diz respeito ao último quadrimestre do ano de 2018.

- *EBITDA*

O EBITDA é um dos indicadores mais importantes e mais preciso para medir a produtividade e eficiência da atividade de uma empresa. É a forma de verificar a realidade financeira da empresa, uma vez que representa quanto esta está a gerar com a sua atividade sem incluir investimentos financeiros, empréstimos e impostos.

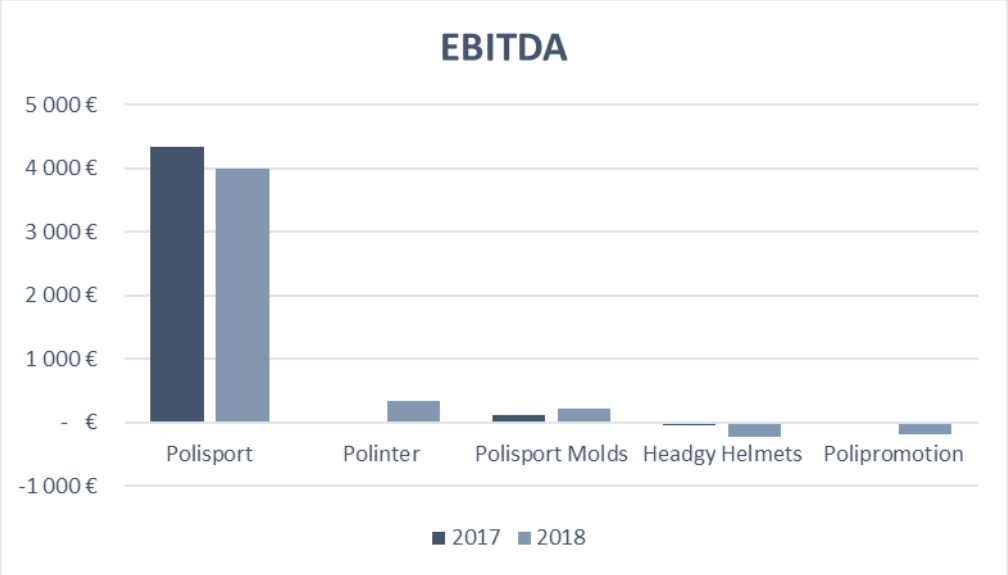


Figura 16 - EBITDA do Grupo Polisport (em Milhares)

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas das empresas do Grupo Polisport

Quanto ao indicador EBITDA, figura 16, o grupo registou um total de cerca de 4.165 mil euros, sendo que 95% do valor corresponde à Polisport. Em 2018, a Polisport atingiu os 39,5 milhões de euros, um valor que representa um decréscimo de 8,1% quando comparado com o ano de 2017.

Apesar de ter registado um acréscimo do volume de negócio de apenas 2%, a Polinter registou um acréscimo significativo no valor do EBITDA de cerca de 332 mil euros. Por outro lado, apesar da Polisport Molds ter registado uma ligeira quebra no volume de negócios, o valor do EBITDA aumentou cerca de 21%. Para o primeiro período de produção, o valor do EBITDA da Polipromotion ascendeu os 180 mil euros negativos, ou seja, a empresa não conseguiu gerar rendimento.

- *Resultado Líquido*

O resultado líquido tem como finalidade avaliar o lucro ou prejuízo uma empresa obtém em determinado período. É o resultado obtido após todas as despesas associadas à atividade da empresa serem deduzidas. Além disso, representa o valor disponível aos sócios, quer para aplicação no autofinanciamento quer no que respeita a distribuição sob a forma de dividendos.

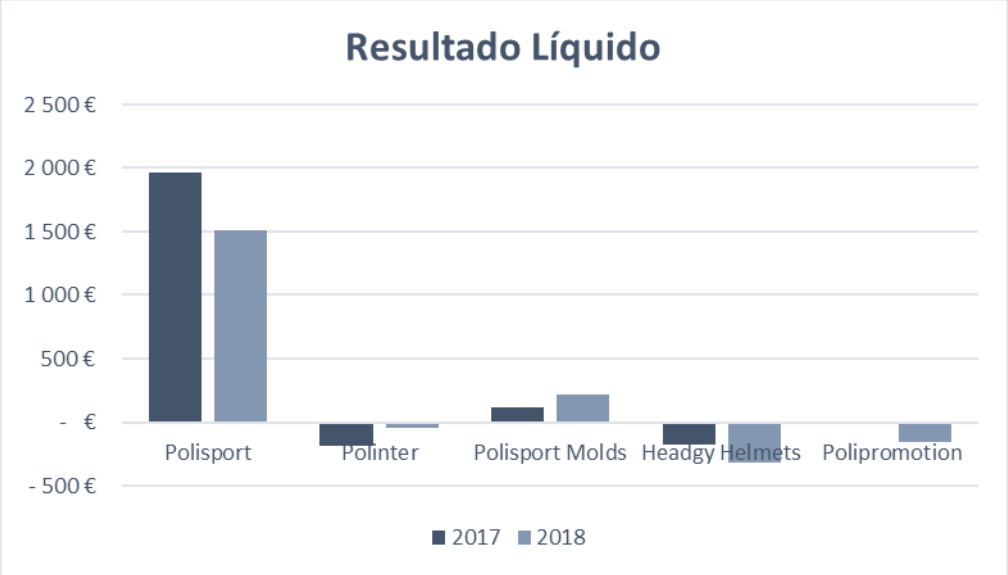


Figura 17 - Resultado Líquido do Grupo Polisport (em Milhares)

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas das empresas do Grupo Polisport

Observando os valores relativos ao resultado líquido obtido por cada uma das empresas verificou-se que, em média, estas registaram lucros de 202 mil euros (figura 17). No entanto, observou-se uma grande discrepância nos valores obtidos, uma vez que o valor máximo do resultado líquido rondou os 1.506 mil euros, para a Polisport, e o resultado mínimo negativo de 317 mil euros.

- *Rentabilidade dos Capitais Próprios*

A Rentabilidade do Capital Próprio é um indicador económico que mede a capacidade do capital próprio da empresa em gerar retorno financeiro, ou seja, mede os capitais permanentes colocados à disposição da empresa pelos acionistas (capital social + prémios + reservas). Pode-se ainda considerar a rendibilidade do capital próprio como a rendibilidade da própria entidade.

No entanto, há que ter atenção, uma vez que este indicador não tem em conta o modo de financiamento da empresa. Isto é, uma empresa que recorra com recorrência ao endividamento poderá aumentar a sua rentabilidade dos capitais próprios, sem estar a aumentar a rentabilidade da empresa no seu todo.

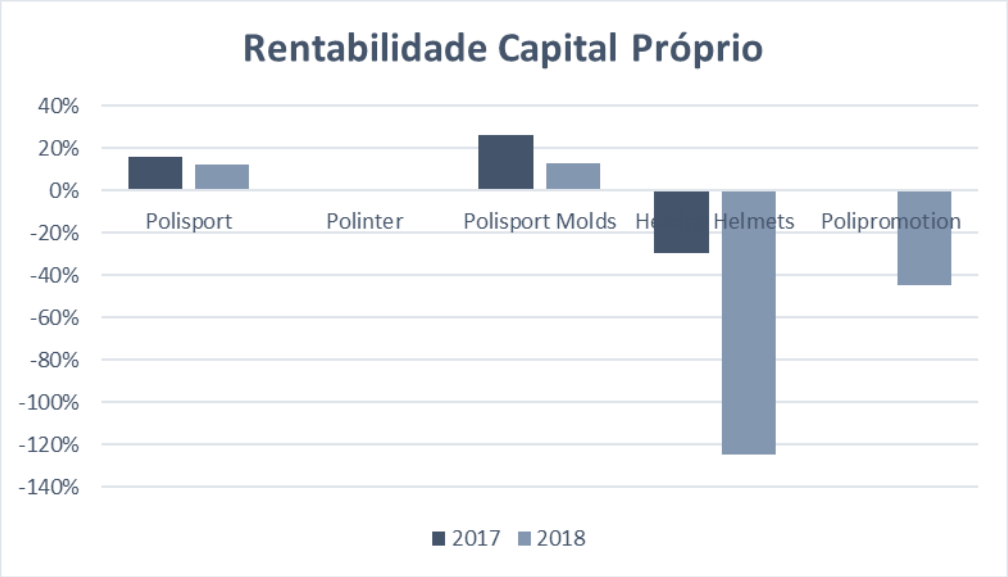


Figura 18 - Rentabilidade de Capital Próprio do Grupo Polisport (em Milhares)

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Contas das empresas do Grupo Polisport

Relativamente ao indicador da rentabilidade dos capitais próprios, a Polisport Molds registou o valor máximo da rentabilidade em 2018, cerca de 12%. Por outro lado, no último quadrimestre de 2018, a Polipromotion apresentou uma rentabilidade negativa de cerca 45%, ou seja, a capacidade do capital próprio da Polipromotion não conseguiu gerar retorno financeiro. (Figura 18)

- *Ativo*

Os ativos são todos os bens e direitos que uma empresa possui e que podem ser convertidos em meios monetários, como dinheiro, móveis e imóveis. Um ativo pode ser considerado um investimento que pode contribuir para o aumento do poder de aquisição, ou seja, é um bem que gera retorno financeiro para quem o compra. Estes integram parte do balanço patrimonial, juntamente com os passivos e o capital próprio, que resultam no total de ativos de uma empresa.

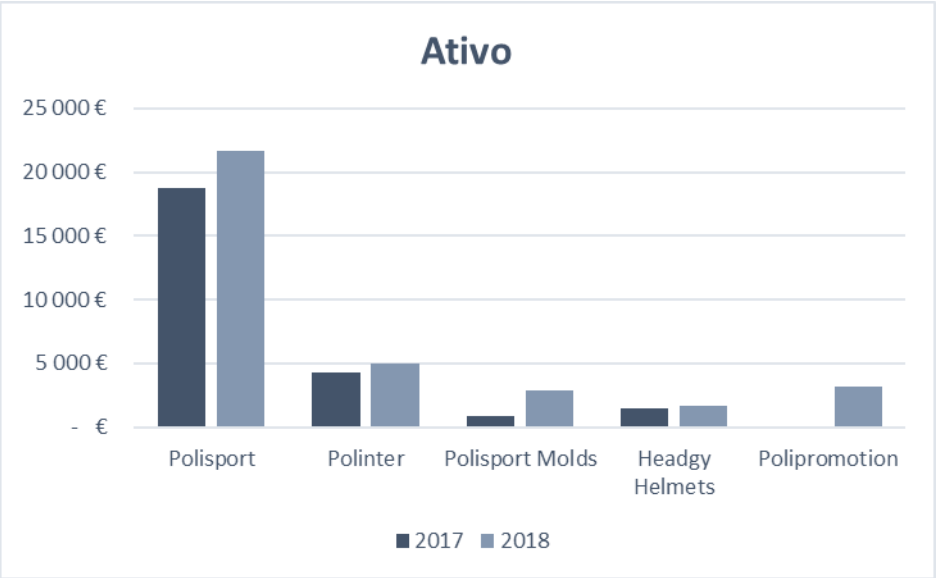


Figura 19 - Ativos do Grupo Polisport (em Milhares)

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Polisport Plásticos, SA

Relativamente ao ativo, figura 19, a Polisport registou um valor de cerca de 21.665 mil euros no ano de 2018, o que representou um decréscimo de 15% face ao ano de 2017. No caso da Polinter e Polisport Molds, estas registaram um aumento significativo no valor do ativo, o que se deveu principalmente pelo aumento dos depósitos bancários.

Em 2018, o ativo da Headgy Helmets ascendeu a 1.663 mil euros, sendo que este é constituído maioritariamente pelo ativo fixo tangível e inventário, que tem como objetivo preparar o crescimento estimado para os primeiros meses de 2019. Por último, o valor do ativo da Polipromotion ascendeu osa 3.144 mil euros, sendo constituído maioritariamente por caixa e depósitos bancários.

- *Titularidade das ações e participações qualificadas*

Polisport Plásticos S.A.	Nº Ações Detidas	% Direitos de voto	% Direitos de capital social
Polisport SGPS, S.A.	1 000 000	100%	100%

Figura 20 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polisport Plásticos

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Polisport Plásticos, SA

A Polisport SGPS detém número total de ações da Polisport, tendo por isso 100% direito de voto. (Figura 20)

Polinter, S.A.	Nº Ações Detidas	% Direitos de voto	% Direitos de capital social
Polisport SGPS, S.A.	500 000	100%	100%

Figura 21 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polinter

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas Polinter, S.A.

Conforme se pode confirmar na figura 21, e tal como acontece na Polisport, também a Polisport SGPS detém número total de ações e 100% direito de voto da Polinter.

Polisport Molds	Nº Ações Detidas
Polisport SGPS, S.A.	99 900
Pedro Araújo	100

Figura 22 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polisport Molds

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Polisport Molds

Relativamente à titularidade das ações e participações qualificadas, figura 22, no caso da Polisport Molds, a Polisport SGPS detém cerca de 99.900 ações, tendo direito a 99,9% de direito de voto, enquanto que o Sr. Pedro Araújo detém as restantes, cerca de 100 ações, o que equivale a 0,1% de direito de voto.

Headgy Helmets, S.A.	Nº Ações Detidas	% Direitos de voto	% Direitos de capital social
Polisport SGPS, S.A.	300 000	60%	60%
Strategic Sports (Holding)	200 000	40%	40%

Figura 23 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Headgy Helmets

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Headgy Helmets

Relativamente à titularidade das ações e participações qualificadas da Headgy Helmets, figura 23, a Polisport SGPS detém 300.000 ações, tendo por isso direito a 60% de direito de voto, e a Strategic Sports detém as restantes 200.000, cerca de 40% de direito de voto.

Polipromotion	Nº Ações Detidas	% Direitos de voto	% Direitos de capital social
Polisport SGPS, S.A.	500 000	100%	100%

Figura 24 - Titularidade das ações e participações qualificadas da Polipromotion

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas da Polipromotion

A Polisport SGPS detém número total de ações da mais recente empresa, a Polipromotion, que equivale a 100% direito de voto, conforme figura 24.

- *Recursos Humanos*

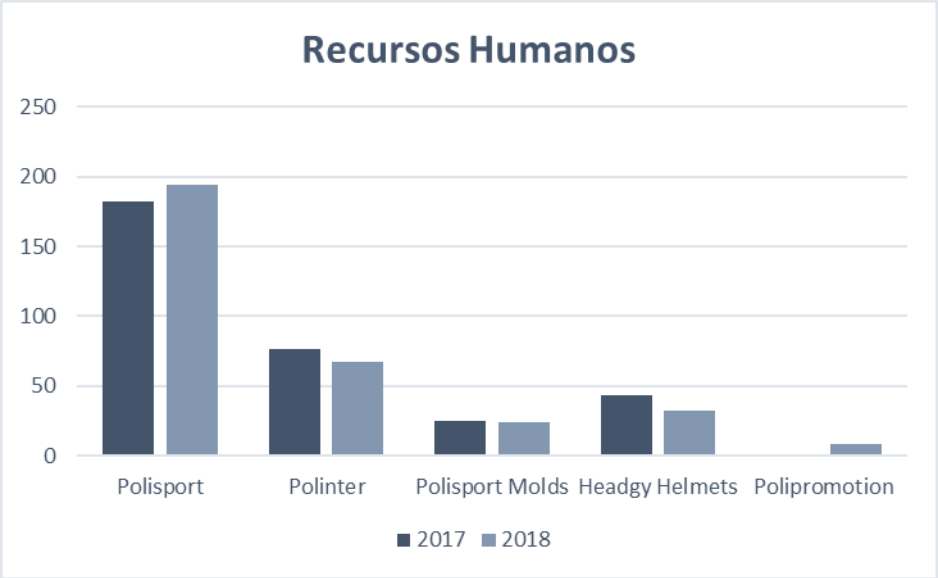


Figura 25 - Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria, tendo por base o Relatório de Contas do Grupo Polisport

De acordo com a figura 25, no final de 2018 a equipa da Polisport era composta por 194 colaboradores, com uma média de idade inferior a 40 anos. Relativamente à Polinter, no final de 2018, era composta por cerca de 67 colaboradores, com uma média de idade inferior a 40 anos, distribuídos maioritariamente pelo setor produtivo e de melhoria contínua.

A Polisport Molds, em 2018, era composta por um número médio de 24 colaboradores. Durante o ano de 2018, a Headgy Helmets tinha um número médio de colaboradores que ascendeu a 32, comparativamente com o número médio de 24 colaboradores em 2017. Durante o ano em análise a Polipromotion contratou maioritariamente pessoas para as áreas administrativa e comercial, acabando o ano com uma média de 8 colaboradores.

CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA DA POLISPORT PLÁSTICOS

Neste capítulo pretende-se descrever as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, decorrido entre 29 de março a 15 de outubro de 2019, na Polisport Plásticos, mais precisamente no Departamento de Auditoria Interna.

1. Atividades Desenvolvidas no Departamento de Auditoria Interna

Tal como acontece numa auditoria, que tem como base um plano, também o estágio tem de ser planeado. Assim, e de modo a complementar ainda mais o percurso académico e profissional, foram propostas algumas atividades relacionadas com o controlo estratégico. Neste sentido, em conjunto com o supervisor foram propostas as seguintes atividades para o estágio:

- Elaboração da matriz das Partes Interessadas;
- Avaliação de risco;
- *Follow-up* das recomendações de auditoria.
- Recolha e sistematização de diversas informações para a realização dos *reports* periódicos;
- Análise de indicadores estratégicos (*KPIs*) e operacionais e elaboração de *reports* financeiros e operacionais de apoio à tomada de decisão;
- Garantir a fiabilidade da informação e a minimização da ocorrência de erros;
- Desenvolvimento de ferramentas/mapas de gestão automatizados;
- Revisão e concessão dos níveis de acesso à informação adequados.

Para além das atividades acima descritas, foi proposto, para uma melhor compreensão do tema e da ferramenta, a realização de um curso online sobre o funcionamento da plataforma utilizada para a elaboração de *reports*: "*Analyzing and Visualizing Data with Power BI*".[16]

[16] "O Power BI é uma ferramenta de *Business Intelligence* da Microsoft. É uma ferramenta de análise de dados baseada numa *cloud*, que pode ser usada para relatórios e análise de dados de uma variedade de fontes de dados. O Power BI é simples e de fácil utilização de modo a que os analistas consigam trabalham com ele para criar cenários complexos com combinação de dados e modelagem, de forma a obter benefícios." RADACAD. (2015).

1.1. Departamento de Auditoria Interna

Conforme podemos verificar na figura 26, o Departamento de Auditoria Interna (AI), juntamente com mais dois Departamentos, nomeadamente o Departamento de Gestão Estratégica (GES) e Departamento de Gestão e Instalação de Equipamentos (GIE), integram o Departamento de Suporte Operacional (SOP).

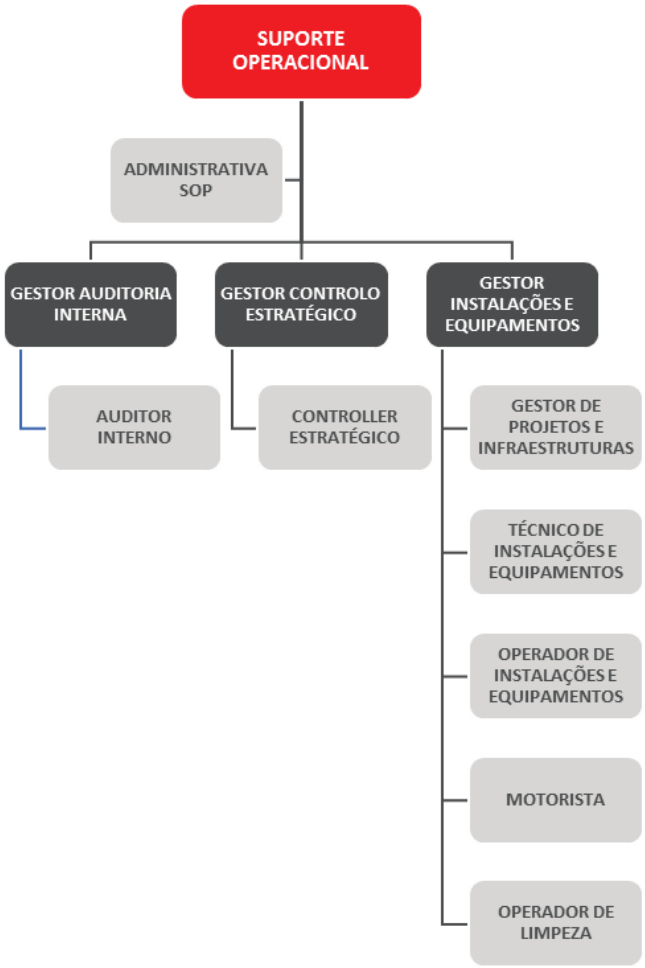


Figura 26 - Estrutura Organizacional do Departamento de SOP

Fonte: Elaboração própria, tendo por base email com apresentação da nova estrutura

No entanto, antes da mais recente estruturação do Departamento de SOP, a função de *controller* estratégico estava integrado na função de auditor interno, mas por uma questão de organização foram separados, criando assim uma nova divisão.

- *Departamento de Auditoria Interna*

O Departamento de Auditoria Interna tem como finalidade apoiar a empresa no cumprimento dos seus objetivos utilizando uma metodologia assente na melhoria contínua de processos e na

avaliação dos controlos em prática que permitam diminuir a exposição do Grupo aos riscos do negócio. Além disso, o Departamento de Auditoria Interna tem como principais objetivos:

- Identificar oportunidades de melhoria nos processos auditados de modo a prevenir riscos e melhorar a eficiência e eficácia dos processos,
- Garantir que todas as obrigações e direitos espelhados nos contratos estão em conformidade com o normativo legal e os interesses do grupo Polisport e detetar falhas nos processos de negócio,
- Identificar a causa-raiz e propor melhoria no processo.

Embora o Departamento de Auditoria Interna não apresente um manual de auditoria, este segue-se pelas normas de Auditoria Interna, principalmente pelas normas relativas às Práticas Profissionais de Auditoria Interna (IPPF do IIA).

A Gestão Estratégica tem como principal objetivo garantir a existência de indicadores adequados à medição da performance face aos objetivos traçados, que sejam calculados e discutidos periodicamente e, deste modo, sejam tomadas as medidas corretivas adequadas para os indicadores negativos, assim como garantir a existência de relatórios que permitam a monitorização da performance estratégica e operacional.

1.2. Acolhimento na Polisport Plásticos

O estágio curricular teve início a 28 de março de 2019 e teve uma duração de 960h, cerca de 7 meses. O estágio realizou-se na Polisport Plásticos, mais precisamente no Departamento de Auditoria Interna, tendo como supervisora a auditora interna, Emília Pinto.

O primeiro dia teve como principal atividade um acolhimento por parte do Departamento dos Recursos Humanos, que consiste numa breve apresentação da entidade e as suas instalações, assim como a apresentação de algumas considerações a nível de funcionamento, nomeadamente, o Regulamento Interno e o Código de Conduta e Ética. Seguiu-se apresentação de alguns colegas do Departamento de SOP, bem como alguns elementos do Departamento de Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI), tendo estes últimos apresentado Regulamento de Utilização dos Recursos Informáticos e de Comunicações.

No entanto, o acolhimento não ficou apenas pelo realizado no primeiro dia do colaborador. Durante o período de estágio foram realizados outros acolhimentos, nomeadamente o correspondente a cada departamento que integra a Polisport. No entanto, é da preferência da empresa que estes

sejam realizados nos primeiros dias de trabalho do colaborador para uma melhor integração e para um melhor conhecimento da atividade de cada área, o que nem sempre é fácil de conseguir.

Os primeiros dias de estágio foram reservados para a apresentação de algumas tarefas que iriam ser realizadas ao longo do período de estágio, no que consistem e qual a sua finalidade.

Tendo em conta o trabalho que iria ser desenvolvido durante o período de estágio e as aplicações informáticas que iriam ser utilizadas, nomeadamente o Power BI, foi sugerido a realização de um minicurso online que permitia conhecer a aplicação e o seu funcionamento.

1.3. Atividades Desenvolvidas

1.3.1. Matriz Partes Interessadas –cumprimento da norma da qualidade

Um ponto relevante no processo de compreensão do contexto de uma organização é a identificação das suas Partes Interessadas, também designadas por *stakeholders*. As Partes Interessadas mais relevantes são aquelas que proporcionam um maior risco para a sustentabilidade da organização, caso as suas necessidades e expectativas não sejam satisfeitas.

De modo a existir uma correta identificação das Partes Interessadas, é necessário ter presente o conceito que a define. Assim, Partes Interessadas são "todos aqueles (pessoas ou organizações) que afetam e/ou que podem ser afetadas pelas atividades, produtos ou serviços de uma organização e pelo desempenho a ela associada.

Qualquer organização, sem exceção, possui Partes Interessadas relevantes para o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e outros sistemas, como Ambiente. Seja pública ou privada, uma empresa necessita de monitorizar os seus *stakeholders*, uma vez que os objetivos da organização poderão ser afetados diretamente por algum destes intervenientes. Após definir quais os stakeholders-chave, as organizações precisam de desenvolver canais de diálogo, de forma a conhecer as expectativas, pois só assim podem estabelecer soluções, visando relações duradouras. Este esforço constitui uma variável estratégia de crescente relevância.

1.3.1.1. Objetivo e âmbito

Este trabalho de auditoria resultou de uma solicitação do órgão de gestão para elaboração de uma matriz de dependência/influência das Partes Interessadas com o intuito de complementar o processo de controlo estratégico da empresa.

A Polisport considera importante a identificação das Partes Interessadas, bem como a definição de estratégias internas que permitam continuar com o bom nível de desenvolvimento do negócio.

1.3.1.2. Execução

Numa primeira fase, foi necessário reunir com cada um dos responsáveis dos diferentes departamentos de modo a identificar as Partes Interessadas existentes e qual o grau de influência e dependência que estas têm na organização.

Após essa análise e avaliação, obteve-se uma lista de organizações, que vão desde:

- Organizações ou entidades com quem a empresa assume responsabilidade legal, operativa ou fiscal;
- Grupos com influência para impulsar ou impedir a atividade da empresa: Acionistas, ONGs;
- Pessoas e organizações inseridas na envolvente de interação da nossa organização com capacidade de influência no desenvolvimento do negócio;
- Clientes;
- Fornecedores.

Após estarem definidas, é necessário identificar os seguintes elementos para cada parte interessada:

- Nível de influência;
- Nível de dependência.

Em termos de dependência, os critérios de avaliação utilizados estão definidos em dois níveis, baixa dependência e alta dependência. Relativamente ao grau de influência, os critérios utilizados têm em conta quatro níveis, nomeadamente, sem influência, baixa influência, alguma influência e elevada influência.

Por último, de forma a esquematizar a informação, procedeu-se à elaboração de uma Matriz de dependência - influência, conforme o anexo 2.

Por exemplo, a Polisport definiu um grau de “dependência elevado” relativamente à Administração, aos funcionários, fornecedores, clientes e concorrentes, ou seja, a organização depende diretamente destes para a sua “sobrevivência”. Por outro lado, as Partes Interessadas que sejam identificadas com “alguma influência”, não são tão críticas. Não têm um grau de dependência elevado dessas.

1.3.1.3. Sugestões

Após a identificação das Partes Interessadas e respetivo grau de influência, foi sugerido a definição de alguns mecanismos e/ou ações de envolvimento para a organização.

Por exemplo:

- **Clientes**: Inquérito de satisfação;
- **Fornecedores:** Avaliação de fornecedores;
- **Concorrentes:** Vigilância da concorrência (análise da atividade do concorrente);
- **Colaboradores:** Ações de formação e promoção de eventos internos.

1.3.2. Avaliação de Risco

Segundo a norma 2100 do IPPF (2017) a "auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de *governance*, gestão de risco e controlos da organização". Neste sentido, uma das primeiras atividades a desenvolver durante o período de estágio foi a Gestão de Risco, que segundo a norma 2120 do IPPF é da responsabilidade da auditoria interna avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos da mesma.

A avaliação de risco consiste na identificação e análise dos fatores que possam afetar adversamente a consecução dos objetivos, quantificando-os e gerindo-os através de um processo sistemático e dinâmico. Para isso, os objetivos têm de estar bem definidos, detalhados, classificados e hierarquizados, a fim de identificar mais eficazmente os riscos associados.

A Avaliação dos Riscos do Negócio é uma ferramenta essencial para a Gestão de qualquer organização:

- É uma oportunidade para refletirmos nos problemas atuais e anteciparmos problemas futuros;
- Proporciona um consenso quanto aos problemas que são críticos, que podem comprometer os nossos objetivos e;
- Estimula a definição de ações de contenção e mitigação que permitam diminuir a exposição da Organização aos riscos.

A figura 27 representa os motivos que levam a Polisport a fazer a avaliação de risco:

Figura 27 - Avaliação de Risco

Fonte: Relatório de auditoria da Polisport

1.3.2.1. Objetivo e âmbito

A avaliação de riscos resultou de uma ação de auditoria prevista no Plano Anual de Auditoria para 2019 e está enquadrada na ISO 31000:2019 - Gestão de Risco: Princípios e linhas de orientação, o que permite a uma organização:

- Aumentar a probabilidade de atingir os seus objetivos;
- Identificar oportunidades e ameaças;
- Encorajar a gestão proativa;
- Minimizar as perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional;
- Melhorar a resiliência organizacional;
- Estabelecer uma base fiável para a tomada de decisões e planeamento.

Segundo a norma 2100 do IPPF (2017) a "auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de *governance*, gestão de risco e controlos da organização".

1.3.2.2. Execução

De acordo com a norma 2300 do IPPF (2017), aquando da execução do trabalho de auditoria, os auditores internos "devem identificar analisar, avaliar e documentar informações suficientes de modo a cumprirem com os objetivos do trabalho de auditoria.

Para a realização desta auditoria foi necessário a colaboração da direção de cada empresa do Grupo Polisport, à exceção da Headgy Helmets. Esta tarefa divide-se em três etapas, conforme ilustrado pela figura 28:

- Identificação e avaliação dos eventos de risco
- Preenchimento da Matriz de Risco
- Tomada de decisão face ao risco

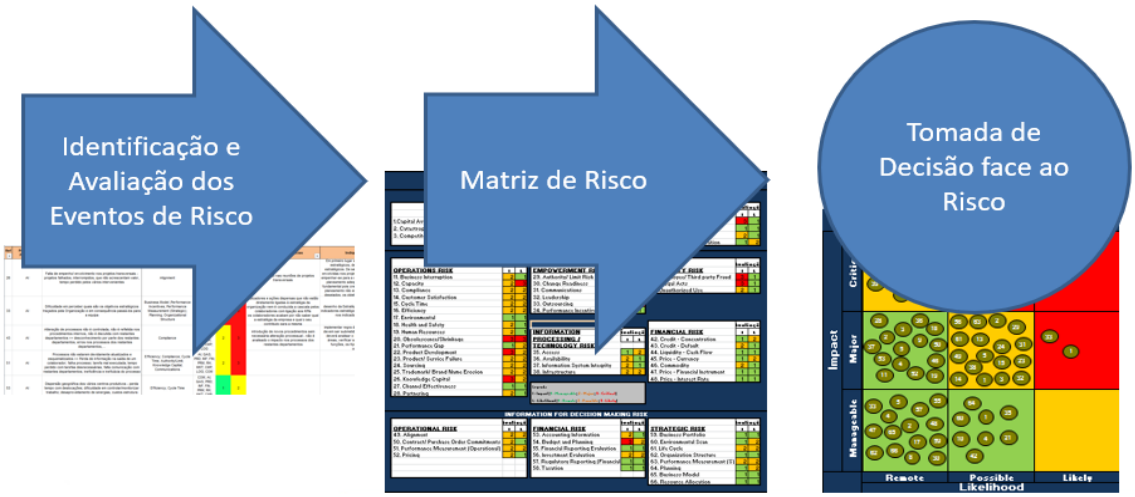


Figura 28 - Mapa Global de Riscos

Fonte: Adaptado da Polisport

Identificação e Avaliação dos Eventos de Risco

Existem diversos tipos de eventos e/ou acontecimentos que podem ser influenciados por diferentes fatores, sejam estes externos ou internos, e que podem ter impacto na implementação da estratégia e no cumprimento dos objetivos.

Quanto aos fatores externos estes podem ser:

- Económicos (disponibilidade de capital, emissão de crédito, desemprego, concorrência);
- Meios ambientais (energia, desastres naturais, desenvolvimento sustentável);
- Políticos (mudanças de governo, legislação, política pública);
- Sociais (caraterísticas demográficas, comportamento do consumidor);
- Tecnológicos (comércio eletrônico, tecnologias emergentes).

Enquanto que os fatores internos advêm das preferências que a administração faz em relacionamento ao seu funcionamento, os quais resultam de escolhas passadas e que influenciam acontecimentos futuros. Estes fatores incluem:

- Infraestruturas (disponibilidade de ativos, acesso ao capital, complexidade);
- Colaboradores (capacidade dos colaboradores, atividade fraudulenta, saúde e segurança);
- Processos (capacidade, plano, execução, dependências/fornecedores);
- Tecnologia (disponibilidade de dados e sistemas, manutenção, integridade dos dados).

Assim, de modo a assegurar a gestão efetiva dos riscos a que a empresa se encontra sujeita, e de acordo com as melhores práticas internacionais em matéria de avaliação de risco, estes foram avaliados em três grandes grupos:

- Riscos de envolvente externa;
- Riscos decorrentes dos processos operacionais;
- Riscos associados à qualidade da informação para a tomada de decisão.

Para a análise da envolvente externa foi necessário recorrer ao *Global Risks Report 2019* realizado pelo *World Economic Forum*, cujas conclusões foram apresentadas à direção da Polisport. Adicionalmente, foram consideradas outras fontes relevantes para a auditoria, como "A Visão das Empresas Portuguesas sobre os Riscos 2019".

Para além da análise dos documentos acima mencionados, foram também tidas em conta publicações e comentários de outros stakeholders relevantes para o grupo, análise de concorrentes e feedback dos clientes.

De seguida procedeu-se à elaboração de uma lista com os principais eventos de risco suscetíveis de impedir a concretização dos objetivos traçados pela organização, seguindo-se de uma análise prévia dos riscos e oportunidades e sua avaliação. Após validação da mesma pelo órgão de gestão, esta foi analisada e discutida juntamente com os responsáveis de departamento, tendo os riscos sido classificados de acordo com a probabilidade de ocorrência e o impacto na organização.

Matriz de Risco

Numa segunda fase, procedeu-se ao preenchimento e apresentação da Matriz dos Riscos, como a respetiva identificação dos riscos que se encontram nos quadrantes inaceitáveis pela organização, uma vez que requerem medidas de contenção que deverão ser endereçadas com vista à diminuição do risco de ocorrência. É através desta identificação que é possível verificar quais os projetos ou tarefas estratégicas que a Polisport define como sendo cruciais de forma a colmatar o risco que lhe está associado.

O mapa ilustrado pela figura 29, por exemplo, permite identificar os riscos mais críticos para a Polisport e que necessitam de maior atenção (riscos que se situam no quadrante vermelho), bem como apresentar as possíveis ocorrências e respetivos projetos e tarefas estratégicas associadas.

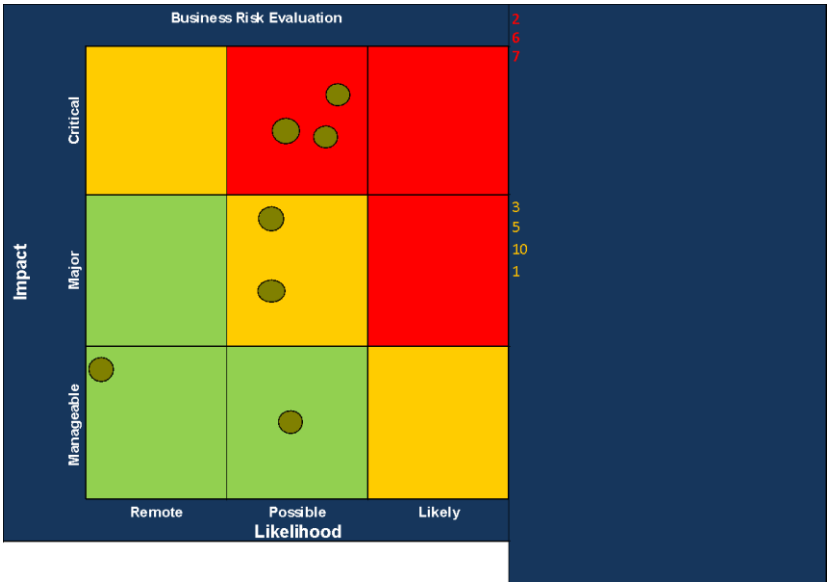


Figura 29 - Matriz de Risco

Fonte: Adaptado da Polisport

Tomada de Decisão Face ao Risco

O Anexo 2, Mapa de Eventos de Risco do Grupo Polisport, mostra alguns exemplos onde é possível identificar os riscos com maior probabilidade de ocorrência e impacto, assim como os projetos ou tarefas estratégicas que a Polisport define como cruciais de forma a mitigar o risco.

Relativamente ao tratamento dos riscos e discussão de medidas corretivas para os mesmos, estes são remetidos para os donos do processo. No entanto a Auditoria Interna encontra-se sempre disponível para ajudar, ao auditar os processos que se consideraram que a raiz do problema/solução não esteja claramente identificada, assim como os processos em que intervenham outros departamentos.

Na avaliação dos riscos foi ainda realizado o cruzamento dos riscos mais significativos com os projetos e tarefas estratégicos delineados para os próximos anos, o que permitiu identificar os riscos sem qualquer tarefa/projeto associada. Tais riscos serão alvo de seguimento por parte da Auditoria Interna.

1.3.2.3. Sugestões

Após o preenchimento de todos os mapas sobre avaliação de risco, e após reunião como o órgão de gestão e os responsáveis de departamento, são sugeridas algumas recomendações, como por exemplo:

- **Concorrência:** Apostar em novos produtos, apostar em novas formas de marketing
- **Ataque Cibernético:** Atualização do software, auditoria ao sistema informático

1.3.3. Follow-up das Recomendações de Auditoria

O *follow-up* das recomendações de auditoria tem como objetivo a monitorização das decisões tomadas pela gestão e uma avaliação da implementação das recomendações. Sendo que quanto maior for o risco, maior será a extensão e profundidade dos procedimentos de *follow-up*.

As normas internacionais de Auditoria Interna reforçaram a importância de o auditor interno monitorizar o progresso de implementação das recomendações. Segundo a Norma de Desempenho do IIA "2500 – Monitorização do Progresso", "o executivo chefe de auditoria deve estabelecer e manter um sistema para monitorar a disposição dos resultados comunicados à administração", ou seja, a norma defende o acompanhamento da implementação das recomendações após comunicação das mesmas.

Os auditores devem realizar a revisão de *follow-up* de forma a assegurar que se age adequadamente em resposta aos resultados de Auditoria. Estes devem informar por escrito, à gestão, sobre julgamentos e avaliações efetuadas durante as revisões de *follow-up* ou então responder a questionários onde estão a contemplar determinadas ações em resposta à auditoria. Os auditores devem ainda respeitar as decisões do conselho de administração, não forçando a entidade a observar medidas corretivas específicas, assim como respeitar as operações da entidade sujeitas a auditoria e os períodos de tempo exigidos, principalmente quando estejam a fazer a revisão de *follow-up* nos locais de trabalho de modo a não interferir com as tarefas e com os funcionários.

1.3.3.1. Objetivo e âmbito

O *follow-up* das recomendações de auditoria surge a pedido do órgão de gestão, decorrente do seguimento das recomendações efetuadas pelo Departamento de Auditoria Interna. Estas recomendações advêm de auditorias efetuadas aos diversos departamentos e processos da Polisport, que foram formuladas para reforçar os pontos fracos identificados, os quais serão objeto de follow-up. Esquematicamente pode-se situar a fase de follow-up das recomendações da seguinte forma (figura 30):

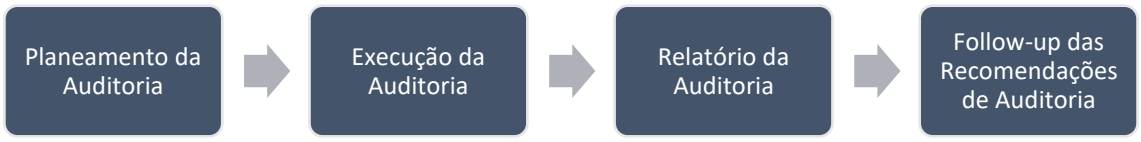


Figura 30 - Fases da Auditoria

Fonte: Elaboração Própria

1.3.3.2. Execução

Esta auditoria tem como principal objetivo analisar as recomendações realizadas e o seu estado. Analisar se as recomendações ainda se encontram em aberto ou já estão fechadas, ou seja, analisar se as recomendações foram bem implementadas (no caso destas já estarem fechadas) e analisar os motivos pelas quais algumas recomendações ainda não se encontram implementadas (recomendações em aberto).

No caso das recomendações que já estão fechadas, o auditor interno conta com a ajuda dos diferentes responsáveis afetos a cada recomendação, de modo a verificar a implementação das mesmas. Além disso, é necessário identificar os seguintes aspetos:

- Data da implementação;
- Eficácia, se foi ou não eficaz;
- Mais-valia registada com a implementação da recomendação.

Posteriormente, o auditor recolhe e regista evidência da implementação.

1.3.3.3. Sugestões

Após a auditoria ao *follow-up*, são apresentadas as conclusões de todas as recomendações alvo de análise, sob o formato de uma tabela.

1.3.4. Elaboração de Reports

Uma vez que o Departamento de Gestão Estratégica (GES) está na dependência do plano hierárquico da Auditoria Interna (AI) foi possível desenvolver trabalhos nesta área.

Uma das funções principais do *controller* estratégico é apoiar os processos de análise, através da elaboração de *reports* dos indicadores estratégicos e operacionais, assim como garantir a implementação e controlo da estratégia da empresa de modo a contribuir para a tomada de decisão.

Estes *reports* são criados a partir de uma aplicação designada de *Power BI*, que consiste num conjunto de serviços de software, aplicações e conetores que funcionam em conjunto para ajudar

a criar, partilhar e consumir informações empresariais de forma a satisfazer, com maior eficácia, as necessidades profissionais. Além disso, o Power BI está dividido em quatro componentes, que estão organizados em áreas de trabalho, nomeadamente:

- *Dashboards*
- Relatórios (*reports*)
- Datasets
- Dataflows

Áreas de trabalho: São os contentores para dashboards, relatórios, datasets e *dataflows* no Power BI.

***Datasets* (ou Conjunto de dados):** É uma coleção de dados, a qual o Power BI permite ligar-se e importar todos os tipos de conjuntos de dados e reuni-los num único lugar.

Reports: É composto por uma ou mais páginas de visuais, tais como mapas e gráficos de linhas. Todos os visuais vêm de um único conjunto de dados. Este tipo de reports podem ser criados do zero, importados com dashboards que colegas partilhem ou o Power BI pode criá-los quando se liga, por exemplo, a conjunto de dados do Power BI Desktop.

Dashboards: É algo que cria no serviço Power BI ou algo que alguém cria no serviço Power BI e partilha. Trata-se de uma única tela, que contém um ou mais mosaicos e *widgets*, que são afixados a partir de um relatório. Alguns dos motivos que levam à criação de dashboards são:

- Controlo do ritmo de uma empresa.
- Visualização rápida de todas as informações necessárias para tomar decisões.
- Monitorização de informações mais importantes sobre a atividade da empresa.
- Monitorização da solidez de uma empresa, produto, unidade de negócio, etc.
- Criação de uma vista personalizada de um *dashboard* maior, onde estejam incluídas as métricas mais importantes para um colaborador ou departamento.

No entanto, para a construção de toda esta estrutura é necessário a recolha e sistematização de diversas informações, bem como garantir a fiabilidade da desta de modo a que não sejam tomadas decisões com base em informações que contenham erros.

1.3.4.1. Recolha e Sistematização de Informação

Relativamente à realização de reports periódicos é necessário reunir com os interessados, onde estes dizem quais indicadores gostariam de monitorizar.

Após a reunião é necessário proceder à recolha da informação e tratá-la, pois não basta aceder a um conjunto de dados e colocá-los num visual. Há que trabalhar a informação, verificar se é necessário calcular mais alguma variável ou se está no formato certo (texto, número, moeda), etc.

Por exemplo, um Diretor de Marketing que pretende saber quanto falta para atingir o objetivo de vendas para o ano corrente. Neste caso, seria necessário proceder à recolha da informação relativamente ao volume de vendas da empresa através de um *dataset*. No entanto, este só estaria calculado ao dia. Seria então necessário calcular o valor de vendas acumulado, até ao último dia ou até ao último mês fechado.

1.3.4.2. Revisão e Concessão de Níveis de Acesso Adequados

Outro projeto desenvolvido durante o período de estágio foi a revisão e concessão de níveis de acesso aos reports, o que consiste, na maioria das vezes, em limitar o acesso a determinados usuários.

Com o Power BI os níveis de segurança, mais precisamente o *Row-Level Security* (RLS), podem ser implementados de modo a restringir o acesso de utilizadores a determinada informação.

No entanto, de modo a que os acessos sejam os mais adequados é necessário definir os diferentes níveis de usuários e os diferentes níveis de acesso, ou seja, o RLS tanto pode restringir em termos de hierarquia como em termos departamentais ou outro mais específico.

Além disso, o nível de acesso tem de ser de acordo com as regras de gestão, bem como obedecer a um nível hierárquico. Por exemplo, uma das regras aplicadas é que cada usuário apenas tem acesso à informação que seja relevante para o seu departamento. O Departamento de Compras pode ver *reports* relacionados com vendas e margem comercial, mas não pode ver *reports* relacionados com os indicadores financeiros, como o valor do EBITDA.

No caso da Polisport, a administração pode ter acesso a toda a informação do grupo e cada diretor de fábrica apenas tem acesso a informação relativa à sua empresa, assim como cada departamento que só tem acesso a dados relativos ao seu departamento.

Outra regra importante é o caso da informação relativa aos colaboradores. Por exemplo, existem dois relatórios sobre o absentismo, um que tem número e nome do colaborador e outro que não tem nenhum destes dados. No primeiro existe um nível de segurança que restringe o acesso aos recursos humanos, enquanto que o segundo apenas permite que cada empresa do grupo visualize a taxa de absentismo correspondente à sua empresa.

1.3.4.3. Fiabilidade da Informação e Minimização da Ocorrência de Erros

Como já foi referido anteriormente, tanto a auditoria interna como o controlo estratégico têm um papel fundamental para a gestão, uma vez que, para além de servirem como suporte para a tomada de decisão, contribuem de forma a garantir o rigor e a fiabilidade da informação e, neste sentido, contribuem para uma tomada de decisões o mais oportuna possível.

Deste modo, foi proposta uma atividade que consistia na garantia e fiabilidade da informação bem como a minimização da ocorrência de erros, como por exemplo no caso da elaboração de reports em Power BI.

Por exemplo, um dos trabalhos realizados foi a conciliação do stock. Este trabalho consistia na comparação do valor do stock à data de 31 de setembro extraído através de uma aplicação designada como "CUBO", com o valor extraído, à mesma data, pela contabilidade. Para esta análise foi necessário comparar a informação tanto a nível de quantidade como a nível de valor, ou seja, se a quantidade e o valor de stock retirado do CUBO estava conforme com a quantidade e valor de stock retirada da contabilidade. No caso de existirem diferenças perceber o razão e tentar resolver.

Outro trabalho realizado consistia na comparação do número de projetos extraídos do *Power BI* com o retirado do ficheiro consolidado de engenharia. Após a conciliação dos valores era necessário verificar se existiam diferenças e, no caso de existirem, proceder ao mesmo sistema que no ponto anterior, ou seja, tentar perceber os motivos que levam à diferença dos valores e de seguida tentar resolver essas diferenças.

1.3.4.4. Desenvolvimento de Mapas de Gestão Automatizados

Balanced Scorecard

Um dos projetos desenvolvidos pelo *controller* e que mais tempo despendeu foi a preparação do *Balanced Scorecard* para as reuniões mensais da *Staff*.

Conforme já foi dito anteriormente, o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégico constituído por indicadores financeiros e não financeiros.

O seu preenchimento consistia na recolha do valor do KPI de cada empresa, assim como do respetivo target, e preenchimento de um ficheiro base, em *excel*. Após o seu preenchimento era necessário proceder à atualização do *dataset*. Após a sua automatização, este processo tornou-se muito mais fácil, sendo que apenas foi necessário a elaboração de um *dataset* que fosse buscar os valores automaticamente.

Além do mais, a automatização do BSC é uma mais valia para o *controller*, uma vez que contribui para a minimização de erros e permite que este tenha mais tempo para a realização de outras tarefas igualmente importantes.

Absenteeism Rate

Outro mapa que passou a ser automatizado foi o mapa relativo à taxa de absentismo, que é apresentado todos os meses no painel de comunicação da empresa. Este mapa resulta da comparação da taxa de absentismo de cada uma das empresas do grupo com o respetivo target, sendo que a empresa que tiver a taxa de absentismo mais baixa fica sinalizada com a imagem de um "troféu", exemplo no Apêndice 3.

CONCLUSÃO

Com a elaboração do presente relatório pretende-se demonstrar sucintamente as atividades realizadas no decorrer do período de estágio na Polisport Plásticos, mais precisamente no departamento de Auditoria Interna. A realização deste estágio tornou-se numa mais valia, tanto a nível profissional como pessoal, uma vez que permitiu a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a parte letiva do mestrado e aliar estes conhecimentos ao contexto profissional em questão. Além disso permitiu a aquisição de novos conhecimentos igualmente importantes, bem como o contacto com o mercado de trabalho.

Uma das razões que levaram à escolha da realização do estágio é o facto de este permitir o contacto com o mercado de trabalho, mais especificamente com a área de auditoria interna. Uma atividade que é vista por muitos como um "bicho de sete cabeças", o que provavelmente se deve por falta de conhecimento da mesma, mas que, no entanto, desempenha um papel fundamental para uma organização.

A Auditoria Interna consiste numa atividade de avaliação e consultoria, destinada a acrescentar valor e ajudar na procura de soluções que conduzam a uma melhoria da eficácia e eficiência

No caso da Polisport, a auditoria Interna assume um papel de extrema importância no apoio da tomada de decisão. Esta dispõe de uma seção focada nesta temática, como é o caso da Gestão Estratégica, que está incluído no departamento de Auditoria Interna, que tem como principal tarefa o desenvolvimento de reports onde é possível monitorizar a informação, quer a nível diário, semanal, mensal ou anual.

Outra tarefa desenvolvida por este departamento é o preenchimento do Balanced Scorecard. Enquanto ferramenta integrada de gestão estratégica, permite agregar todas as informações referentes à empresa, o que facilita a tomada de decisão e, assim, levar ao alcance dos objetivos delineados. Esta ferramenta permitiu ainda olhar de uma nova forma para a gestão das organizações, uma vez que não avalia apenas o desempenho da organização através da perspetiva financeira como também de uma perspetiva não financeira, além que permite a implementação e avaliação da estratégia e auxiliar a gestão a focar-se nos aspetos mais críticos para a criação de valor.

Por último, importa referir que dos objetivos fixados no plano de estágio apenas não foi possível realizar auditoria aos processos, dado o tempo de realização das outras tarefas e a duração do estágio, e que as expectativas formuladas no início do estágio foram superadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caldeira, J. (2014). Monitorização da Performance Organizacional.

Cruz, Carlos Pereira da (2006). Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é essencial (1ª ed.). Lisboa: Editora Vida Económica

Herrero, H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Lopes dos Santos, F. (2004). *Estratégia, passo-a-passo*.

M. S. Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico Guia para o sucesso*.

Marçal, N. e Marques, F (2011). Manual de auditoria e controlo interno no setor público. (1ª edição). Lisboa. Edições Sílabo.

Morais e Martins (2013). Auditoria Interna - Função e Processo. 4º Edição Lisboa: Áreas Editora.

Ribeiro Serra, F. (2011). Gestão Estratégica - Conceitos e Prática. Lidel

Ribeiro, R. (2012). *Estratégia Empresarial*.

Santos, A.J.R. (2008). Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.

Thomaz, Manuel Fernandes. (2015). Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução Estratégica, Lisboa: Lidel.

WEBGRAFIA

Andrade, J. (2016). As Ferramentas de Gestão Estratégica na Avaliação de Desempenho Organizacional das Forças Armadas. Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14637/1/TII_Maj Inf Pereira de Andrade_Gestao Estrategica_VF.pdf

APQ. (2018). Como integrar a gestão do risco nos sistemas da qualidade. Retrieved from http://www1.ipq.pt/PT/Site/Eventos/Documents/2018/Temas_atuais_BPL_dez_2018/Gestaodorisconossistemasda_qualidade_EduardoMorgado.pdf

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portuga, 1–14. Retrieved from https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf

Balzani, H. (2006). Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão. Retrieved January 18, 2020, from https://administradores.com.br/artigos/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao

Bardine, R. (n.d.). Controle Estratégico, Tático e Operacional. Retrieved May 8, 2020, from https://www.coladaweb.com/administracao/controle

Barnat, R. (2018). Strategic Management - Strategic Control. Retrieved May 8, 2020, from https://www.strategic-control.24xls.com/it114

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. (2006). The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. Journal of Forensic Accounting, 8113(February 2006), 1–20. Retrieved from https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs

Bernardo, J. M. (2009). O Balanced Scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão. Revista OTOC, 108 (Março), 46–53. Retrieved from https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1237374959_46a53_gestao.pdf

Bica, A. I. R. (2012). Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais, 159. Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17075/1/VF_Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais.pdf

Bouça, M. F. (2014). A Auditoria e a Gestão do Risco. Retrieved from https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11284/1/mariana_bouca_MA_2017.pdf

Carla, M. (2015). ISO 9001:2015 – Por que definir as Partes Interessadas da minha empresa? - Blog da Qualidade. Retrieved October 12, 2019, from https://blogdaqualidade.com.br/por-que-definir-as-partes-interessadas-da-minha-empresa/

Cavalieri, R. (n.d.). EBITDA: o que é, para que serve e como calcular? Retrieved March 29, 2020, from https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular

CNC. (1999). Conceito de Volume de Negócios. Retrieved from http://www.cnc.min-financas.pt/_siteantigo/Entendimentos/volume negocios dc22_of_26_99.pdf

COSO. (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary. New York (Vol. 3). https://doi.org/10.1504/IJISM.2007.013372

COSO. (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Retrieved from www.aicpa.org,

COSO. (2013). Internal Control-Integrated Framework. Retrieved from https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf

COSO. (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Retrieved from https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

COSO. (2018). Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Enterprise Risk Management: Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks, 300–317. Retrieved from https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf

COSO. (n.d.). COSO. Retrieved April 28, 2020, from https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx

Davidson Ramos. (2017). ISO 9001:2015 – O que são Partes Interessadas? Retrieved October 12, 2019, from https://blogdaqualidade.com.br/o-que-sao-partes-interessadas/

DECO. (n.d.). Rentabilidade dos capitais próprios. Retrieved April 2, 2020, from https://www.deco.proteste.pt/investe/lexicon/r/rentabilidade-dos-capitais-proprios

Drogalas, G., and Siopi, S. (2017). Risk Management and Internal Audit. Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions, 7(3), 104–110. Retrieved from https://www.iia.org.uk/resources/risk-management/position-paper-risk-management-and-internal-audit

Economias. (2007). Balanced Scorecard. Economias, (3). Retrieved from https://www.economias.pt/balanced-scorecard/

Fernandes, J. L. (n.d.). A importância da Gestão de Riscos na estratégia denegócio empresarial. Retrieved January 21, 2020, from https://administradores.com.br/artigos/a-importância-da-gestão-de-riscos-na-estratégia-de-negócio-empresarial

Ferreira, T. (2013). O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O Caso ISA. Retrieved from https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24772/1/Tatiana_Ferreira_Relatório de Estágio_FEUC-2013.pdf

Feteira, M. (2013). Norma de controlo interno e procedimentos de auditoria interna. Retrieved January 6, 2020, from http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6526/1/Escola Superior de Gestão de Tomar.pdf

Financeiro, D. (n.d.). O que é EBITDA. Retrieved March 29, 2020, from https://www.dicionariofinanceiro.com/ebitda/

Florea, R., & Florea, R. (2016). Internal audit and risk Management. ISO 31000 and ERM approaches. Economy Transdisciplinarity Cognition, 19(1), 72–77. Retrieved from http://www.ugb.ro/etc/etc2016no1/13_Florea_Radu__Florea_Ramona.PDF

Galindo, A. (2005). Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT (pp. 57–71).

Helmets, H. (n.d.). Headgy Helmets | Política de Gestão. Retrieved April 5, 2020, from https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas/headgy-helmets/politica-de-gestao_650.html

IIA (2009). Declaração e Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos. Retrieved January 6, 2020, from iiabrasil.org.br/korbilload/upl/ippf/downloads/declarao-de-pos-ippf-00000001-21052018101250.pdf

IIA Brasil. (n.d.). Princípios Fundamentais. Retrieved April 11, 2020, from https://iiabrasil.org.br//ippf/principios-fundamentais

IIA. (2008). Código de Ética. Retrieved from https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/Code of Ethics Portuguese.pdf

IIA. (2009). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. The Institute of Internal Auditors. https://doi.org/10.1590/S0100-204X2009000200009

IIA. (2012). Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas), 1–23. Retrieved from https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF 2013 Portuguese.pdf.

IIA. (2018). Definition of Internal Auditing. Retrieved November 30, 2019, from https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx

IIA. (2019). O Estatuto de Auditoria Interna. Retrieved from https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Internal-Audit-Charter-Portuguese.pdf

IIA. (n.d.). Normas de Orientação. Retrieved April 16, 2020, from https://institutes.theiia.org/sites/Angola/guidance/Pages/default.aspx

Informa DB. (n.d.). Rácios - Fórmulas. Retrieved from www.informadb.pt

Intelligence, G. (2016). Rácio de Solvabilidade. Retrieved March 29, 2020, from https://pt.slideshare.net/goodipt/rcio-de-solvabilidade

IPAI. (2009). Índice Prefácio Definição de Auditoria Interna Código de Ética. Retrieved from https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

IPQ. (2007). Norma NP 4457:2007. Retrieved from https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/189/np-4457

IPQ. (2007). NP 4457 : 2007 - Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação , Desenvolvimento e Inovação, 4457. Retrieved from http://www.certif.pt/np4457.asp

IPQ. (2012). NP ISO 31000 2012. Retrieved from www.ipq.pt

IPQ. (2018). NP EN ISO 19011:2018. Retrieved from https://pt.scribd.com/document/427391907/Np-en-Iso-19011-2019-Auditorias#download

ISO. (2004). Code of Ethics. Retrieved from https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx

ISO. (2009). ISO/Guide 73:2009(en), Risk management — Vocabulary. Retrieved October 13, 2019, from https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en

ISO. (2016). Standards - ISO 31000 Risk Management. Retrieved April 29, 2020, from http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm

ISO. (2018). ISO 31000:2018. Retrieved April 29, 2020, from https://www.iso.org/obp/ui?fbclid=IwAR1Op3Tj-QMNbugRHzkUpWJzdcsWe7EoEC9eGwwEXdTfiPdCJI93iXzjh6c#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to strategy (Reprinted from the Balanced Scorecard). California Management Review, 39(I), 53-. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75–85. https://doi.org/10.1016/j.fertnstert.2007.05.031

Koutoupis, A. G., Filos, J., Sciences, P., Pappa, E., Sciences, P., & Pantelis, P. (2018). Implementing the Balanced Scorecard to Internal Audit Function, (April), 0–14. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324731730_Implementing_the_Balanced_Scorecard_to_Internal_Audit_Function

Madeira, A. A. D. (2013). A Importância do Follow-Up na Auditoria Interna em Portugal. Retrieved from https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3500/1/Dissertação Andre Madeira.pdf

Madrigal, B. (2012). Sistema de Indicadores de Gestão para Monitorização Estratégica. Retrieved January 6, 2020, from https://core.ac.uk/download/pdf/153409713.pdf

Marques Miranda de Campos, M. C. (2015). Gestão de Risco - Articulação com o Planeamento Estratégico e a Contabilidade de Gestão: Estudo aplicado a empresas não financeiras do concelho de Vila do Conde (Vol. 53). https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Marques, F., & Marçal, N. (2011). Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público.

Melville, R. (2003). The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management. International Journal of Auditing, 7(3), 209–222. https://doi.org/10.1046/j.1099-1123.2003.00071.x

MFIA. (2019). Following Up on Internal Audit Reports. Retrieved April 12, 2020, from https://slideplayer.com/slide/14381051/

Microsoft. (2019). Compreender o Serviço Power BI. Retrieved October 19, 2019, from https://docs.microsoft.com/pt-pt/power-bi/service-basic-concepts

Microsoft. (2019). Row-Level Security. Retrieved October 20, 2019, from https://docs.microsoft.com/en-us/sql/relational-databases/security/row-level-security?view=sql-server-ver15

Nabiço, P. (2014). Implementação de um Balanced Scorecard numa PME. Ucp. Retrieved from http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/16924

Nelson dos Santos António. (2006). Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos. Retrieved January 18, 2020, from https://pt.slideshare.net/SandraGamito/bsc-e-mapas-estratgicos

Nunes, P. (n.d.). Rentabilidade do Capital Próprio. Retrieved March 29, 2020, from https://knoow.net/cienceconempr/gestao/rentabilidade-capital-proprio/

Nuno Nogueira. (2007). A gestão de risco no processo de planeamento estratégico. Retrieved from https://www.occ.pt/downloads/files/1196447705_51a55_gestao.pdf

Oliveira, H. C. (2013). O Balanced Scorecard como Instrumento Integrador da Gestão de Risco. XIII Congresso Internacional de Custos, 117. Retrieved from https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1455/1/A_HelenaCosa_2013

Oliveira, L. (2019). Gestão de Risco nas PMEs: Estudo de Caso na Aires Fernandes de Almeida, Lda. Retrieved from https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18586/1/DM-LMBCO-2019.pdf

Pardini, E. (2017). Estrutura do COSO gestão de riscos - Conhecendo os principais pontos da atualização. Retrieved April 10, 2020, from https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Colunistas/Eduardo-Person-Pardini/Estrutura-do-COSO-gestao-de-riscos-Conhecendo-os-principais-pontos-da-atualizacao.html

Pereira, R., & Martins, A. (2005). A Estratégia e os Sistemas de controlo de Gestão nas Organizações. Retrieved from https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/24880/1/BoletimXLVIII_Artigo3.pdf

Polinter SA. (n.d.). Polinter SA | Política de Gestão. Retrieved April 5, 2020, from https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas/polinter-sa/politica-de-gestao_640.html

Polipromotion. (n.d.). Polipromotion | Política de Gestão. Retrieved April 5, 2020, from https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas/polipromotion/politica-de-gestao_708.html

Polisport Molds. (n.d.). Polisport Molds | Política de Gestão. Retrieved April 5, 2020, from https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas/polisport-molds/politica-de-gestao_707.html

Plásticos S.A. (n.d.). Polisport Plásticos S.A. | Política de Gestão. Retrieved April 5, 2020, from https://www.polisport.com/pt/institucional/as-nossas-empresas/polisport-plasticos-sa/politica-de-gestao_628.html

Reichmann, T. (1997). Strategic Controlling. In Controlling (pp. 210–227). https://doi.org/10.1007/978-3-642-60769-1_21

Reza Rad. (2015). Introduction to Power BI: What is Power BI? Retrieved April 5, 2020, from https://radacad.com/introduction-to-power-bi-what-is-power-bi?fbclid=IwAR3Ecwi21cW4C5CK5GCcaKtsrUO3SMCetoWtKNcEcgps6y37Tg1JHUHAU2o

Ribeiro Paula, C. P. (2011). Implementação do modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced Scorecard” numa empresa interbancária de serviços de angola. Retrieved from http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1300/DissertaçãoMestradoCandidaPaulaFinal.pdf?sequence=1

Samuel Gonsales. (2010). Implementando a gestão estratégica com Balanced Scorecard. Retrieved January 18, 2020, from http://samuelgonsales.com/artigo-implementando-a-gestao-estrategica-com-balanced-scorecard/

Santos, E., Henrique, S., & Forte, A. C. (2005). Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. Revista de Administração Mackenzie, 6(2), 87–111. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/49614611_Fatores_que_interferem_na_implantacao_de_um_modelo_de_gestao_estrategica_baseado_no_Balanced_Scorecard_estudo_de_caso_em_uma_instituicao_publica

Souza, T. (2019). COSO ERM 2017 - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Princípios e Componentes - Controles Internos, Gestão de Riscos, Auditoria de TI e de Sistemas, LGPD, GDPR. Retrieved December 8, 2019, from https://tiagosouza.com/coso-erm-2017-gerenciamento-de-riscos-corporativos/

Spiller, E. S. (2004). Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual. Revista de Administração Contemporânea, 8(4), 219–221. https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000400012

tableau. (n.d.). Restringir acesso no nível de linha de dados. Retrieved October 20, 2019, from https://help.tableau.com/current/pro/desktop/pt-br/publish_userfilters.htm

Teixeira, M. de F. (2006). O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Universidade Aberta. Retrieved from http://hdl.handle.net/10400.2/581

The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2011). Internal Auditing's Role in Risk Management Role in Risk Management. The IIARF White Paper. Retrieved from http://www.theiia.org/research/make-a-donation/donor-recognition/

Treasy. (2015). Balanced Scored Card na Prática. Retrieved from https://pt.slideshare.net/treasyplanejamento/balanced-scorecard-na-prtica

União, T. de C. da. (n.d.). Modelos de referência de gestão corporativa de riscos. Retrieved April 11, 2020, from https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm

Vale, S. (2017). Os Auditores Internos Portugueses e o Risco de Interrupção do Negócio. Retrieved from https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11178/1/fatima_vale_MA_2017.pdf

Vasco Nogueira. (2018). BSC: visão e estratégia. Retrieved January 18, 2020, from https://www.portal-gestao.com/artigos/8036-bsc-visão-e-estratégia.html

APÊNCIDE

Apêndice 1 - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

	Normas	Normas de Implementação	Práticas Recomendadas
Normas de Atributo	**NA 1000 - Objectivo, Autoridade e Responsabilidade**	NI 1000.A1, NI 1000.C1	PR 1000-1
	NA 1010 - Reconhecimento da Definição de Auditoria Interna, do Código de Ética e das Normas no Estatuto da Auditoria Interna		
	NA 1100 - Independência e Objetividade		
	NA 1110 - Independência Organizacional	NI 1110.A1	PR 1110-1
	NA 1111 - Interação Direta Com o Conselho		PR 1111-1
	NA 1112 - Papéis do Executivo Chefe de Auditoria Além da Auditoria Interna		
	NA 1120 - Objetividade Individual		PR 1120-1
	NA 1130 - Impedimentos à Independência e Objetividade	NI 1130.A1, NI 1130.A2, NI 1130.A3, NI 1130.C1, NI 1130.C2	PR 1130-1, PR 1130.A1-1, PR 1130.A2-1
	NA 1200 - Competência e Zelo Profissional Adequado		PR 1200-1
	NA 1210 - Competência	NI 1210.A1, NI 1210.A2, NI 1210.A3, NI 1210.C1	PR 1210-1, PR 1210.A1-1
	NA 1220 - Zelo Profissional Adequado	NI 1220.A1, NI 1220.A2, NI 1220.A3, NI 1220.C1	PR 1220-1
	NA 1230 - Desenvolvimento Profissional Contínuo		PR 1230-1
	NA 1300 - Programa de Auditoria e Melhoria da Qualidade		PR 1300-1
	NA 1310 - Requerimentos do Programa de Auditoria e Melhoria da Qualidade		PR 1310-1
	NA 1311 - Avaliações Internas		PR 1311-1
	NA 1312 - Avaliações Externas		PR 1312-1, PR 1312-2, PR 1312-3, PR 1312-4
	NA 1320 - Relatórios Sobre o Programa de Auditoria e Melhoria da Qualidade		
	NA 1321 - Utilização de "Em Conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna"		PR 1321-1
	NA 1322 - Divulgação de Não Conformidade		
Normas de Desempenho	**ND 2000 - Gestão da Atividade de Auditoria Interna**		
	ND 2010 - Planeamento	NI 2010.A1, NI 2010.A2, NI 2010.C1	PR 2010-1, PR 2010-2
	ND 2020 - Comunicação e Aprovação		PR 2020-1
	ND 2030 - Gestão de Recursos		PR 2030-1
	ND 2040 - Políticas e Procedimentos		PR 2040-1
	ND 2050 - Coordenação		PR 2050-1
	ND 2060 - Informação à Direção e ao Conselho		PR 2060-1
	ND 2070 - Fornecedor de Serviços Externos e Responsabilidade da Entidade pela Auditoria Interna		
	ND 2100 - A Natureza do Trabalho		
	ND 2110 - Governo	NI 2110.A1, NI 2110.A2	PR 2110-2
	ND 2120 - Gestão do Risco	NI 2120.A1, NI 2120.A2, NI 2120.C1, NI 2120.C2, NI 2120.C3	PR 2120-1, PR 2120-2, PR 2120-3
	ND 2130 - Controlo	NI 2130.A1, NI 2130.C1	PR 2130-1, PR 2130.A1-1, PR 2130.A1-2
	ND 2200 - Planeamento do Trabalho		PR 2200-1, PR 2200-2
	ND 2201 - Considerações Sobre o Planeamento	NI 2201.A1, NI 2201.C1	
	ND 2210 - Objetivos do Trabalho	NI 2210.A1, NI 2210.A2, NI 2210.A3, NI 2210.C1, NI 2210.C2	PR 2210.A1-1, PR 2210-1
	ND 2220 - Âmbito do Trabalho	NI 2220.A1, NI 2220.A2, NI 2220.C1, NI 2220.C2	
	ND 2230 - Afetação dos Recursos		PR 2230-1
	ND 2240 - Programa de Trabalho	NI 2240.A1, NI 2240.C1	PR 2240-1
	ND 2300 - Execução do Trabalho		PR 2300-1
	ND 2310 - Identificação da Informação		
	ND 2320 - Análise e Avaliação		PR 2320-1, PR 2320-2, PR 2320-3, PR 2320-4
	ND 2330 - Documentação da Informação	NI 2330.A1, NI 2330.A2	PR 2330 -1, PR 2330.A1-1, PR 2330.A2-1, PR 2330.A1-2
	ND 2340 - Supervisão do Trabalho		PR 2340-1
	ND 2400 - Comunicação dos Resultados		PR 2400-1
	ND 2410 - Critérios Para a Comunicação	NI 2410.A1, NI 2410.A2, NI 2410.A3, NI 2410.C1	PR 2410-1
	ND 2420 - Qualidade das Comunicações		PR 2420-1
	ND 2421 - Erros e Omissões		
	ND 2430 - Utilização da Expressão " Realizado em Conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna"		
	ND 2431 - Divulgação de Não Conformidade		
	ND 2440 - Divulgação dos Resultados	NI 2440.A1, NI 2440.A2, NI 2440.C1, NI 2440.C2	PR 2440-1, PR 2440.A2-1, PR 2440-2
	ND 2450 - Opinião Global		
	ND 2500 - Supervisão	NI 2500.A1, NI 2500.C1	PR 2500-1, PR 2500.A1-1
	ND 2600 - Comunicação da Aceitação dos Riscos		

Apêndice 2 - Matriz de Risco e Processo

MATRIZ DE RISCOS PROCESSO

Riscos Envolvente Externa

	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	1	1	1	1
	3	2	3	2
	2	2	2	2

	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	2	3	2

	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	3	2	3	2
	1	2	1	2
	2	3	2	3
	2	2	2	2

Risco processo

PROCESS RISK

OPERATIONS RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	1	2	1	2
	2	2	2	2
	2	1	2	1
	2	2	2	2
	2	2	2	2
	2	2	2	1
	1	1	1	1
	1	2	1	1
	1	2	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	2	2	2	2
	2	2	2	1
	1	1	1	1
	1	2	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1

EMPOWERMENT RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	2	1	2	1
	2	1	2	1
	2	2	2	2
	2	2	2	2
	1	1	1	1
	1	1	1	1

INTEGRITY RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	1	1	1	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1

INFORMATION PROCESSING / TECHNOLOGY RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	2	1	2	1
	2	1	2	1
	2	1	2	1
	2	2	2	2

FINANCIAL RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	3	2	3	2
	2	1	2	1
	1	1	1	1
	1	2	1	2
	2	2	2	2
	1	1	1	1
	1	1	1	1

Legenda
I - Impact (1 - Manageable; 2 - Major; 3 - Critical)
L - Likelihood (1 - Remote; 2 - Possible; 3 - Likely)

Riscos informação para tomada de decisão

INFORMATION FOR DECISION MAKING RISK

OPERATIONAL RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	2	1	2	1
	2	1	2	1
	3	2	3	2
	2	1	2	1

	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	2	1	2	1
	2	2	2	2
	2	2	2	2
	2	1	2	1
	1	1	1	1
	1	1	1	1

STRATEGIC RISK	Avaliação 201X		Avaliação 201X	
	I	L	I	L
	2	1	2	1
	1	2	1	2
	2	2	2	2
	2	1	2	1
	2	1	2	1
	1	2	1	2
	1	1	1	1
	1	1	1	1

Apêndice 3 - Mapa Taxa de Absentismo

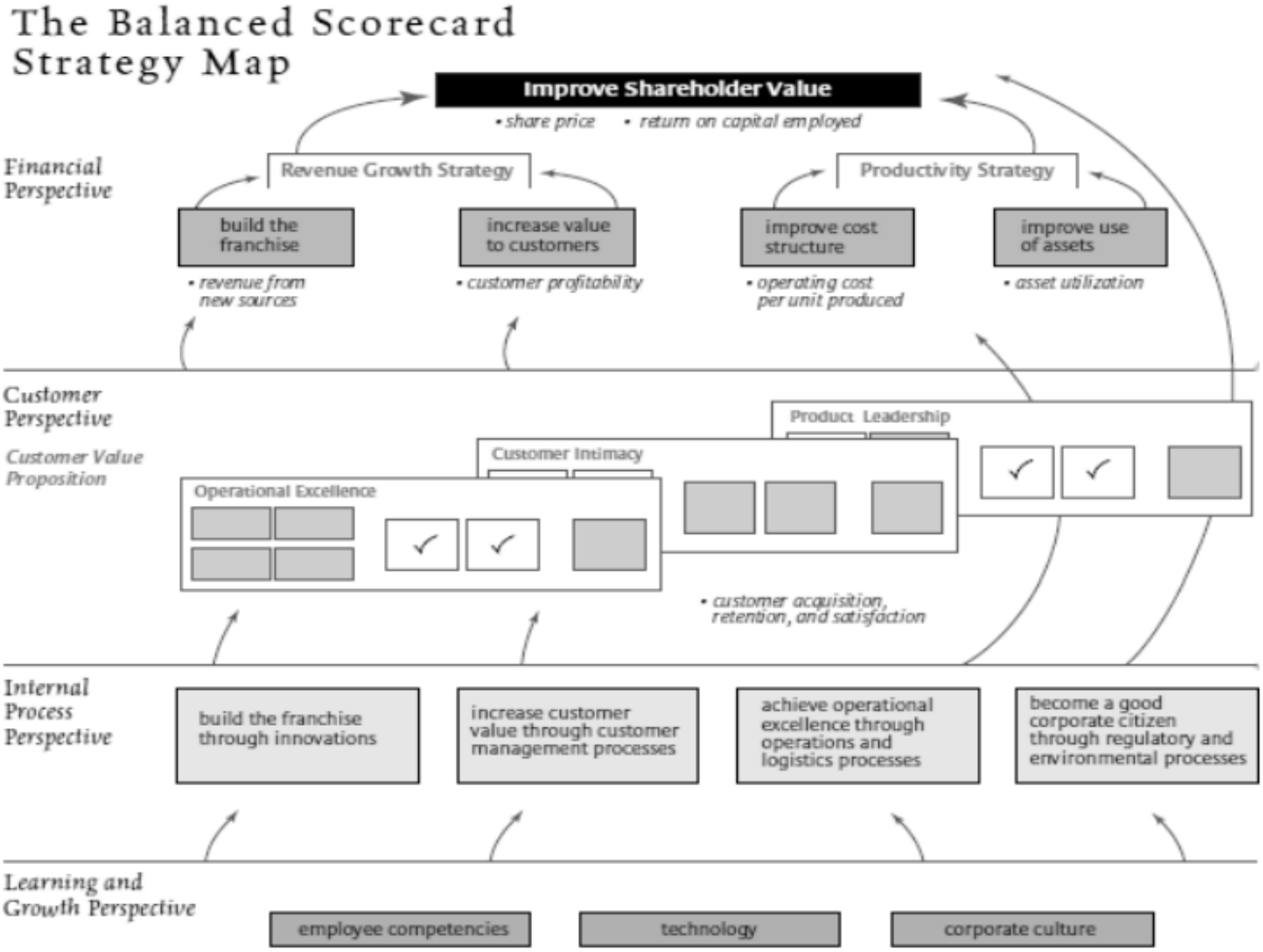
TAXA DE ABSENTISMO

GRUPO POLISPORT

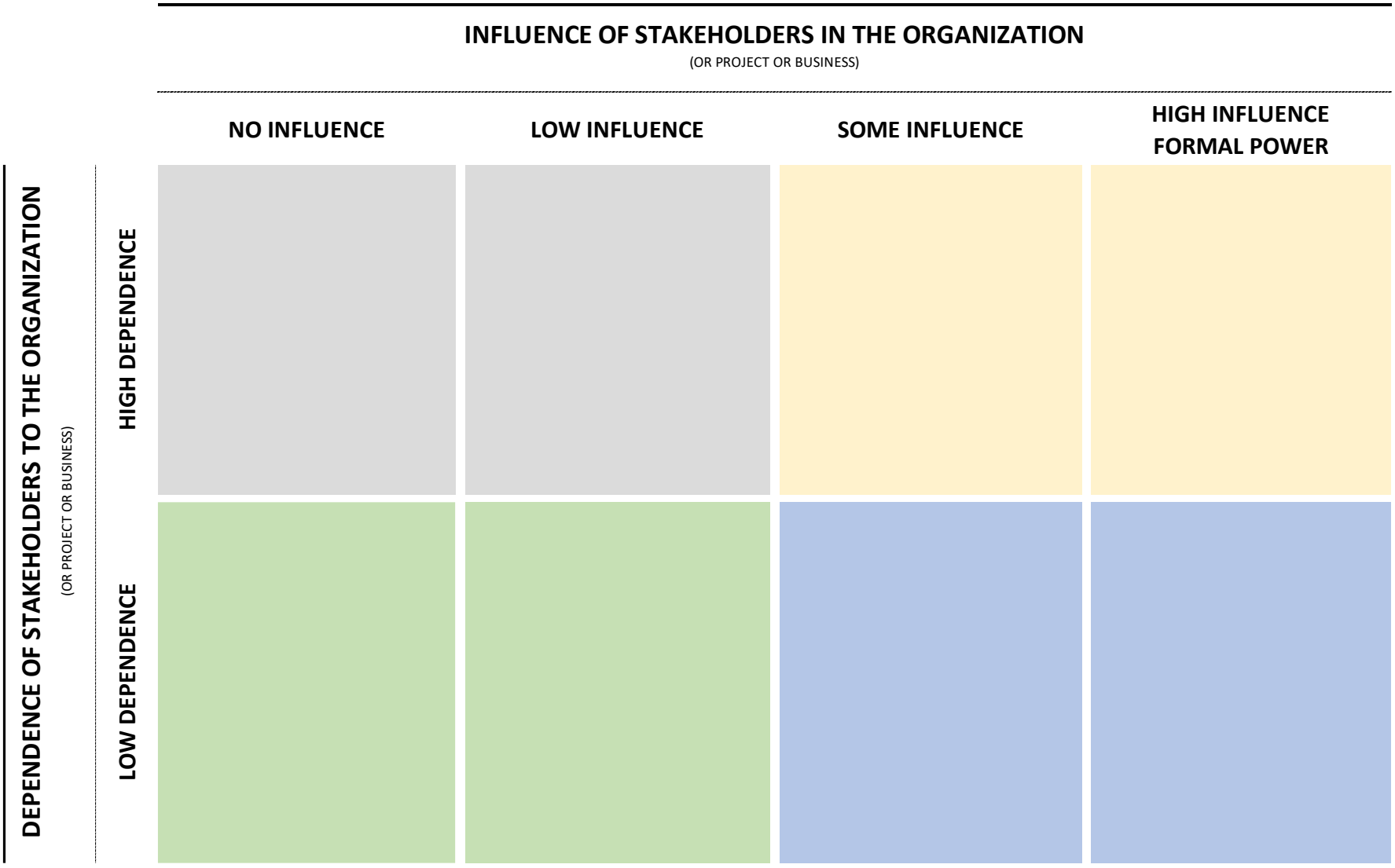
Polisport	Polinter	Polisport Molds	Headgy Helmets	Polipromotion
March 5.3%	March 4.0%	March 0.1%	March 2.4%	March 0.8%
OBJETIVO 6.0%	OBJETIVO 4.0%	OBJETIVO 4.0%	OBJETIVO 8.0%	OBJETIVO 5.0%

ANEXOS

Anexo 1 - Exemplo de construção de um mapa estratégico


The Balanced Scorecard
Strategy Map
Improve Shareholder Value
• share price
• return on capital employed
Financial Perspective
Revenue Growth Strategy
Productivity Strategy
build the franchise
increase value to customers
improve cost structure
improve use of assets
• revenue from new sources
• customer profitability
• operating cost per unit produced
• asset utilization
Customer Perspective
Customer Value Proposition
Product Leadership
Customer Intimacy
Operational Excellence
• customer acquisition, retention, and satisfaction
Internal Process Perspective
build the franchise through innovations
increase customer value through customer management processes
achieve operational excellence through operations and logistics processes
become a good corporate citizen through regulatory and environmental processes
Learning and Growth Perspective
employee competencies
technology
corporate culture

Anexo 2 - Matriz Partes Interessadas



Legend:

Fair Treatment: honor the commitments made with these Stakeholders. Keep Stakeholders satisfied, within the limits of a balanced cost-benefit ratio.

Threat or Strategic Opportunity: Invest in stakeholder engagement to understand your needs / expectations and develop solutions.

Low Priority: Provide access to the Organization's general communication channels.

Maintain participation and information: to ensure a balance between the concerns of Stakeholders high level of influence and people affected by the decisions.