

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

 **COIMBRA BUSINESS SCHOOL** 

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Diogo Miguel Abreu Ferreira de Almeida

**Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho
na TRIDEC**

Título do trabalho

Nome do(a) autor(a)

ISCAC | 2021

Coimbra, junho de 2024



Diogo Miguel Abreu Ferreira de Almeida

Controlo Interno: Alinhamento de Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Doutora Isabel Maria Loureiro Pais Esteves Martins e supervisão da Dr.^a Regina Margarida Castanheira Pinto.

Coimbra, junho de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

DEDICATÓRIA

Dedico este relatório de estágio aos meus pais e avós.

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão deste relatório, é o momento de expressar o agradecimento a todas as pessoas e instituições que de alguma forma contribuíram para que este percurso chegasse ao fim e este objetivo fosse alcançado.

Em primeiro lugar, um enorme agradecimento a todos os Docentes do Mestrado em Controlo de Gestão por todos os conhecimentos que me transmitiram, em especial à Professora Doutora Isabel Maria Loureiro Pais Esteves Martins pela orientação do presente Relatório de Estágio e pela ajuda, sugestões, acompanhamento e paciência que teve para comigo durante a realização do mesmo.

Gostaria também de agradecer à *Transport Industry Development Centre* (TRIDEC) por possibilitar a oportunidade de realizar o estágio curricular que deu origem ao presente relatório e pela excelente integração que me proporcionou. Um especial obrigado à Dr.^a Regina Margarida Castanheira Pinto pelo apoio que me proporcionou e conhecimentos que partilhou durante o estágio, que me fizeram crescer tanto a nível pessoal como profissional e, também, pela confiança no meu trabalho para realizar as atividades planeadas.

Um enorme obrigado à minha família e amigos, em especial aos meus pais, por todo o amor, paciência, otimismo e confiança ao longo da minha vida, mas sobretudo nos anos que incluíram o meu percurso académico.

RESUMO

Todas as empresas, por mais pequenas que possam ser, possuem um sistema de controlo interno (SCI), formal ou informalmente. A grande questão é a adequação deste face à empresa.

Para se avaliar o quão adequado o SCI é, em relação à atividade da empresa, deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação que é obtida através do mesmo) e do custo/benefício (ou seja, a sua implementação deve gerar mais vantagens do que o seu custo).

O conhecimento do controlo interno (CI) das empresas é particularmente importante, pois permite reforçar o grau de segurança na opinião, quer para o órgão de gestão quer para a auditoria interna, se for o caso.

A qualidade da auditoria interna (AI) é uma preocupação cada vez maior, no sentido de credibilizar as demonstrações financeiras, pelo que vários estudos têm vindo a ser desenvolvidos nos últimos anos.

Os objetivos do estágio são dois: a realização de uma revisão geral dos procedimentos de CI com o intuito de alinhar os procedimentos da TRIDEC com os do resto das empresas detidas pelo Grupo *JOST*; e a documentação de instruções de trabalho dos principais processos realizados no departamento de Contabilidade, de forma a garantir a sua uniformidade ao nível do CI.

As metodologias utilizadas na revisão de literatura são a pesquisa bibliográfica e a análise de estudos sobre os temas abordados. Já para a revisão do SCI são auscultados os profissionais que lidam com os processos em causa e a AI como instrumento de avaliação, enquanto para a documentação das instruções é utilizado o método de observação participativa nos vários procedimentos realizados.

Os resultados obtidos revelaram que as lacunas do SCI da TRIDEC se devem, sobretudo, à falta de documentação dos processos, com maior ênfase na vertente financeira.

Palavras-chave: Controlo Interno; Auditoria Interna; Sistema de Controlo Interno

ABSTRACT

All companies, no matter how small they may be, have an internal control system (ICS), formally or informally. The big question is how appropriate this is for the company.

To assess how appropriate the ICS is in relation to the company's activity, the efficiency of operations and information flows (relevance of the information obtained through it) and the cost/benefit (i.e., the its implementation must generate more benefits than its cost).

Knowledge of companies' internal control (IC) is particularly important, as it allows to reinforce the degree of security in the opinion, both for the management body and for internal audit, if applicable.

The quality of internal auditing (IA) is an increasing concern, in order to give credibility to financial statements, which is why several studies have been developed in recent years.

The objectives of the internship are twofold: to carry out a general review of IC procedures with the intention of aligning TRIDEC's procedures with those of the rest of the companies owned by the JOST Group; and the documentation of work instructions for the main processes carried out in the Accounting department, in order to guarantee their uniformity at the CI level.

The methodologies used in the literature review are bibliographical research and analysis of studies on the topics covered. For the review of the SCI, professionals who deal with the processes in question and AI are consulted as an evaluation tool, while for the documentation of instructions, the method of participatory observation is used in the various procedures carried out.

The results obtained revealed that the gaps in TRIDEC's SCI are mainly due to the lack of process documentation, with greater emphasis on the financial aspect.

Keywords: Internal Control; Internal Audit; Internal Control System

ÍNDICE GERAL

TERMO DE RESPONSABILIDADE.....	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE FLUXOGRAMAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xii
INTRODUÇÃO.....	1
1 REVISÃO DE LITERATURA	4
1.1 Controlo Interno.....	4
1.1.1 Conceito de controlo interno	4
1.1.2 Objetivos do controlo interno	5
1.1.3 Fatores que influenciam o controlo interno.....	6
1.1.4 Métodos de controlo interno.....	7
1.1.5 Tipos de controlo interno.....	8
1.1.6 Importância do controlo interno	9
1.1.7 Limitações do Sistema de Controlo Interno	10
1.2 Auditoria Interna.....	11
1.2.1 Conceito de Auditoria Interna	11
1.2.2 Importância da Auditoria Interna	12

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

1.2.3	Função da Auditoria Interna	12
1.2.4	Objetivos da Auditoria Interna	14
1.2.5	Fases da Auditoria Interna	15
2	METODOLOGIA UTILIZADA	21
3	CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ACOLHEDORA.....	23
3.1	História, Missão e Visão	23
3.1.1	História	24
3.1.2	Missão e Visão	25
3.1.3	Funcionamento da atividade.....	26
3.1.4	Organização da empresa.....	26
4	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	28
4.1	Documentação de instruções de processos de trabalho	28
4.1.1	Contextualização	28
4.1.2	Descrição das etapas.....	29
4.2	Revisão do Sistema de Controlo Interno	34
4.2.1	Contextualização	34
4.2.2	Descrição das etapas das atividades realizadas	35
4.2.3	Revisão de políticas da TRIDEC.....	38
4.2.4	Resultados obtidos.....	39
4.2.5	Ações implementadas	61
	CONCLUSÃO.....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	APÊNDICES	69
	APÊNDICE 1. Plano de ação da revisão do SCI da TRIDEC Portugal.....	70

ANEXOS	72
--------------	----

ANEXO 1. Diretrizes do novo Sistema de Controlo Interno	73
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Produtos TRIDEC	23
----------------------------------	----

Figura 2 - Organograma TRIDEC Portugal	27
--	----

Figura 3 - Projeto RASIC	38
--------------------------------	----

ÍNDICE DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Processo de pagamentos	31
---	----

Fluxograma 2 - Processo de faturação a clientes	32
---	----

Fluxograma 3 - Processo de faturação a fornecedores	33
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AI – Auditoria Interna

AFC – *Accounting and Financial Controlling*

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

BPM – *Business Process Management*

CI – Controlo Interno

COM - *Compliance*

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FA – *Fixed Assets*

HR – *Human Resources*

IBAN – *International Bank Account Number*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA - *Institute of Internal Auditors*

INV – *Inventories*

ISA – *International Standard on Auditing*

IT – *Information Technology*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NIB – Número de Identificação Bancária

NIF – Número de Identificação Fiscal

O2C – *Order to Cash*

P2P – *Procure to Pay*

PDF – *Portable Document Format*

RASIC - Responsável, Autoridade, Suporte, Informado, Consultado

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEPA – *Single Euro Payments Area*

TAX - *Taxes*

TR – *Treasury Resources*

TRIDEC – *Transport Industry Development Centre*

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o CI tem vindo a ser considerado como um elemento crucial para o sucesso das empresas. É de extrema importância possuírem um SCI adequado, alinhado e integrado nos seus processos de negócio.

Uma vez implementados e monitorizados de forma contínua, mostram-se bastante eficientes ao minimizar a ocorrência de erros e a prática de procedimentos ilegais e fraudulentos.

O CI permite aprimorar os procedimentos utilizados pelas empresas. Este pode ser entendido como um conjunto de instrumentos destinado a monitorizar, fiscalizar e verificar a informação e dados que permitem gerir as atividades de uma empresa de forma mais eficiente e eficaz.

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas recorrem à AI para identificar potenciais falhas que possam estar a afetar os seus resultados e objetivos.

A importância da AI constata-se no dia-a-dia das empresas, uma vez que é através desta que as empresas conseguem melhorar os seus procedimentos e, com isso, destacar-se da concorrência.

Esta auxilia o órgão de gestão, fazendo com que os planos traçados pelos gestores sejam executados como o planeado. A AI proporciona vantagens que irão influenciar os seus processos e produtividade, uma vez que auxilia o órgão de gestão na tomada de decisão com as suas avaliações e recomendações de melhoria.

Além disso, ao contribuir para a minimização de erros e irregularidades, constitui uma oportunidade para melhorar os processos e controlos, ao longo de toda a hierarquia.

No contexto do controlo interno, a AI não é somente um detetor de falhas e erros, mas também é uma parceira centrada na melhoria contínua ~~por melhorias~~.

Assim, no mercado competitivo, as empresas precisam de adotar ferramentas de controlo interno monitorizadas pela AI, permitindo a redução de riscos e impactando

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

positivamente os seus resultados, ou seja, contribuindo para o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

O principal objetivo da realização deste estágio é elaborar o levantamento, revisão e alinhamento do SCI da TRIDEC com o da JOST (empresa mãe nos Países Baixos), devido ao elevado crescimento recente que foi despoletado pela transferência para Portugal, em 2021, da linha de montagem do produto final, que pode ser um sistema direcional (mecânico, hidráulico ou eletrónico) ou uma suspensão (hidráulica ou pneumática).

Este objetivo foi cumprido dentro do prazo, conforme previamente estabelecido. A outra atividade planeada, a documentação de instruções de trabalho de alguns procedimentos da empresa, também foi integralmente cumprida.

Para além da presente introdução, este relatório está dividido em mais 4 capítulos, para além da conclusão:

- capítulo 1: revisão de literatura relativa aos temas do CI e AI;
- capítulo 2: metodologias utilizadas nas atividades desenvolvidas;
- capítulo 3: caracterização da empresa acolhedora do estágio;
- capítulo 4: descrição das atividades realizadas e dos resultados obtidos;

Na conclusão, é efetuada uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, os resultados obtidos e as limitações na realização das mesmas.

No primeiro capítulo, correspondente à revisão da literatura. É efetuado o enquadramento teórico dos dois temas sobre os quais se debruçaram as atividades que foram planeadas e uma indicação dos objetivos principais dessas atividades realizadas ao longo do estágio.

No segundo capítulo, é indicada a metodologia utilizada nas diversas atividades realizadas durante o estágio.

No terceiro capítulo, é realizada uma caracterização da empresa acolhedora, explicando a sua origem e atividade, incluindo a produção.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

No quarto capítulo, é elaborada uma descrição sucinta das atividades que foram desenvolvidas ao longo do estágio, bem como uma breve contextualização, indicando as recomendações para implementação.

Na conclusão é efetuada uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos, assim como as limitações que surgiram durante a execução das atividades. Também são feitas as considerações finais sobre os temas abordados neste relatório.

1 REVISÃO DE LITERATURA

Neste primeiro capítulo, irá ser feito um aprofundamento teórico sobre o CI, uma vez que este tema constitui a base do presente relatório, acompanhado da AI.

1.1 Controlo Interno

De seguida, é abordado o tema do CI, nomeadamente o seu conceito, objetivos, fatores influenciadores, métodos, tipos, importância e limitações.

1.1.1 Conceito de controlo interno

De acordo com Inácio (2014):

“O Controlo Interno esteve sempre associado à deteção e prevenção de fraude, pelo que a existência de certos controlos reduz a possibilidade de ocorrência de erros ou de apropriação indevida de bens e valores. Contrariamente, a existência de procedimentos de controlo aumenta a fiabilidade da informação financeira.”

O conceito de CI relaciona-se então com objetivos de relato financeiro e não financeiro, de eficácia e eficiência que se prendem com as operações, e estão em conformidade com as leis, regulamentos e regras.

A atualização do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) em 2013 tornou os objetivos de relato mais abrangentes, ou seja, não apenas objetivos de relato financeiro, mas também de qualquer tipo de informação não financeira.

O primeiro organismo a defini-lo foi o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) em 1934, sendo que umas décadas depois, e depois de algumas evoluções, surge uma estrutura, emanada da sociedade civil, conhecida como COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Segundo COSO (2013), o CI é definido como:

“Um processo elaborado pela Administração, Direção e outro pessoal da entidade, com a finalidade de fornecer um grau de confiança razoável relativamente ao cumprimento dos objetivos, os quais se dividem em três categorias: Eficácia e eficiência das operações; Fiabilidade do relato financeiro; e Conformidade com as leis e regulamentos.”

Em Portugal, é a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) que emana o normativo internacional sobre a auditoria financeira, através da tradução oficial das normas do IFAC (*International Federation of Accountants*) sendo que a *International Standard on Auditing* (ISA) 315, dedicada ao CI, enfatiza os controlos associados às demonstrações financeiras. Assim, a definição apresentada é:

“processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados de governação, gerência e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis” - IFAC (2015).

Em suma, o CI é geralmente definido como um conjunto de processos, políticas e procedimentos definidos pelo órgão de gestão, com o objetivo de assegurar a fiabilidade do relato financeiro e a preparação de demonstrações financeiras de acordo com o referencial de relato financeiro aplicável à empresa.

Este é criado com o intuito de minimizar risco de negócio e fraude que possam colocar em causa o alcance dos objetivos definidos para a sociedade.

1.1.2 Objetivos do controlo interno

São vários os objetivos que se pretendem alcançar com a desenho e implementação de um SCI.

De facto, a empresa e os gestores, necessitam de auxílio para conseguirem alcançar as metas estabelecidas, sendo que o CI desempenha uma ajuda fundamental nesse sentido.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

De acordo com o COSO (2013), o CI permite à empresa, uma segurança razoável e alcançar três objetivos: a eficácia e a eficiência dos recursos; a fiabilidade das suas informações; e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Em suma, no COSO (2013), as principais categorias de objetivos são:

- Operacionais - relacionados com a eficácia e eficiência das operações da empresa, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda dos seus ativos;
- Informação e Divulgação - relacionam-se a divulgação de informação financeira e não financeira, podendo abranger requisitos de transparência, oportunidade ou outros estabelecidos por entidades normativas ou de políticas organizacionais;
- Cumprimento / Conformidade - relacionados com o cumprimento de leis e regulamentações (as leis são obrigatórias e a regulamentação inclui a estabelecida internamente para o seu cumprimento).

1.1.3 Fatores que influenciam o controlo interno

Cada empresa implementa o seu próprio SCI, sistema este que deverá ser flexível. O ambiente que é estabelecido dentro da empresa começa com a própria Direção, pois deve ser esta a saber como transmitir a mensagem de que a integridade e o controlo efetivo não podem ser postos em causa.

Segundo Morais e Martins , (2013, p. 31)“existem três aspetos fundamentais do controlo interno, a fim de se conseguir um bom ambiente geral:

- a integridade;
- os valores éticos; e
- a competência das pessoas.”

Citando ainda Morais e Martins (2013, p. 31), “também existem alguns requisitos essenciais que têm influência no clima do controlo interno dentro de uma empresa:

- objetivos e planos bem definidos, seguindo a filosofia de gestão;
- uma estrutura organizativa sólida (com uma adequada segregação de funções), que facilita o fluxo da informação, com estrutura orgânica para um controlo efetivo;

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

- procedimentos efetivos e documentados, mais precisamente, controlo das operações diárias e forma de assumir riscos, bem como reação a falhas de controlo ou erros ou até fraudes;
- sistemas de autorização e registo, definindo os limites de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo, estabelecendo níveis diferenciados de acesso a relatórios e informação;
- compromisso de qualidade e competência, efetuando recrutamento com base na competência e honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão;
- órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e performance;
- integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos, após a adequada implementação, divulgação e avaliação do código de conduta, incluindo a reação a comportamentos antiéticos;
- incentivos e penalizações, incluindo metas realísticas e incentivadoras, bem como pressões para atuações menos corretas ou comportamento desonesto;
- políticas e práticas do pessoal, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações associada ao processo de avaliação.”

1.1.4 Métodos de controlo interno

A empresa em geral, e particularmente a Direção, devem agir diligentemente de forma a prevenir e a detetar o comportamento delituoso e a promover uma cultura organizacional que favoreça a conduta ética e um compromisso com a execução da lei.

Assim, de acordo com Moraes e Martins (2013, p. 34), “existem cinco métodos de controlo interno que se destacam:

- **Controlos administrativos:** relacionados à estrutura orgânica, à descrição das tarefas, ao poder de decisão e ao exercício de autoridade;

- **Controlos operacionais:** referem-se ao planeamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas e procedimentos, e métodos;
- **Controlos para gestão de recursos humanos:** referem-se ao recrutamento e seleção, orientação, formação e desenvolvimento, e à supervisão;
- **Controlos de revisão e análise:** referem-se à avaliação do desempenho, à análise interna das operações e programas, revisões externas e outros;
- **Controlo das instalações e equipamentos:** referem-se à inspeção do estado de conservação das instalações e equipamentos.”

1.1.5 Tipos de controlo interno

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

Preventivos – servem para prevenir a ocorrência de acontecimentos indesejáveis. São considerados controlos *à priori*, uma vez que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinados factos indesejáveis se processem. Como exemplos, tem-se a obrigação de duas assinaturas em todos os pagamentos da empresa e a verificação da exatidão matemática das faturas antes dos pagamentos;

Detetivos – servem para detetar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. São considerados controlos *à posteriori*.

Como exemplos, tem-se a elaboração de reconciliações bancárias, a realização de conciliações de extratos de contas com terceiros e de contagens físicas;

Diretivos ou orientativos - servem para desencadear ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque as boas orientações previnem que as más aconteçam.

Como exemplos, tem-se o estabelecimento de determinados requisitos para o recrutamento de pessoal, a criação de regulamentos internos na empresa e de instruções para os documentos em circulação na mesma;

Corretivos - servem para retificar problemas identificados.

Como exemplos, tem-se a elaboração de relatórios de artigos obsoletos, de atrasos de cobrança de dívidas e de pagamentos a fornecedores e outros credores;

Compensatórios - servem para compensar eventuais fraquezas de controlo existentes noutras áreas da empresa.

Como exemplo, tem-se o cruzamento entre os totais de vendas por produto registados pela área comercial e o total dos créditos das vendas na contabilidade.”

1.1.6 Importância do controlo interno

O tema do CI foi adquirindo importância com o evoluir do fenómeno da globalização e o aumento de transações entre empresas em diversos mercados.

Este facto fez aumentar a sua exposição a diversos riscos que também são provocados pela imprevisibilidade com que ocorrem alterações económicas e financeiras que obrigam as empresas a estarem preparadas para os enfrentar.

Atualmente, o CI tem uma grande importância nas grandes empresas, estando muitas vezes associado à diminuição de riscos do negócio, erros e até de fraudes. É mais perceptível se tivermos presente os escândalos financeiros que se têm verificado nas últimas décadas.

Ao longo da sua evolução, a empresa poderá começar por um simples sistema que visa o controlo dos meios financeiros e ir até um sistema mais completo, sofisticado e rígido que controle todas as operações da empresa.

O CI é importante para as empresas, na medida em que a sua existência ou inexistência determinarão um futuro sustentável ou não das mesmas de acordo com Silva (2021).

A existência de um SCI numa empresa constitui uma ferramenta de extrema importância e utilidade, já que desempenha um enorme papel na supervisão da gestão e na deteção de erros e irregularidades, ineficiências e fraudes, sendo que, de acordo com Valente (2014), “nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um SCI, ainda que informal”.

O CI, inserido numa empresa, ajuda a mitigar os riscos de não se atingirem os objetivos definidos, como é o caso da eficiência nas operações, da qualidade dos produtos ou

serviços ou o próprio cumprimento dos regulamentos e leis a que a atividade se encontra sujeita segundo Messier, Glover e Prawitt (2017).

Posto isto, o CI é importante para todas as empresas na medida em que faz fluir todas as suas operações, e, conseqüentemente, torna-se imprescindível para a sua sobrevivência e crescimento, não sendo, de todo possível uma empresa ser sustentável se não dispuser de controlos internos.

A sua vertente associada ao risco e prevenção de possíveis erros ou fraudes, dá ao CI um efeito dissuasor que pode prevenir várias ações que possam prejudicar a mesma. Isto acontece, pois, o CI é influenciado pelos mais diversos aspetos administrativos que terão influência nos aspetos contabilísticos.

1.1.7 Limitações do Sistema de Controlo Interno

A existência de um SCI numa empresa constitui uma ferramenta de grande importância e utilidade, já que desempenha um enorme papel na ‘supervisão da gestão’ e na deteção de erros e irregularidades, fraudes e ineficiências.

Muitos problemas e contratempos poderiam ser evitados nas empresas, se estas mantivessem um SCI ativo. Tal como o COSO (2013) defende, é importante a aplicação e monitorização de um SCI eficaz, que ajude uma empresa a evitar surpresas não desejadas.

No entanto, nem todos os sistemas são perfeitos e infalíveis, em parte porque todos os SCI também têm as suas limitações.

De acordo com Costa (2017), a existência e atuação de um bom SCI não impede a entidade de estar sujeita a erros, irregularidades, fraudes, entre outros acontecimentos, daí ser de extrema importância a sua manutenção por parte do órgão de gestão.

Este autor, para além de identificar a existência de erros humanos, conluio e fraudes como fatores limitativos do CI aponta ainda a falta de interesse do órgão de gestão na manutenção do SCI e a dimensão da empresa.

A existência de erros humanos, conluio e fraudes é também uma limitação, pois, por mais que existam esforços para reduzir as condições para a sua ocorrência, não se pode garantir

a sua total eliminação. O SCI deverá funcionar como dissuasor à ocorrência de irregularidades e fraudes, mas nem sempre é possível garantir esse objetivo.

Em relação ao desinteresse da gestão em manter um adequado sistema de controlo interno, poder-se-ia sugerir que é um contrassenso, pois a gestão, em condições normais, deveria ser a mais interessada nas vantagens de um SCI adequado.

Porém, nem sempre isso se verifica. Para o SCI funcionar, é necessário envolver toda a empresa. É competência do órgão de gestão a sua implementação e manutenção, porém, a decisão final compete a esse órgão.

A dimensão da entidade pode, também, funcionar como uma limitação ao SCI. Quando se implementa um SCI, é importante conhecer o tamanho do negócio, pois o sistema é diferente conforme se esteja numa empresa com poucos trabalhadores ou com muitos.

Essa diferença é particularmente relevante, pois afeta o nível da segregação de funções. Numa pequena entidade, com poucos trabalhadores, é mais difícil dividir as tarefas incompatíveis pelos trabalhadores do que numa entidade maior, com muitos trabalhadores.

Por apresentar algumas limitações é que o CI pode apenas dar uma segurança razoável e nunca absoluta do cumprimento dos procedimentos implementados pela Direção e por isso é que é alvo de avaliação pelo controlo externo antes desta recorrer à informação proveniente do mesmo para efetuar as suas decisões.

1.2 Auditoria Interna

Depois de abordado o tema do CI, segue-se um aprofundamento teórico sobre a temática da AI. Pretende-se explicar o seu conceito, importância, função, objetivos e as fases do processo de AI.

1.2.1 Conceito de Auditoria Interna

“A auditoria é o processo sistemático de objetivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados” – Morais e Martins (2013, p. 19).

Apesar da atividade de AI ser recente, comparativamente com a externa, o *Institute of Internal Auditors* (IIA) definiu e tem vindo a rever, fruto da adequação às necessidades das empresas e outras empresas, a definição de AI.

“Para o IIA (2012), AI é uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma empresa e também a ajudar a mesma a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da gestão de risco, de controlo e *Governance*.” – Morais e Martins (2013, p. 91).

1.2.2 Importância da Auditoria Interna

Para Crepaldi (2019), a AI ajuda a administração da empresa na execução dos seus objetivos, identificando as oportunidades e estratégias para reduzir os riscos referentes à atividade da empresa.

Ela avalia a adequação e a eficácia dos controlos internos, garantindo uma série de medidas, como a confiabilidade e integridade das informações financeiras, operacionais, eficácia e eficiência das operações realizadas, a salvaguarda dos ativos e também se a empresa está em conformidade com as normas, regulamentos e contratos.

1.2.3 Função da Auditoria Interna

“A AI é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na empresa, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controlos internos e dos processos de *Governance*, ajudando-a no cumprimento dos seus objetivos.” – Morais e Martins (2013, p. 91).

“São atribuições da atividade de AI, segundo Morais e Martins (2013, p. 92):

1. Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros, operacionais, processos e de gestão, promovendo um controlo eficaz a um custo razoável – relação custo /benefício, com base na avaliação do risco;
2. Verificar até que ponto os ativos da empresa estão justificados e livres de ónus e se os processos de *Governance* são adequados;

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

3. Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores;
4. Recomendar melhorias no sistema.”

Ainda segundo Morais e Martins (2013, p. 93), “A atividade de AI nasce dentro da empresa para dar resposta a determinadas necessidades, tais como:

- Dar a conhecer à Direção se as metas planificadas estão a ser alcançadas;
- Dar a conhecer à Direção se os controlos implantados são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua adequada utilização;
- Analisar de forma contínua e permanente se todas as transações registadas são as que se verificaram e estão registadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- Saber se a informação que se utiliza, obtida através do sistema de informação da empresa, é completa, precisa e fiável;
- Garantir à Direção que as políticas procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e foram postos em prática;
- Garantir que a gestão de risco é adequada a fim de obter a consecução dos objetivos.”

Em resumo, a AI tem três funções principais segundo Morais e Martins (2013, p. 95):

- “Função de apoio à Direção – como apoio ao Órgão de Gestão, só tem razão de ser quando a Direção lhe reconhece utilidade, a posiciona ao alto nível hierárquico e define no seu Estatuto as suas atribuições.
Ou seja, quando reconhece que esta atividade acrescenta valor à empresa.
A Direção precisa da AI, mais do que uma simples avaliação, de uma orientação.
- Função de vigilância do sistema de controlo – a atividade da AI deve proporcionar informação à Direção com objetivo de controlo. O auditor interno converte-se num elemento chave de *feedback* da empresa.
A atividade de AI é desenvolvida ao longo de todo o ano. A sua principal responsabilidade é dotar a Direção de uma ferramenta de controlo, mediante a identificação dos pontos fracos da empresa, emitindo um relatório de diagnóstico.

- Função de apoio à gestão de risco e processo de *Governance* – o auditor interno deverá verificar se a metodologia adotada para implementar o processo da gestão de risco é entendida pelos diferentes grupos de interesses envolvidos no *Governance* da empresa.

Embora seja tarefa da gestão conceber uma metodologia da gestão de risco, cabe ao auditor interno auxiliar a empresa na sua identificação e avaliação.”

1.2.4 Objetivos da Auditoria Interna

A AI procura assegurar, permanentemente, que a empresa executa as políticas, diretrizes e procedimentos provenientes da Direção, detetando as áreas organizacionais onde se produzem, ou podem vir a produzir, distorções, assim como, avaliar para melhorar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *Governance*.

O objetivo principal da atividade de AI é o de incentivar o cumprimento dos objetivos da empresa, permitindo acrescentar valor à mesma.

Os objetivos secundários a cumprir para que se atinja o objetivo principal são os seguintes, de acordo com Morais e Martins (2013, p. 129):

- “Avaliar o controlo interno da empresa, quer na vertente financeira quer operacional, com o objetivo de assegurar a fiabilidade da informação, financeira e não financeira, a eficácia e eficiência dos recursos e o cumprimento das normas e regulamentos;
- Analisar os ativos da empresa considerando possível a sua incorreta utilização. Este objetivo de AI apresenta os aspetos contabilístico e operacional, desde o registo nas contas até à verificação física da sua existência, bem como a eficiência, eficácia e economicidade.
Há ainda que comprovar a existência ou não de controlos que permitam minimizar os riscos, de modo a proteger e salvaguardar esses ativos;
- Analisar a fiabilidade do sistema de informação da empresa, determinar a correta obtenção da informação utilizada nas operações.

A atividade de AI avalia se os dados estão devidamente registados e assegura que a informação tratada chega ao órgão a que respeita e no momento adequado;

- Considerar o cumprimento, por parte da estrutura organizacional, das políticas provenientes da Direção.
- Analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhor utilização e efetuando as recomendações oportunas.”

1.2.5 Fases da Auditoria Interna

Num processo de Auditoria devem ser considerados os seguintes verbos de ação: planear, identificar; examinar; verificar; confirmar, interpretar; valorizar; refletir; opinar; recomendar; acompanhar; e avaliar, de acordo com Morais e Martins (2013, pp. 142, 144-145).

1. Planeamento

“Entre outras razões, é necessário planear as diferentes avaliações do CI, gestão de risco e *Governance* a realizar ao longo do ano, determinar a amplitude, alcance e frequência, para não deixar que a realização de AI’s fique à mercê da ocorrência de algum acontecimento que seja necessário investigar. Os objetivos do planeamento são estabelecer prioridades face às áreas ou operações a auditar, rendibilizar os processos, determinar a profundidade dos testes e identificar os recursos necessários e adequados.

É difícil estabelecer um plano padrão de Auditorias, em virtude das diferentes estruturas organizacionais e estilos de gestão.

No entanto, podem-se estabelecer os requisitos mínimos a ter em conta, aquando da elaboração de planos, entre os quais se destacam:

- A dimensão da empresa;
- O setor de atividade a que pertence (caraterísticas, conjuntura económica existente no momento da elaboração e possíveis implicações, e causas e origens do crescimento/decadência do negócio);

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

- A identificação das funções mais relevantes dentro da empresa e os problemas críticos (riscos) que as possam afetar;
- A empresa é objeto de Auditorias externas periódicas;
- O correto tratamento da informação;
- A filosofia de gestão quanto às práticas gerais (proativas ou não);
- A situação económico-financeira da empresa;
- O plano de AI deverá conter a definição do projeto, tanto a nível contabilístico-financeiro como operacional, detalhando, caso seja operacional, as áreas ou processos da empresa a serem objeto da mesma, assim como a descrição dos objetivos a alcançar;
- Os locais das auditorias e respetivos interlocutores da empresa, áreas ou processos a auditar;
- O cálculo aproximado dos custos a incorrer em consequência da execução da AI;
- O cálculo do tempo que se irá despendar para executar a AI, tendo em conta o tempo necessário para a ação complementar de seguimento (*Follow-up*) das recomendações formuladas, com o objetivo de corrigir as deficiências encontradas;
- A elaboração de um cronograma que inclua as datas previstas, duração e as equipas;
- Como, quando e a quem serão comunicados os resultados de auditoria.”

2. Preparação da auditoria

“A preparação da Auditoria inclui um programa de trabalho que é um plano detalhado de práticas comuns de Auditoria e da avaliação prévia do controlo interno e da gestão de risco, baseada nas normas e políticas estabelecidas pela empresa e nas normas internacionais de AI geralmente aceites.

O programa de auditoria é uma orientação, um guia para a consecução do trabalho da atividade de AI. A sua aplicação não assenta em critérios rígidos, podendo a equipa de Auditoria usá-lo com uma razoável flexibilidade, ajustando-o aos factos ocorridos.

Antes de executar o programa de trabalho, o responsável da atividade de AI deverá comunicar ao responsável da área ou processo a auditar, indicando a data de início dos trabalhos.” - Morais e Martins (2013, pp. 145-146).

3. Exame Preliminar

“A fim de conhecer bem a empresa ou área sujeita a AI, o auditor interno tem a necessidade de efetuar as deslocações, observações, reuniões, recolha documental, etc., que lhe permita obter a descrição preliminar do sistema, da atividade ou do processo, de acordo com o trabalho a realizar. Pode realizar uma revisão analítica se considerar necessário.

Com a deslocação ao local, o auditor tem oportunidade para conhecer as pessoas, a natureza das operações, o ambiente de trabalho, características físicas, interligação com as restantes áreas da empresa, entre outros.

Deve também efetuar a recolha e verificação dos documentos básicos que lhe permitam conhecer e descrever o sistema, bem como a adequação e eficácia do processo de gestão de risco.” - Morais e Martins (2013, pp. 155-156).

4. Descrição, Análise e Avaliação do Sistema de Controlo Interno

“Para realizar a AI, é necessário efetuar análises muito detalhadas dos procedimentos e sistemas de controlo da empresa a fim de avaliar se estão alinhados com os objetivos, minimizando o risco.

Uma forma, talvez a mais simples, de o auditor obter informação acerca do funcionamento do CI da empresa é efetuar indagações, observações, leitura dos manuais de CI, de procedimentos, de instruções internas e informações similares, dialogando também com os responsáveis de certas áreas da empresa.” - Morais e Martins (2013, p. 156).

“Tanto os auditores como os gestores necessitam de utilizar técnicas e ferramentas que ajudem a avaliar os processos de gestão de risco e de controlo existentes a fim de melhorar a sua eficácia. Como técnicas e ferramentas podem utilizar-se as seguintes, segundo Morais e Martins (2013, p. 157):

- questionário de CI;
- método descritivo;

- método de fluxogramas;
- método misto;
- metodologia de autoavaliação.”

5. Exame e Avaliação da Informação

“Após se ter avaliado o CI, reavaliado o risco e reajustado o Programa Preliminar de Auditoria, procede-se à execução do exame propriamente dito, incluindo todo o tipo de testes.

Em função dos testes a realizar o auditor interno decide se analisa todo o universo ou se recorre à amostragem, utilizando as técnicas adequadas aos testes.

O auditor interno efetua a revisão detalhada das operações e, ou, processos e respetivo SCI e gestão de risco, recorrendo a testes de conformidade que permitam avaliar a conceção e eficácia do sistema.” - Morais e Martins (2013, p. 158).

“A análise é baseada no pressuposto de que existem condições contrárias nas transações ou factos, não usuais ou correntes, alterações contabilísticas, organizacionais, operacionais, ambientais e tecnológicas, ineficiências, ineficácias, erros, irregularidades e atos ilegais.

Estes procedimentos permitem que o auditor interno efetue uma avaliação eficiente e eficaz da informação. A avaliação resulta da comparação de tal informação com as expetativas identificadas e desenvolvidas pelo auditor.

Nesta fase, o auditor tem de avaliar a informação recolhida, distinguindo a realidade das situações da opinião subjetiva dos auditados.” - Morais e Martins (2013, p. 159).

6. Conclusões e Recomendações

“Após ter efetuado o exame e avaliação, estando na posse da prova suficiente e adequada, incluindo a eficácia dos SCI e de risco, o auditor interno está em condições de elaborar as conclusões e efetuar recomendações.” - Morais e Martins (2013, p. 159).

“As recomendações são o resultado da auditoria e baseiam-se nas observações e conclusões obtidas durante a realização do trabalho e devem ser oportunas,

viáveis e fundamentadas, sendo o seu cumprimento um dos objetivos prioritários da Auditoria.

Também devem ser claras e facilmente compreensíveis, dirigidas a pessoas ou hierarquias que tenham competência suficiente para as implementar e, na medida do possível, devem ser quantificáveis para se poder medir o seu impacto nos resultados da empresa, permitindo apurar o valor acrescentado da Auditoria.” - Moraes e Martins (2013, p. 160).

7. Comunicação de Resultados

“A comunicação dos resultados é uma declaração formal reflexão do auditor, consequência direta da sua base de dados, isto é, da prova, sendo esta a essência da auditoria.

O relatório representa um dos documentos mais relevantes do auditor interno, dado que é por este meio que comunica aos diferentes destinatários as conclusões do seu trabalho – o responsável da área auditada deve ser o primeiro a ser informado sobre as conclusões ou recomendações da Auditoria.” - Moraes e Martins (2013, p. 160).

8. Follow-up

Trata-se de um “processo através do qual os auditores internos avaliam a adequação, a eficácia e oportunidade das medidas tomadas pelo Órgão de Gestão em relação às observações e recomendações relatadas.

Nesta fase são efetuados testes a fim de avaliar as ações corretivas decididas pelo Órgão de Gestão.” - Moraes e Martins (2013, p. 173).

Segundo Moraes e Martins (2013, p. 179), “Há três tipos de ações gerais a executar pelos auditores nas revisões de *Follow-up*:

- exame das respostas e ações corretivas da empresa sobre os resultados da Auditoria;
- avaliação da adequação destas respostas e ações corretivas; e
- elaboração de relatórios dos resultados de *Follow-up*.”

9. Avaliação da Auditoria

“A última fase no processo de AI é a avaliação, apreciação da Auditoria na sua globalidade.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Estas avaliações ajudam a manter um controlo de qualidade eficaz, acrescentando valor. É importante que a avaliação seja feita enquanto a AI ainda está bem presente na equipa de trabalho.

Quando a avaliação é efetuada imediatamente após a Auditoria, está mais presente e tende a ser mais específica e criteriosa do que se fosse efetuada posteriormente, podendo esquecer determinados pormenores.” - Morais e Martins (2013, p. 191).

2 METODOLOGIA UTILIZADA

Antes de começar a recolher dados, é importante definir claramente o objetivo da pesquisa e as questões às quais se pretende obter resposta. Isso ajudará a orientar a escolha das técnicas de recolha de dados mais adequadas, tais como questionários, entrevistas ou observação direta.

Em resumo, a metodologia de investigação é fundamental para garantir a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos numa pesquisa. É importante definir claramente os objetivos da pesquisa, escolher técnicas adequadas de recolha e análise de dados e estar aberto a fazer ajustes ao longo do processo.

Com uma metodologia bem definida, há maior probabilidade de realizar uma pesquisa de qualidade e obter resultados significativos.

A metodologia adequada para o desenvolvimento do presente relatório é a investigação-ação.

As definições de investigação-ação são diversas e revelam perspetivas nem sempre idênticas por parte dos autores.

Contudo, independentemente da definição adotada, existe um consenso no que se refere à identificação de algumas características básicas desta abordagem metodológica, já referidas:

“é um processo levado a cabo pelas pessoas que estão envolvidas numa situação particular; decorre no local da ação, tendo subjacente problemas do quotidiano profissional; tem em vista a melhoria de uma determinada situação, tendo subjacente o diagnóstico de um problema que se pretende modificar; implica uma estratégia reflexiva, em que o investigador reflete sobre a ação antes e depois, numa visão integrada da teoria e prática.” – Cardoso (2014).

A investigação-ação tem um duplo objetivo: um deles é o de investigar, de modo a conhecer melhor a empresa; e agir, no sentido de obter uma mudança nessa mesma empresa. Esta metodologia pressupõe a melhoria das práticas adotadas pela empresa mediante a mudança que é promovida pela investigação prévia que é feita.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

O início deste relatório é baseado em pesquisas bibliográficas, mais concretamente em leituras de manuais que abordam a temática e a análise de estudos similares ao que se pretende desenvolver, pois, após a identificação do problema a estudar, procedeu-se à revisão da literatura relacionada com a temática do CI e da AI destinada à apresentação teórica dos conceitos para melhor compreensão do trabalho realizado.

Em relação à atividade da revisão do SCI, numa primeira fase, recorreu-se a uma investigação baseada em entrevistas semiestruturadas aos principais responsáveis dos departamentos envolvidos, a fim de recolher informação inicial sobre o atual SCI e, numa segunda fase, são realizadas auditorias internas aos processos que serviram para avaliar como é que alguns processos estão a ser realizados, identificando recomendações de melhoria.

Em relação à primeira fase, esta foi feita através de reuniões, com cerca de 30 minutos, foram auscultados os vários responsáveis de departamento e tomadas as devidas anotações para verificar se o SCI estava a funcionar de acordo com as normas estabelecidas.

A autoavaliação do SCI, foi realizada através da análise das minhas anotações das reuniões com as diretrizes estabelecidas.

Quanto à atividade de documentação de instruções de trabalho, a metodologia utilizada consiste na observação ativa nos vários procedimentos realizados na área da contabilidade.

Assim, aplicam-se técnicas de observação no que concerne à forma como as tarefas são executadas e documentadas, incluindo a descrição dos procedimentos.

3 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA ACOLHEDORA

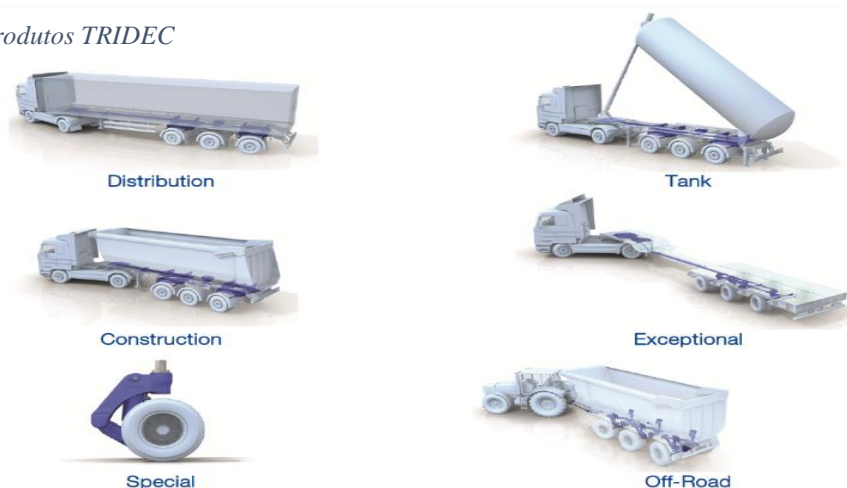
Neste capítulo, é feita uma breve caracterização da *Transport Industry Development Centre* (TRIDEC), onde é abordada a sua história, missão e visão, assim como o funcionamento da sua atividade. Também é efetuada uma apresentação do organograma da TRIDEC Portugal, uma vez que foi nesta que o estágio foi realizado.

3.1 História, Missão e Visão

Tendo sede em Eindhoven, nos Países Baixos (*Netherlands*), a TRIDEC é uma empresa pertencente ao setor da metalomecânica que faz parte integrante do grupo *JOST*, líder mundial na produção de sistemas, módulos e componentes para veículos comerciais.

A TRIDEC desenvolve e produz, independentemente do fabricante de eixos ou reboques, sistemas direcionais mecânicos, hidráulicos e eletrónicos, bem como suspensões, hidráulicas e pneumáticas, especiais de rodas e eixos para reboques comerciais pesados, como é representado na Figura 1.

Figura 1 - Produtos TRIDEC



Steering Systems					Suspensions	
Mechanical		Hudraulic		Electronic	Air	Hydraulic
Rigid axle	Steered axle	Rigid axle	Steered axle	Steered axle		
TD	TF	HS	HF	EF-S	LV-O	HV
TD-X			HF-E		TF-VO	DL-S
TR						TP-O
TR-X						MD-O
BTRG						HD-O

Fonte: Intranet *JOST World* – TRIDEC, em 23/08/2023

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Os produtos da TRIDEC enquadram-se num nicho de mercado no setor da indústria de transporte, sendo essencialmente desenvolvidos para o segmento do transporte especial. Destacam-se pela elevada capacidade que a empresa tem de os adaptar às necessidades específicas de cada cliente, tornando-se, muitas vezes, um produto único.

Após a produção dos sistemas, suspensões e a montagem dos mesmos, estes são enviados para a unidade dos Países Baixos, onde também ocorre a montagem final, e também efetua a venda ao cliente final.

3.1.1 História

A história da TRIDEC iniciou-se nos Países Baixos em 1990, com a empresa mãe, TRIDEC Países Baixos "*Transport Industry Development Centre, B.V.*", fundada por *Antonius Jacobus Van Genutgten* com o objetivo de desenvolver e fabricar sistemas direcionais e suspensões inovadoras para a indústria de transporte (camiões de transporte de mercadorias), com sede em *Son en Breugel*, uma pequena localidade próxima de *Eindhoven*.

A partir de 1993, a empresa passou a estar ativamente presente nas mais importantes feiras europeias de transportes e, com o acelerado crescimento da marca, a TRIDEC teve necessidade de expandir as suas instalações devido ao crescente número de encomendas dos clientes e à redução da quantidade de operários qualificados.

A decisão final da expansão foi a construção de uma unidade fabril em Portugal, decisão essa tomada por diversos fatores, tais como a mão-de-obra competente, a qualidade do produto final e os custos de produção mais baixos, dando origem ao nascimento da TRIDEC - Sistemas Direcionais para Semi-Reboques, Lda. (TRIDEC Portugal), no dia 26 de julho de 2001, com sede na zona industrial de Murtede, situada no concelho de Cantanhede, pertencente ao distrito de Coimbra.

A conclusão da fábrica foi finalizada em 2001, mas a sua produção só teve início em 2002.

A TRIDEC Portugal, foi fundada também por *Antonius Jacobus Van Genutgten*, sendo este o fundador e acionista maioritário das duas empresas, sob a forma de uma sociedade

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

por quotas detida pela TRIDEC Países Baixos - *Transport Industry Development Centre, B.V.*

Em 2004, realizou uma expansão da sua atividade por todo o território neerlandês.

Em 2008, a *TRIDEC* foi adquirida pelo grupo *JOST (JOST-WORLD)*, passando assim a fazer parte de um grupo líder mundial na fabricação e distribuição de sistemas, módulos e componentes para veículos comerciais.

A *JOST* foi fundada em 1952, tendo começado como um negócio familiar que se tornou líder de mercado em várias áreas. Do Grupo *JOST*, fazem parte as marcas *JOST, TRIDEC, Rockinger* e *Quicke*.

Em 2017, a *JOST* passou a estar listada no *Prime Standard* da bolsa de valores de *Frankfurt*, empregando, em 2023, cerca de 2950 funcionários, tendo mais de 40 escritórios de produção e venda, representada em todos os continentes.

3.1.2 Missão e Visão

Como horizonte a curto prazo, a missão da *TRIDEC* consiste em servir os seus clientes em todo o mundo, ao fornecer sistemas seguros e confiáveis para soluções de transporte com o objetivo de economizar custos e minimizar o impacto ambiental.

Alargando o horizonte a longo prazo, a sua visão passa por fornecer soluções inovadoras para aumentar a eficiência dos transportes pesados em todo o mundo.

Ao longo dos anos, a empresa implementou três tipos de programas para desenvolver e produzir os atuais produtos que fornece: o programa de sistemas direcionais (mecânicos e hidráulicos), em 1994; o programa de suspensões (pneumáticas e hidráulicas), em 1996; e o programa de sistemas direcionais eletrónicos, em 2016.

Estes produtos inovadores contribuem para a eficiência dos veículos, uma vez que além da economia significativa de custo e tempo, os sistemas são altamente sustentáveis, reduzindo o consumo de combustível, o desgaste de pneus e a emissão de CO₂, gases de efeito estufa e de partículas finas, nocivos ao ambiente.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

A complexidade de produzir produtos personalizados é combatida através de uma estrutura de supervisão e de controlo de qualidade contínuo e ativo. A adaptabilidade, inovação, rigor e profissionalismo da TRIDEC permitem que esta se posicione no mercado da produção de componentes para camiões e reboques como um parceiro e não como um mero prestador de serviços.

3.1.3 Funcionamento da atividade

A TRIDEC tem a sua atividade dividida em dois países, Portugal e Países Baixos.

A atividade de fabricação ocorre principalmente na unidade de produção em Portugal. A fábrica localizada em Portugal é responsável pela produção dos diferentes componentes e subconjuntos que são expedidos para a empresa nos Países Baixos, TRIDEC Países Baixos "*Transport Industry Development Centre, B.V.*".

Assim, a empresa portuguesa é responsável pela produção e montagem dos componentes metálicos, fazendo uso de diversas tecnologias, como por exemplo: maquinaria, soldadura, quinagem, corte a plasma, entre outras.

A unidade nos Países Baixos é responsável também pela montagem final de componentes, pelo desenvolvimento dos produtos e pelas vendas dos mesmos ao cliente final.

A TRIDEC fabrica cerca de 5 000 sistemas por ano, exportando-os para 45 países, distribuídos por todo o mundo, estimando-se que, neste momento, haja cerca de 60 000 sistemas da TRIDEC a funcionar em todo o mundo.

3.1.4 Organização da empresa

A TRIDEC Portugal está organizada em dez departamentos: Contabilidade e *Controlling* (responsável pelo CI da empresa), Recursos Humanos, *Information Technology* (IT), Engenharia, Manutenção, Produção, Planeamento, Logística, Compras e Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança.

Certos departamentos estão divididos em secções, sendo exemplo disto os departamentos de IT, Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança, Engenharia, Produção e Logística.

O departamento de Logística tem apenas uma secção associada, o Armazém.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

O departamento de IT desdobra-se em duas secções, IT/*Enterprise Resource Planning* (ERP) e a de Análise de Dados.

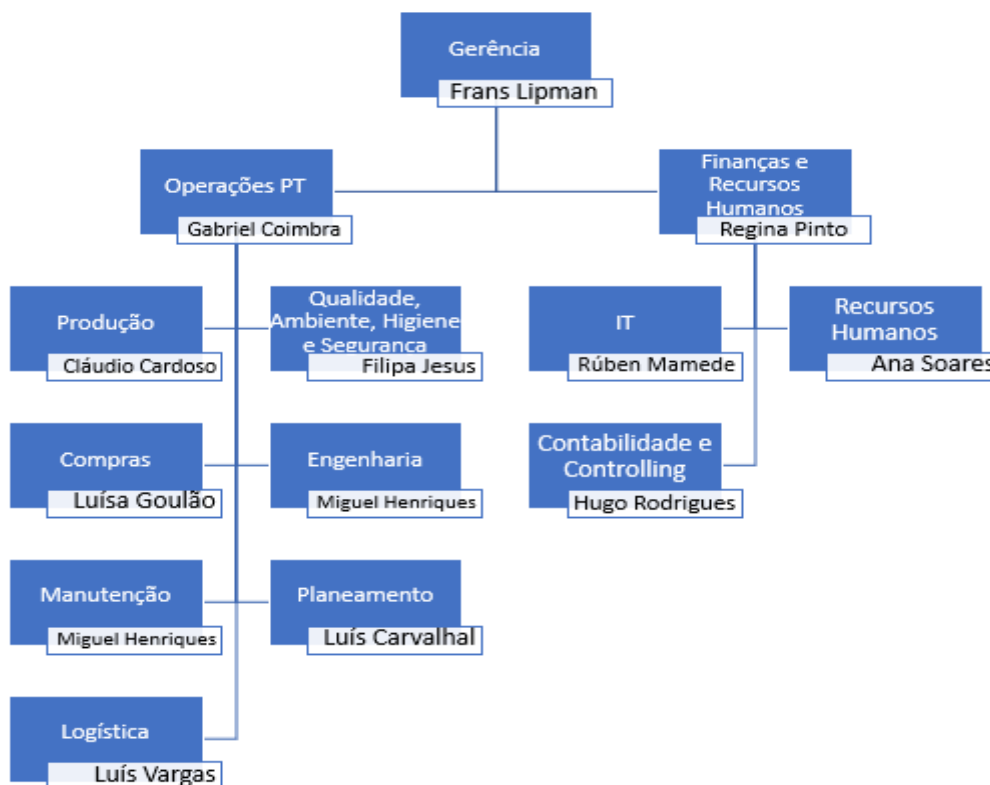
As secções de Ambiente, Higiene e Segurança e Controlo de Qualidade estão englobadas no mesmo departamento.

Os departamentos de Engenharia e Produção subdividem-se em três secções associadas a cada um. No departamento de Engenharia estão englobadas as secções de Programação, Engenharia e *Toolshop*. O departamento de Produção tem englobadas as secções de Montagem, Maquinação e Soldadura.

Os departamentos de Recursos Humanos, Manutenção, Planeamento e Compras não estão subdivididos em secções.

Abaixo, na Figura 2, está resumida a organização por departamentos da TRIDEC Portugal, com foco nos respetivos responsáveis por cada um deles.

Figura 2 - Organograma TRIDEC Portugal



Fonte: Adaptado do organograma da TRIDEC Portugal

As atividades realizadas ao longo do estágio feito na TRIDEC Portugal estão enquadradas no departamento de Contabilidade e *Controlling*. Este departamento desenvolve atividades relativas à contabilidade e ao CI da empresa.

4 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste capítulo, é feita uma apresentação de todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

As principais atividades são a documentação de instruções de trabalho e a revisão do SCI da TRIDEC Portugal, no entanto, esporadicamente, também foram realizadas algumas atividades relativas à área da Contabilidade como, por exemplo, o registo contabilístico de algumas faturas.

O capítulo encontra-se estruturado em duas partes, cada uma delas correspondente a uma das duas atividades propostas para o estágio: contextualização do seu objetivo e a descrição sucinta do trabalho realizado e, os resultados obtidos e a proposta das recomendações de melhoria aceites para implementação.

4.1 Documentação de instruções de processos de trabalho

Relativamente à atividade de documentação das instruções de trabalho, primeiramente é efetuada uma breve justificação da realização desta tarefa; e após o enquadramento da atividade, é realizada a descrição de todas as etapas percorridas até à obtenção do resultado final.

4.1.1 Contextualização

A TRIDEC tem tido um elevado crescimento, nomeadamente devido à transferência para Portugal, em 2021, da linha de montagem de sistemas direcionais e suspensões. Este facto levou a empresa à contratação de um número significativo de novos trabalhadores.

Com esta alteração, ficou evidenciada a fragilidade das instruções de trabalho nos processos que utilizam o *software ERP* (programas informáticos utilizados nos diversos procedimentos da empresa), pelo que se torna fundamental criar uma documentação sólida e estruturada que garanta coerência na execução dos diferentes procedimentos.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Esta atividade tem como propósito a criação de um “Manual de Instruções” relativo aos principais processos que são realizados pelos trabalhadores da área de Contabilidade.

Assim, sempre que um novo trabalhador chegar à empresa para trabalhar nesta área, tem um ‘guião’ para o ajudar a compreender e realizar os processos mais recorrentes mais rápida e eficazmente.

4.1.2 Descrição das etapas

Inicialmente, foi feito um levantamento dos principais processos realizados na área de Contabilidade, como são o exemplo: faturação e pagamento a fornecedores; e a faturação e o recebimento de clientes.

De seguida, juntamente com os responsáveis pela elaboração de cada processo, foi acompanhada e anotada a realização de cada um dos processos, numa fase inicial, garantindo que foram registados todos os passos relevantes, a sua descrição e recolhidas imagens elucidativas através de capturas de ecrã (*printscreens*).

Após a organização de toda a informação recolhida no passo anterior, foi criado um documento individual para cada processo, com uma estrutura de “manual de instruções” que contém a descrição de todos os passos necessários para a realização de cada etapa, de forma sequencial, incluindo imagens elucidativas de modo a facilitar a interpretação e execução do processo.

Todos os documentos foram criados sob a forma digital e guardados em formato *Portable Document Format* (PDF), numa pasta específica de instruções de trabalho que ficou disponível para que qualquer trabalhador da empresa consultar a qualquer momento, na *intranet* da empresa.

De seguida, são apresentados fluxogramas, elaborados através da ferramenta *Business Process Management (BPM)*, de alguns dos procedimentos mais recorrentes da área da Contabilidade.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Vale a pena referir que a documentação que foi efetuada é relativa aos registos contabilísticos no sistema *ERP* (*Epicor*¹ e *SISTRADÉ*²) de faturas e pagamentos, isto é, corresponde ao momento em que, no caso das faturas, que chegam ao departamento da Contabilidade para serem objeto de registo contabilístico.

No caso dos fluxogramas relativos ao processo de faturação, estes englobam as situações mais recorrentes no decorrer da atividade da empresa.

Já o fluxograma relacionado com o processo de pagamentos, este engloba o caso de pagamento de uma fatura específica, pagamento de um conjunto de faturas e ainda, o caso de pré-pagamento de faturas (adiantamentos).

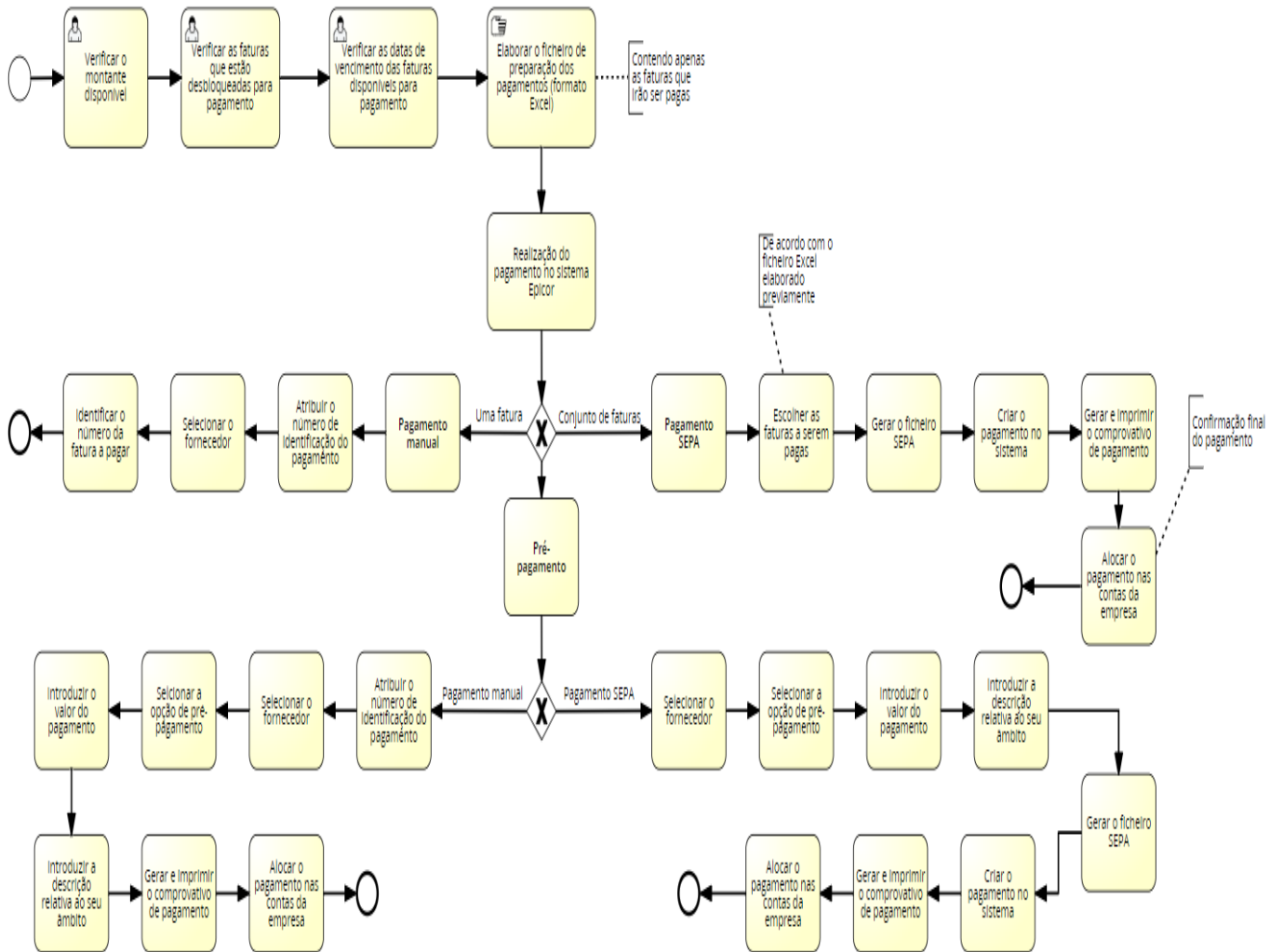
Nas páginas seguintes, apresentam-se os Fluxogramas 1, 2 e 3, que resumem, em forma de esquema, alguns dos processos que foram documentados, elaborados através da ferramenta BPM.

¹ sistema ERP utilizado para o processamento das faturas de materiais de produção e pagamentos

² sistema ERP utilizado para o processamento das faturas de materiais e serviços não produtivos

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

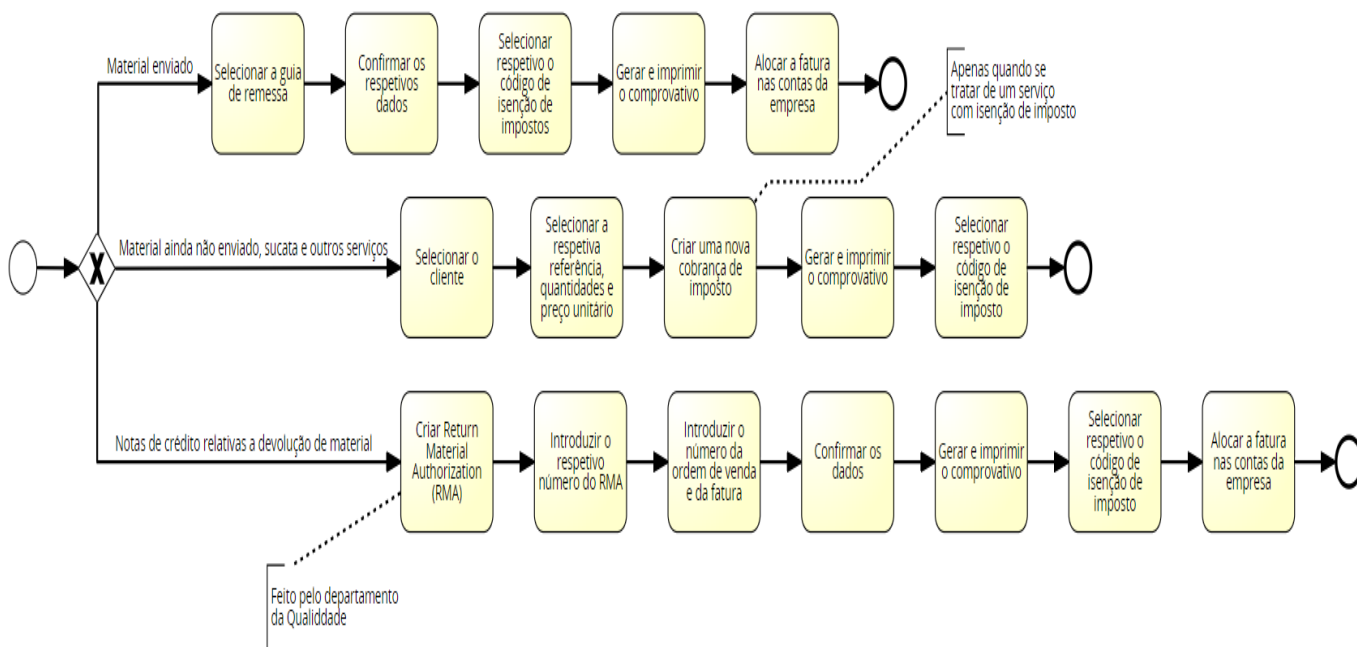
Fluxograma 1 - Processo de pagamentos



Fonte: Elaboração própria através da ferramenta Business Process Management

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

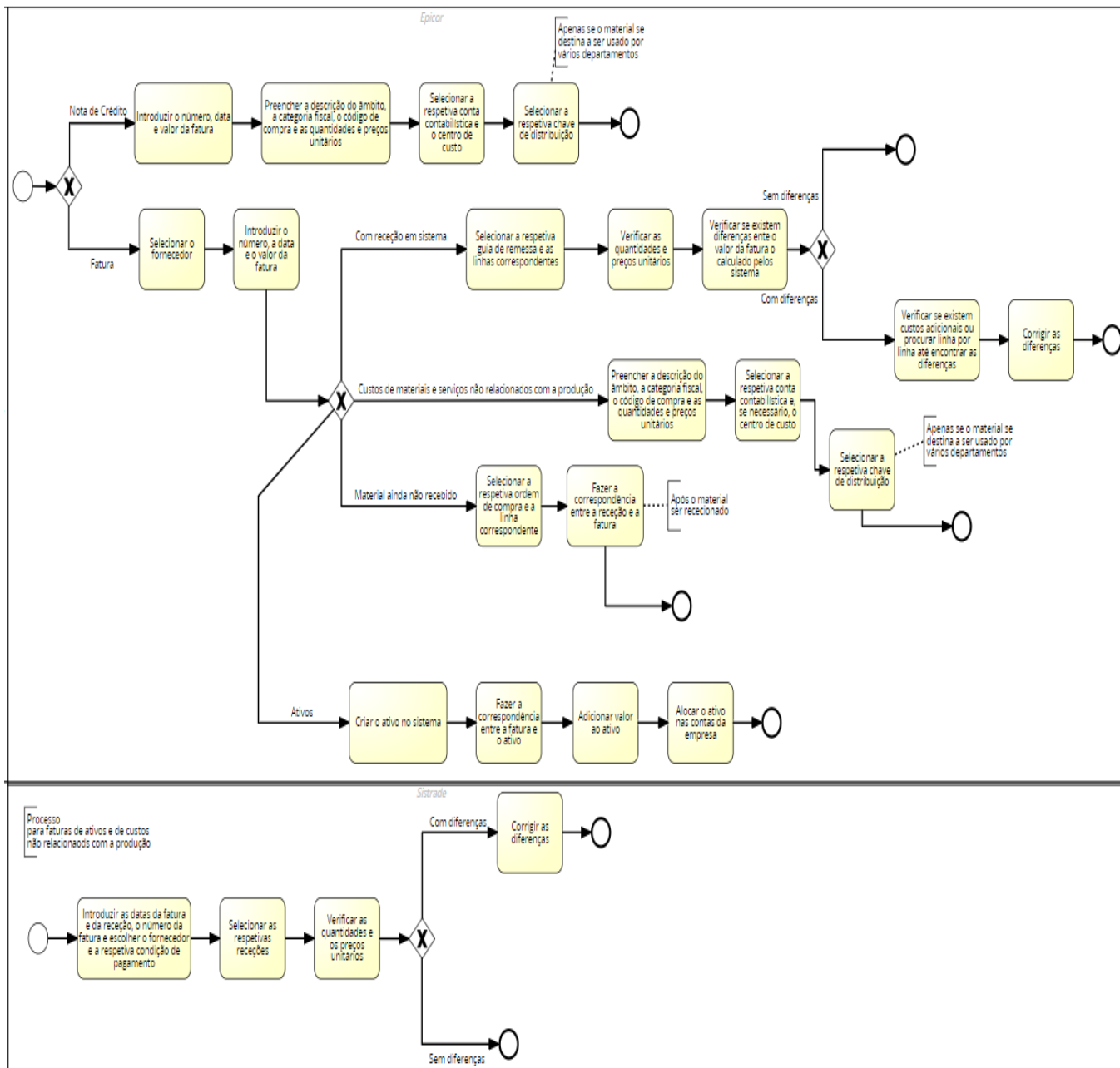
Fluxograma 2 - Processo de faturação a clientes



Fonte: Elaboração própria através da ferramenta Business Process Management

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Fluxograma 3 - Processo de faturação a fornecedores



Fonte: Elaboração própria através da ferramenta Business Process Management

4.2 Revisão do Sistema de Controlo Interno

Relativamente à atividade da revisão do SCI da TRIDEC Portugal, em primeiro lugar, é feita uma breve justificação da realização da tarefa e, de seguida, é realizada a descrição de todas as etapas percorridas no decorrer desta atividade.

4.2.1 Contextualização

A TRIDEC está integrada no grupo multinacional *JOST* e, nesta fase, o Grupo pretende alinhar procedimentos de CI e, portanto, há a necessidade de realizar uma revisão geral dos seus procedimentos e proceder aos ajustamentos que forem necessários.

A *JOST*, no final de 2021, disponibilizou o ficheiro Excel, disponível no Anexo 1. Este contém as diretrizes para o novo SCI que pretendia implementar, mais precisamente os controlos específicos para determinadas áreas. O ficheiro está organizado por áreas de implementação, sendo, no total, 10 áreas.

Áreas essas que são: Compras (*Procure-to-Pay* - P2P³), Vendas (*Order-to-Cash* - O2C⁴), Impostos (*Taxes* - TAX), Conformidades (*Compliance* - COM), Controlo Financeiro e Contabilístico (*Accounting and Financial Controlling* - AFC), Ativos Fixos (*Fixed Assets* - FA), Inventários (*Inventories* - INV), Tecnologias de Informação (*Information Technology* - IT), Recursos Humanos (*Human Resources* - HR) e Recursos de Tesouraria (*Treasury Resources* - TR).

No total, o novo SCI engloba 100 controlos, sendo a área de Tecnologias de Informação a que tem mais controlos associados, 18. Convém referir ainda que a parte das Vendas está direcionada apenas para a TRIDEC Países Baixos.

Para cada área, existe uma página que contém uma tabela. Os controlos estão dispostos por linha, sendo que as colunas existentes são referentes ao tema do controlo, ao princípio/objetivo do controlo, aos riscos associados ao controlo, à classificação global

³ negociação direta entre comprador e vendedor, sem intermediários

⁴ ciclo completo de um produto, desde a sua encomenda até ao pagamento

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

do risco do controlo, à descrição objetiva do controlo, ao âmbito do controlo, a eventuais controlos compensatórios, aos responsáveis do controlo, à frequência do controlo e, por fim, à documentação/evidência necessárias do controlo.

De salientar que a elaboração do ficheiro é da parte do Grupo, razão pela qual o seu conteúdo estar escrito em inglês, uma vez que se aplica a todas as empresas.

A revisão efetuada teve como base o ficheiro com as diretrizes e controlos pretendidos, tendo este servido como ponto de referência para o decorrer de todo o processo.

À medida que foram sendo identificados controlos “não implementados”, as medidas de correção criadas tiveram em conta as diretrizes base.

Assim como alguns controlos que, considerados como “implementados”, foram ajustados para ficarem em conformidade com essas mesmas diretrizes.

4.2.2 Descrição das etapas das atividades realizadas

Neste ponto é realizada uma descrição sucinta de cada uma das etapas realizadas no decurso da revisão do SCI da TRIDEC Portugal.

4.2.2.1 Etapa 1

Na primeira etapa trata-se da identificação dos departamentos envolvidos em cada um dos controlos, sendo que uma grande parte deles englobava mais do que um departamento.

Também foram definidos os objetivos gerais da revisão e foi elaborado um plano de ação para a execução da mesma. No Apêndice 1, encontram-se todas as atividades a serem realizadas.

O planeamento é fundamental para organizar todo o processo e manter o foco correto, pois com objetivos bem estabelecidos, as ações são realizadas com uma maior produtividade e precisão.

Esta etapa está associada à fase do planeamento referida no ponto 1.2.4 – Fases da Auditoria Interna, pois tem como foco a elaboração de um esboço de como iria ser feito o procedimento de análise e avaliação do SCI da empresa.

4.2.2.2 Etapa 2

A segunda etapa passa pela revisão do ponto de situação dos processos de cada área relacionados com os controlos pretendidos. A revisão foi feita através de duas fases:

- Na primeira fase são realizadas entrevistas com os responsáveis de todos os departamentos envolvidos nos controlos.

Em primeiro lugar, apenas foi efetuado o levantamento dos controlos do novo SCI que já se encontravam implementados na empresa, identificando os que ainda não estavam.

Foi também definido que, em relação aos controlos considerados como implementados, iriam ser realizadas auditorias aos processos para averiguar se eram necessárias eventuais alterações.

No caso dos controlos que são considerados como não implementados, foram solicitadas medidas de correção que permitam torná-los conformes, estabelecendo-se os respetivos prazos para a sua adequada implementação.

Após a primeira série de entrevistas, foi realizada uma apresentação a todos os responsáveis de departamento, a fim serem divulgados os resultados obtidos, indicando os passos seguintes.

- Na segunda fase, foram efetuadas novas entrevistas com os responsáveis de departamento onde foram realizadas auditorias aos processos que já se encontravam implementados.

Foi efetuada uma descrição sucinta de como cada processo estava a ser realizado, assim como verificada toda a documentação de suporte, quando aplicável.

No caso dos controlos não implementados, foram avaliadas as medidas de correção propostas com o intuito de perceber se faziam sentido serem implementadas ou se seriam necessárias outras soluções.

Esta etapa corresponde à fase do exame e avaliação da informação referida no ponto 1.2.4 – Fases da Auditoria Interna, onde se recolheu a informação relativa ao estado do SCI no momento em que se iniciou o procedimento da revisão e foi feita a análise da mesma de

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

modo a identificar potenciais lacunas que podem ser melhoradas conforme os objetivos estabelecidos pelo Grupo.

4.2.2.3 Etapa 3

A terceira etapa consiste na definição e implementação das medidas de correção propostas, após toda a recolha de informação da elaboração dos processos implementados e das medidas corretivas dos que ainda não estavam em funcionamento e respetiva análise.

As medidas implementadas encontram-se explícitas na secção 4.2.3 – Resultados obtidos, mais precisamente nas subsecções referentes a cada controlo.

Esta etapa pode ser associada à fase das conclusões e recomendações, referida no ponto 1.2.4 – Fases da Auditoria Interna, uma vez que consiste na definição das medidas recomendadas que são necessárias implementar de modo a que os resultados pretendidos sejam alcançados.

4.2.2.4 Etapa 4

A quarta, e última, etapa tem como objetivo avaliar a eficácia recomendações de melhoria relativas aos controlos considerados como “não implementados” e para aqueles que, mesmo considerados como “implementados”, foram sinalizados como podendo ser objeto de melhoria.

Esta pode ser associada à fase da comunicação de resultados referida no ponto 1.2.4 – Fases da Auditoria Interna, que passaria pela avaliação e divulgação dos resultados conseguidos através da implementação das medidas corretivas identificadas na fases anteriores.

No entanto, não foi possível fazer a verificação da eficácia das ações definidas devido à escassez de tempo e à incompatibilidade de horários com os responsáveis de departamento.

4.2.3 Revisão de políticas da TRIDEC

Ainda relacionado com o SCI, também foram revistas algumas políticas da empresa, tais como: Pagamentos; Compras; e Deslocações e Estadas.

A revisão destas foram efetuadas com o responsável financeiro da empresa, onde este analisou o conteúdo e se indicaram as que eram necessárias efetuar alterações e posteriormente fez-se a validação final de cada uma delas.

Uma alteração geral a estas três políticas foi a especificação de as mesmas pressuporem o conhecimento da política geral da *JOST* e do projeto *RASIC* (Responsável, Autoridade, Suporte, Informado, Consultado).

O projeto *RASIC*, parte integrante de um outro projeto, o R3, relacionado com a empresa e cultura, passa por entender as ligações e interfaces entre os departamentos da *TRIDEC* e entre esta e a *JOST*, ao “colocar no papel como trabalhamos e quem é responsável por que tarefas”, para perceber como é que estas afetam o trabalho diário de cada departamento, estando resumido abaixo, na Figura 3.

De salientar que a origem do esquema que resume o projeto é da parte do Grupo *JOST*, o que justifica o facto de o conteúdo estar escrito em inglês.

Figura 3 - Projeto RASIC

Function	Task	Managing Director	Director New Business Development	Product Management	Technical Sales	Marketing & Communication	Director Finance & HR	Finance	Controlling	HR	IT	Director Operations	Purchasing	Production	Maintenance	Supply Chain Manager	Quality & Environment	Engineering	Director R&D	Director Customer Care	After Sales Service	Internal Sales	Sales Engineering	Service Workshop	
Production	Definition of production processes												I	S											
Purchasing	Outsourcing vs. insourcing strategy	I					I						A	R	S	I	S	C							

Fonte: Intranet *JOST World* – TRIDEC, em 23/08/2023

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

A política de compras foi a que necessitou uma maior atenção, uma vez que houve a necessidade de rever as autorizações de quem é que podia fazer requisições de materiais e ordens de compra, tanto de material de produção como de material e serviços não relacionados com a produção.

Também se definiram os limites dos montantes que cada trabalhador podia autorizar no momento da emissão de uma ordem ou requisição de compra, assim como atualizar quem eram os responsáveis pelas aprovações, de acordo com cada limite estabelecido. Foi atualizada a composição dos trabalhadores mencionados, uma vez que alguns já não se encontravam a trabalhar na empresa.

Após as alterações efetuadas, o responsável financeiro efetuou a validação final. Ainda nesta política, também foi adicionada a informação de que, em caso de conflito entre as políticas da TRIDEC e da *JOST*, é a segunda que prevalece.

Em relação às outras duas políticas, após análise das mesmas, foi concluído que não eram necessárias quaisquer alterações.

4.2.4 Resultados obtidos

Nesta secção, é feita a descrição dos resultados obtidos no decorrer das auditorias realizadas aos processos de CI da empresa. Esta está dividida pelas várias áreas que são abrangidas pelo SCI a implementar, sendo que para cada controlo é realizada uma breve descrição e um sumário da informação obtida.

De salientar que após a recolha de informação, através das auditorias, foi dada prioridade aos controlos da área Financeira no que concerne à definição de ações de correção, uma vez que esta área foi a que apresentou mais desvios em relação ao que era pretendido.

4.2.4.1 Área das Compras

Para a área das Compras, existe um total de 14 controlos:

- O controlo 1 está relacionado com os acessos dos utilizadores, no sistema ERP, para alterar informações de fornecedores, tendo como princípio que apenas os utilizadores que tenham permissão para tal, possam alterar qualquer informação.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Neste sentido, o que foi apurado é que o departamento de Compras cria a ficha do fornecedor no *SISTRADÉ ERP* onde introduz todas as informações enviadas pelo fornecedor, exceto a financeira.

De seguida, o departamento de Contabilidade é informado para criar a ficha no *Epicor ERP*, onde é introduzida toda a informação disponibilizada pelo fornecedor, incluindo a financeira – os dados financeiros só podem ser alterados por um perfil específico dentro do departamento da Contabilidade, ou seja, apenas uma pessoa é que pode alterar Número de Identificação Bancária (NIB)/*International Bank Account Number (IBAN)* de fornecedores, sendo que tem de ser garantida a segregação de funções.

Não pode ser a mesma pessoa que trata dos pagamentos a fornecedores nem o mesmo utilizador pode criar um fornecedor e alterar o seu NIB/IBAN.

É de salientar que fornecedores que não sejam de encomendas de mercadoria ou de matérias-primas são aprovados pelo departamento de Contabilidade, no entanto, caso contrário, necessitam de ser aprovados pelos departamentos de Compras e da Qualidade.

- O controlo 2 é relativo ao recebimento de informações bancárias alteradas. Aqui, a informação é recebida pelo departamento das Compras e enviada para o departamento de Contabilidade para ser introduzida no sistema *Epicor* – o princípio dos 4 olhos (consiste em, no mínimo, duas pessoas aprovarem o procedimento) é cumprido, sendo este um requisito para o cumprimento do controlo -, onde o carregamento de um novo NIB/IBAN é feito com base na fatura ou na informação enviada pelo fornecedor. Para este controlo foram definidas duas ações: uma delas é a digitalização dos documentos com a informação dos fornecedores e que é guardada numa pasta específica, sendo que segunda a ação prende-se com a confirmação, por uma fonte diferente da enviada pelo fornecedor, da informação fornecida pelo mesmo.
- O controlo 3 diz respeito à revisão das alterações de dados de fornecedores no sistema *ERP*.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Este controlo não era realizado pela empresa pelo que foi definido que era necessária a criação de uma lista com todas as alterações de dados de fornecedores que incluía rastrear as alterações para os respetivos documentos de origem.

Foram ainda propostas as seguintes ações: verificar se as alterações efetuadas foram de facto solicitadas pelo fornecedor; controlar quem fez a(s) alteração(ões), o(s) campo(s) alterado(s) – sendo que o Número de Identificação Fiscal (NIF), dados financeiros e a morada de entrega foram considerados os mais relevantes - e o(s) valor(es) antes e depois da(s) alteração(ões); e , sempre que existir uma alteração, haver uma notificação da mesma.

- O controlo 4 é referente à revisão dos dados dos fornecedores, onde sempre que há uma alteração legal do fornecedor, como, por exemplo, o nome ou o número de contribuinte, a informação é atualizada no sistema *ERP*.

Para este controlo foi definido que os fornecedores sem transações no período de um ano deveriam ser classificados como obsoletos.

- O controlo 5 é inerente aos acessos dos utilizadores a determinadas atividades do ciclo P2P, nomeadamente a alteração de preços de bens, o lançamento/alteração ou cancelamento de ordens de compra, o reconhecimento de bens recebidos e, por fim, o registo das faturas no sistema. Em relação às alterações de preços, estas são feitas quando é recebida uma nova lista de preços por parte do fornecedor, quando há uma negociação de um novo preço, quando há um produto novo ou, ainda, quando existe um pedido do próprio fornecedor para alterar o preço de um bem.

Já as ordens de compra são alteradas ou canceladas quando há alteração de prazos de entrega, de preços ou de quantidades encomendadas – estas duas atividades são da responsabilidade do departamento de Compras.

Depois do reconhecimento dos bens recebidos, é efetuado pela secção do Armazém, no momento da receção, a conferência da quantidade e qualidade recebida em comparação à encomendada.

Só depois é que se faz o registo das receções de material no sistema *ERP* (*Epicor* e *SISTRADÉ*).

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Por fim, o registo das faturas no sistema é feito pelo departamento de Contabilidade, após estarem aprovadas.

- O controlo 6 é relativo à responsabilidade pela emissão de ordens de compra, responsabilidade do departamento de Compras. O departamento apenas trabalha com ordens de compra individuais, não fazendo uso de acordos-padrão com fornecedores ou entregas calendarizadas.

A emissão de ordens de compra só pode efetuada após o fornecedor ser aprovado pelo departamento da Qualidade, sendo que após a receção da primeira encomenda de um determinado fornecedor é avaliado se reúne as condições para ser ou não aprovado.

- O controlo 7 diz respeito ao processo de emissão e aprovação de ordens de compra, sendo que todas são emitidas através do sistema *ERP* que, inclusive, tem incorporado um critério de aprovação.

Em relação ao método de aprovação de ordens de compra, foi iniciado o desenvolvimento uma nova versão, no entanto, até ao final do período de estágio, não foi terminado.

- O controlo 8 é referente à verificação física dos bens recebidos, que é efetuada pela secção de Armazém e pelo departamento de Qualidade.

Aqui, os bens são examinados relativamente a defeitos, quantidades e ao tipo de produto encomendado. Se existirem bens com defeitos, o departamento de Qualidade é informado e envia uma nota de devolução de material, juntamente com a respetiva nota de devolução ao fornecedor.

Foram feitas duas sugestões de melhoria: uma referente à receção de calibrações de materiais, no sentido de otimizar o procedimento de confirmação; a outra diz respeito à otimização do estabelecimento de *skiplots* (quantidade de lotes de encomendas que dispensam inspeção – aplica-se apenas a fornecedores que, por norma, enviam sempre material sem defeito).

- O controlo 9 aborda a correspondência de 3 vias durante o processamento de faturas.

Primeiramente, é feita uma comparação de preços e quantidades entre a ordem de compra, a guia de receção e a fatura a fim de verificar se existem diferenças

de preço ou quantidades. No caso de não existir qualquer diferença, a fatura é aprovada.

No entanto, caso existam diferenças, existe um procedimento específico para estas situações.

No caso de diferença de preços, se essa diferença não ultrapassar o limite aceitável definido na política de pagamentos da empresa, a fatura é registada no sistema e é identificada como tendo diferença de preço, sendo levada até ao responsável pela ordem de compra para este a justificar é validada pelo responsável do departamento correspondente (só depois de ser validada é que pode ser desbloqueada para pagamento).

Caso a diferença de preços ultrapassar o limite definido, a fatura é levada diretamente ao responsável pela ordem de compra para este a justificar, tendo também de ser aprovada pelo responsável do departamento correspondente (só depois de estar validada é que a fatura é lançada no sistema e desbloqueada para pagamento).

Já quando se trata de uma diferença de quantidades, há sempre uma investigação para apurar a razão de tal ocorrência.

Após a determinação da razão para a diferença, existem dois cenários: no caso de a diferença ser considerada responsabilidade do fornecedor, é pedida uma nota de crédito, caso contrário, se a responsabilidade for atribuída à TRIDEC Portugal, é acordada com o fornecedor uma solução para resolver o problema. Pode, ainda, ser considerada a opção de esperar um certo período de tempo até à eventual chegada do material, sendo que, no caso de a culpa ser atribuída à transportadora, é também acordada uma solução.

- O controlo 10 debruça-se sobre a verificação formal das faturas para requisitos de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Neste contexto, é efetuada uma comparação entre o valor calculado pelo sistema *ERP* e o valor que vem na fatura, sendo verificada a taxa aplicada para confirmar se é a correta ou se é necessário proceder à sua alteração.

- O controlo 11 é relativo à aprovação de faturas para pagamento.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

As faturas são aprovadas e desbloqueadas para pagamento após serem validadas pelos respetivos responsáveis das ordens de compra associadas.

De referir também que, no caso de adiantamentos, a ordens de compra têm de estar validadas de acordo com o processo de aprovação e submetidas no sistema *ERP* correspondente.

- O controlo 12 faz referência ao processamento de faturas sem ordem de compra, como é o caso dos serviços contratados.

Existem duas situações neste caso:

- se o serviço contratado tiver montantes fixos, é apenas necessária a assinatura do responsável quando o contrato é celebrado, no entanto, vai sendo sempre confirmado o montante para verificação de eventuais variações que possam acontecer;
- no caso de se tratar de um serviço com montantes variáveis, então a assinatura do responsável é sempre necessária em cada fatura, fazendo a sua validação – no caso de valores mais substanciais, a validação é feita pelo diretor financeiro ou operacional.

- O controlo 13 abrange o controlo de gastos.

Este controlo é feito reativamente e não proactivamente. Os orçamentos são realizados pelos próprios departamentos e são estes que controlam os seus próprios gastos.

A análise dos gastos de cada departamento é feita com base no fornecedor ou no(s) produto(s) encomendado(s) por cada um.

- O controlo 14 foca-se na elaboração dos pagamentos a fornecedores.

Existe um montante diário disponível para pagamentos de 350 000€.

Primeiramente, é feito um ficheiro *Excel* de preparação dos pagamentos que é organizado em função da data limite de pagamento das faturas, podendo conter também faturas urgentes com data limite mais tarde, mas que tenham urgência em ser pagas.

Depois, no sistema *Epicor*, são selecionadas as faturas de acordo com o ficheiro de preparação elaborado previamente, onde depois serão criados

ficheiros *Single Euro Payments Area (SEPA)*, com um montante máximo por ficheiro de 99 999,99€, que serão processados no sistema.

Após a geração do comprovativo dos pagamentos, este deve ser impresso e, depois, é feito o registo nas contas da empresa dos pagamentos efetuados.

Neste processo de pagamentos a fornecedores, foi definida a ação de validar as condições de pagamento em todos os sistemas, tendo como base a informação que estava no *Epicor ERP*, para garantir que estão todos em conformidade.

4.2.4.2 Área de Information Technology (IT)

Para a área de IT, existe um total de 18 controlos pretendidos:

- O controlo 1 é referente à introdução de novos sistemas informáticos na empresa.

Neste processo, primeiramente, é feito o levantamento dos requisitos/especificações necessários para o sistema em questão.

Depois, é necessária a aprovação do projeto do sistema por parte do responsável do departamento para o qual se destina o sistema.

Após a aprovação do departamento, os requisitos são analisados entre o departamento de IT e o fornecedor do serviço. Por fim, há o pedido de investimento no sistema que é submetido ao respetivo diretor da área correspondente (operacional ou financeira).

- O controlo 2 está relacionado com a gestão das licenças e dos contratos de serviços.

Quando é necessária a instalação de *software*, o pedido para a respetiva instalação é feito através do portal da *JOST* e é sujeito a aprovação – os utilizadores não têm permissão para instalar *softwares*.

- O controlo 3 diz respeito ao acesso ao *hardware* e *software* da empresa.

Relativamente a este tópico, apenas algumas pessoas têm acesso digital ao repositório de dados, administradores e consultores.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Em termos físicos, há um grupo restrito de pessoas que têm acessos aos servidores da empresa, sendo que quem pretender ter acesso ao mesmo terá de fazer um pedido para tal.

Existem também medidas implementadas no sentido de proporcionar a conservação de um ambiente seguro para prevenir ameaças ambientais, como por exemplo, ter ar condicionado na sala onde se encontram os servidores.

- O controlo 4 refere-se às cópias de segurança e recuperação de dados e do sistema.

Aqui, neste contexto, a empresa utiliza o sistema informático *Veeam*, que guarda uma cópia dos dados, todos os dias, numa segunda máquina – *backup* do sistema – dos últimos 34 dias e também num servidor externo à empresa – replicação do sistema.

Este sistema tem também uma função de evitar, em caso de ataque virtual, que a máquina que contém o *backup* do sistema seja afetada.

- O controlo 5 é inerente à autenticação dos utilizadores no sistema.

Na empresa, todas as pessoas têm uma conta individual. Também é possível fazer autenticação através da aplicação eletrónica da empresa, mas, para tal, é necessário fazer a autenticação, não só com o nome e *password*, mas também com o número de telefone.

- O controlo 6 foca-se nos acessos dos utilizadores aos sistemas *ERP* da empresa.

Neste contexto, foi feito um projeto relativo à criação de perfis de funções com permissões específicas para cada utilizador da empresa, de acordo com a função desempenhada, ter acesso apenas aos menus relevantes para as suas funções.

A sua implementação estava a ser feita aquando do término do período de estágio.

- O controlo 7 recai sobre as atribuições de autorizações de acessos aos utilizadores.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Neste sentido, o utilizador que pretender um novo acesso tem de fazer um pedido no sistema, sendo que este necessita de ser aprovado pelo responsável da área à qual o utilizador pertence.

Após a aprovação do pedido, o gestor do sistema adiciona a nova permissão às outras que o utilizador já tem.

Foi ainda salientado que neste tópico é importante haver revisões periódicas de modo a verificar se os utilizadores têm apenas permissões relativas às suas funções e também a necessidade da documentação deste processo.

- O controlo 8 aborda a revogação de autorizações de acesso dos utilizadores. Neste contexto, quando um trabalhador está prestes a sair ou a ser transferido para outra área da empresa, o departamento de IT é informado acerca da saída/transferência do mesmo.

As primeiras permissões a serem retiradas são o acesso à Salto (aplicação que permite desbloquear todas as portas dentro do edifício da empresa) e à aplicação eletrónica da empresa.

No caso da saída de um trabalhador, existe um formulário que, quando é submetido no portal da *JOST*, emite um aviso ao departamento de IT de forma a que este possa tomar as respetivas medidas em tempo útil.

Este procedimento pode ser melhorado no que toca à remoção das permissões que não são mais requeridas em tempo útil.

- O controlo 9 é referente à revisão anual dos acessos dos utilizadores. Este controlo está relacionado com o projeto da criação de perfis de funções, referido no controlo 6, que foi desenvolvido e implementado.
- O controlo 10 diz respeito à gestão de mudanças dos sistemas mais relevantes para atividade da empresa.

Quando existe uma alteração de algum dos sistemas base da atividade da empresa, a primeira fase é a configuração de um ambiente de teste sendo que, numa fase seguinte, os utilizadores testam o ambiente configurado e dão a sua opinião sobre o mesmo no sentido de sugerir eventuais melhorias a fazer.

A última fase deste processo passa pela validação do sistema e a respetiva implementação.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

- O controlo 11 está relacionado com o plano de recuperação em caso de desastre, das componentes e operações de IT críticas para a retomada dos processos e atividades de negócio da empresa.
Neste caso, a informação recolhida é a que existe um plano de recuperação global da *JOST* e ainda, no caso de quebra do sistema da empresa, é emitido um aviso para o departamento de IT para que possam ser tomadas medidas em tempo útil.
- Os controlos 12 e 13, referentes à adequação e eficácia do *outsourcing* e à gestão da segurança do sistema da empresa, respetivamente e são geridos a nível global pela *JOST*, não sendo, portanto, responsabilidade da TRIDEC Portugal.
- O controlo 14 é inerente à proteção de informação sensível e confidencial.
Este controlo é definido ao nível da aplicação da mesma, ou seja, depende da finalidade da utilização dessa informação, sendo que existe uma estrutura de permissões em função do perfil dos utilizadores.
- O controlo 15 foca-se nos acessos às funções administrativas de segurança.
Neste tópico, apenas com a conta de administrador é que é possível fazer alterações ao nível da segurança e, quando existem contratações, são feitos pedidos de acesso para os utilizadores, no caso de se tratar de trabalhadores com funções relacionadas com a segurança.
- O controlo 16 recai na análise do impacto de falhas no sistema da TRIDEC Portugal.
Esta análise é feita a nível global pela *JOST*, sendo que, no caso de haver uma ou várias falhas no sistema da TRIDEC Portugal, é necessária a análise e aprovação por parte do departamento de IT da *JOST*.
- O controlo 17 prende-se com a gestão do conhecimento de IT.
Nesta vertente, não existe nenhuma matriz de responsabilidades, entre o departamento de IT, com as funções de cada um e os responsáveis de área.
Portanto, este controlo merece atenção futura, sendo que, quando foi recolhida a informação, o departamento tinha outros projetos em desenvolvimento e, portanto, não planeou qualquer tipo de ação para este tópico.

- O controlo 18 diz respeito ao planeamento da estratégia de IT.

Neste sentido, este controlo está associado à criação do orçamento do ano seguinte para o departamento de IT.

Para a criação do mesmo, os outros departamentos da empresa são questionados acerca de custos e projetos previstos para o ano seguinte e, posteriormente, com base na informação recolhida, o departamento de IT procede à elaboração do orçamento.

Este controlo tem uma componente local e uma componente global, sendo que para sistemas de apoio a operações locais a responsabilidade é do departamento de IT local.

4.2.4.3 Área de Recursos Humanos

Para a área dos Recursos Humanos, existe um total de 6 controlos pretendidos:

- O controlo 1 diz respeito ao processo de recrutamento de trabalhadores.

Neste contexto, o pedido de recrutamento é feito através de *email*, onde o responsável de área indica a função à qual se refere o pedido, sendo que o documento do pedido de recrutamento é guardado numa pasta específica para servir como comprovativo.

O pedido, para ter efeito, necessita da aprovação do *Steering Committee* (direção administrativa), caso contrário, o mesmo fica sem efeito.

Após a aprovação e a respetiva seleção do trabalhador, no portal informático da *JOST*, é aberto um *ticket* a informar a entrada deste que é enviado à respetiva chefia, sendo que esta tem de indicar um perfil de referência para atribuir ao trabalhador, assim como o equipamento que este irá necessitar.

Foi sugerida uma melhoria para este processo que passa pelo processo de recrutamento passar a ser feito através do portal informático da *JOST*, mais precisamente, ao adicionar um separador exclusivamente direcionado para pedidos de recrutamento, de forma a permitir a realização de todo o processo digitalmente.

- O controlo 2 está relacionado com a gestão dos dados dos trabalhadores da empresa.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Neste tópico, os dados pessoais dos trabalhadores apenas podem ser alterados pelo chefe do departamento de Recursos Humanos e, no que toca a vencimentos e subsídios, estes só podem ser alterados pela Diretora Financeira.

- Os controlos 3 e 4 são relativos ao processamento geral de salários e de alguns pagamentos especiais.

No caso do processamento geral, o chefe do departamento de Recursos Humanos é quem faz o processamento, que depois tem de ser aprovado pela Diretora Financeira, cumprindo-se o princípio dos 4 olhos – princípio esse que constitui um requisito relacionado com o processamento de salários.

Em relação a pagamentos especiais, nesta situação, o diretor de Recursos Humanos da *JOST* tem de enviar um pedido de pagamento para a Diretora Financeira aprovar, sendo que, após aprovação do mesmo, o chefe do departamento de Recursos Humanos da TRIDEC Portugal procede à realização do pagamento.

- O controlo 5 é inerente à revisão das folhas de ponto dos trabalhadores. Esta revisão é feita através do portal informático da *JOST* e é validada, numa primeira fase, pelos chefes das equipas de cada secção de todos os departamentos.

Posteriormente, existe a validação da mesma por parte dos responsáveis de cada departamento e, em último lugar, o chefe do departamento dos Recursos Humanos tem de fazer a validação final.

- O controlo 6 foca-se no processo de saída de um trabalhador da empresa. Para este processo, existe uma *checklist* de final de contrato. Quando existe uma saída de um trabalhador, este entrega ao responsável do departamento de RH todos os equipamentos fornecidos pela empresa durante o seu período de permanência.

Foi sugerida a inclusão, no processo, da comunicação da saída de um trabalhador ao departamento de IT, numa data específica, de modo a que este possa retirar as permissões em tempo útil.

A propósito deste processo, foi também chamada a atenção para a questão do uso de computadores da empresa fora desta para fins não relacionados com trabalho, uma vez que o *hardware* da empresa pode ser posto em risco, assim como existe o risco de roubo do computador, tendo sido dada a sugestão de colocar em todos os computadores da empresa um selo de propriedade da TRIDEC Portugal.

4.2.4.4 Área de Logística e Armazém

Para a área de Logística e Armazém, existe um total de 6 controlos pretendidos, relacionados com os inventários, no entanto, nos controlos 5 e 8 referentes à área de Compras a secção do Armazém também está incluída no respetivo procedimento:

- O controlo 1 diz respeito às autorizações para processar transações de materiais.

Neste contexto, apenas duas pessoas, pertencentes ao departamento de Logística, têm permissão para alterar os níveis de inventários de materiais.

- O controlo 2 é referente também a autorizações, mas, neste caso, é para alterar dados de materiais que se encontram em armazém.

Nesta vertente, várias pessoas têm permissão para alterar dados relativos a materiais, embora se tenha concluído que algumas delas não a deviam possuir. Este tópico também é abrangido pelo projeto da criação de perfis de funções, referido no controlo 6 da área de IT.

- O controlo 3 aborda a monitorização das entradas e ajustes de *stock*.

Esta monitorização é feita diariamente pelo responsável do departamento de Logística.

Para esta tarefa, foi definida a necessidade de documentar o procedimento de contagem e ajuste de *stock*, uma vez que o último documento referente à documentação do procedimento se encontrava desatualizado.

- O controlo 4 foca-se na aprovação de sucata.

A aprovação é feita pelo Diretor Operacional e de acordo com a política de aprovação da TRIDEC.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

- O controlo 5 recai sobre a verificação do inventário físico de materiais da empresa.

O procedimento é feito anualmente, sendo que, em primeiro lugar, é verificada a quantidade física existente em armazém e, de seguida, é feita a comparação entre as quantidades físicas verificadas e as quantidades que estão registadas no sistema *ERP* da empresa.

Os eventuais desvios identificados entre a quantidade física existente e a que está registada no sistema são investigados, de modo a perceber o motivo dos mesmos.

- O controlo 6 refere-se à valorização do inventário.

Para o inventário considerado obsoleto, é feita anualmente uma análise das imparidades. Se for necessária a constituição de imparidades, estas têm de ser aprovadas segundo a política de aprovação da *JOST*.

O procedimento da valorização do inventário segue o critério *standard* ou do justo valor, sendo que o critério a usar deve ser o menor entre os dois.

De salientar que foi decidido que este tópico também deveria ser incluído no documento referente à contagem e ajuste de *stock*.

4.2.4.5 Área Financeira

Para a área Financeira, existe um total de 33 controlos pretendidos, sendo estes referentes a 4 temas distintos – Impostos, Controlo Financeiro e Contabilístico, Ativos Fixos e Tesouraria:

4.2.4.5.1 Impostos

O tema dos Impostos tem 10 controlos associados:

- O controlo 1 diz respeito aos procedimentos das políticas fiscais e do orçamento, no entanto, este não é aplicável à TRIDEC, uma vez que o seu âmbito e responsabilidade são destinados à *JOST*.
- Os controlos 2, 3 e 4 estão relacionados com o calendário de declaração de impostos, declarações fiscais e pagamentos de impostos, respetivamente.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

No âmbito destes controlos, o calendário fiscal que era usado pela TRIDEC Portugal foi melhorado e implementado, passando a conter dados referentes à preparação, revisão e submissão dos pagamentos dos diversos impostos aplicáveis.

- O controlo 5 recai sobre as estimativas fiscais.

Neste contexto, quando aplicável, as declarações são submetidas e assinadas pelo responsável financeiro, nomeadamente a declaração do modelo 22.

Este controlo encontra-se englobado no calendário fiscal referido anteriormente.

- O controlo 6 foca-se nos preços de transferência.

O modelo de cálculo destes está aprovado e foi definido, em função de um dos requisitos do controlo, que era necessário, mensalmente, rever o cálculo de um preço de, pelo menos, 2 produtos, sendo que, a revisão do cálculo do preço tinha de ser feita por uma pessoa que não pertença à área de *Controlling*.

De salientar que o modelo de cálculo utilizado não é exatamente o descrito nos requisitos do controlo, estando este adaptado à realidade da TRIDEC Portugal.

- O controlo 7 é referente aos prejuízos fiscais.

Relativamente a estes, eles são incluídos no processo de encerramento de contas e também na estimativa de prejuízos fiscais.

- O controlo 8 aborda a avaliação do risco fiscal.

Em relação a este tópico, é feita uma análise anual do risco e foi definida a necessidade de fazer uma análise das medidas do Orçamento de Estado e do impacto fiscal das mesmas.

- O controlo 9 diz respeito à matriz de IVA.

Há uma matriz de IVA definida em *Epicor* para transações definidas como recorrentes da empresa, mais precisamente um conjunto de códigos que podem ser associados a uma determinada transação.

Apenas no caso de haver uma transação particular é que a possibilidade de uma avaliação da matriz por consultoria é aplicável, caso contrário, não é.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Foi também definida a elaboração de uma validação da base de dados dos códigos mais relevantes de IVA, servindo como complemento de uma primeira verificação elaborada previamente.

- O controlo 10 diz respeito à consideração de impostos de aquisições/expansões e outras operações, no entanto, não é aplicável à TRIDEC, pois este controlo é destinado à *JOST*.

4.2.4.5.2 Controlo Financeiro e Contabilístico

O tema do Controlo Financeiro e Contabilístico tem 11 controlos associados:

- O controlo 1 faz referência às políticas e procedimentos contabilísticos. Este controlo não é da responsabilidade da TRIDEC, mas sim do departamento de Contabilidade da *JOST*. O departamento tem a responsabilidade de elaborar o manual de Contabilidade do Grupo e depois disponibilizá-lo a todas as empresas detidas por este.
- O controlo 2 diz respeito à revisão dos centros de custo. Este controlo é realizado mensalmente e foi definida a necessidade de voltar a enviar o relatório de gastos por centro de custo a todos os responsáveis dos departamentos da empresa, de modo a poderem estar informados acerca do nível de gastos do seu departamento. Esta ação costumava ser realizada anteriormente, mas, nos últimos tempos, deixou de o ser e, portanto, é importante voltar a ser efetuada.
- O controlo 3 é referente à *checklist* de encerramento do mês. Neste contexto, existe uma *checklist* para acompanhamento do processo de encerramento do mês, que contém todas as tarefas que são realizadas no âmbito do mesmo, o responsável por cada uma delas e os respetivos prazos de realização.
- O controlo 4 está relacionado com as reconciliações bancárias, sendo que este processo é feito todos os meses.
- O controlo 5 foca-se nos acréscimos, mais concretamente verificação dos mesmos, controlo este que é realizado para faturas de transportes e de trabalho temporário.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

A verificação destes é feita mensalmente e é devidamente documentada.

- O controlo 6 faz referência ao fecho do período contabilístico da empresa. Em relação a este, o fecho é feito dentro dos prazos estabelecidos pela empresa, embora não exatamente no primeiro dia útil do mês seguinte como é referido na descrição do controlo.
- O controlo 7 é relativo às exceções contabilísticas, no entanto, não diz respeito à TRIDEC, uma vez que este é da responsabilidade do departamento de Contabilidade da *JOST*.
- O controlo 8 recai nas taxas de câmbio, sendo que este controlo também não diz respeito à TRIDEC, pois, mais uma vez, a responsabilidade da realização deste está atribuída ao departamento de Contabilidade da *JOST*.

No entanto, vale a pena referir que as taxas são atualizadas mensalmente e reavaliadas anualmente e, no contexto da TRIDEC Portugal, foi considerado importante que as atualizações das taxas estivessem registadas no sistema *ERP* aquando do processo de encerramento do mês.

- O controlo 9 faz referência à análise das demonstrações financeiras. Esta análise é feita a nível central do grupo *JOST*, no entanto, no que toca à área do *Controlling* da TRIDEC Portugal, esta faz análises das diferenças nas rubricas de contas da empresa e identifica eventuais diferenças.
- O controlo 10 diz respeito às partes relacionadas.

Este tópico é da responsabilidade do departamento de Contabilidade da *JOST*, no entanto, localmente é verificado e documentado, sendo que no momento não existiam nenhuma transações com partes relacionadas.

No caso da TRIDEC Portugal realizar alguma transação deste tipo, ela tem de ser documentada e o seu registo tem de ser adicionado ao ficheiro central das transações da empresa.

Vale a pena salientar que por partes relacionadas entende-se os trabalhadores da empresa ou os familiares dos trabalhadores.

- O controlo 11 é referente à conciliação de contas bancárias.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Esta tarefa é feita e reportada mensalmente, onde há o envio, ao cliente, do documento com o saldo em aberto. Após o cliente confirmar o saldo, a validação é feita através de assinatura por parte do mesmo.

4.2.4.5.3 Ativos Fixos

O tema do Controlo Financeiro e Contabilístico tem 6 controlos associados:

- O controlo 1 refere-se à aprovação de ativos fixos.

Esta aprovação é feita com base nas políticas de aprovação da *JOST* e da *TRIDEC*, no entanto, se se tratar de um ativo cujo montante seja considerado relevante para o Grupo, a sua aprovação é baseada exclusivamente na política de aprovação da *JOST*.

No processo da aprovação de um investimento em ativo, é necessário realizar a respetiva requisição do ativo, sendo que para aprovar uma ordem de compra do mesmo são necessárias 2 assinaturas por parte da Direção, nomeadamente dos diretores Financeiro e Operacional.

De ressaltar que investimentos até 200 000€ não necessitam de assinatura do *Board*, mais concretamente dos administradores do Grupo, sendo que, em caso de o valor total do investimento exceder o limite é necessária a assinatura do *Board*.

- O controlo 2 está direcionado para a adição de ativos fixos, mais concretamente o registo de ativos fixos comprados ou construídos na própria empresa.

Neste contexto, todas as ordens de compra são feitas através do *SISTRAD E ERP*, sendo que a primeira validação do ativo é feita através entre a comparação da ordem de compra e a respetiva receção.

A última validação é feita com base na comparação entre a ordem de compra e a fatura do ativo.

De salientar que está definido que não pode haver nenhuma validação de um ativo sem ter a respetiva ordem de compra registada no sistema.

Para este assunto, foi alertada a necessidade de haver maior rigor na recolha de documentação, nomeadamente a garantia de que o formulário de requisição

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

de compra está preenchido e assinado, aquando da realização de operações relativas a ativos fixos.

- O controlo 3 referente à revisão da adição de ativos fixos não é realizado, pois na descrição do mesmo é dada a possibilidade de, em caso de o controlo anterior ser efetuado de acordo com o princípio dos 4 olhos, ser opcional.

Como o anterior controlo cumpre o princípio referido, este controlo não é obrigatório ser realizado e, posto isto, a TRIDEC Portugal optou por não o pôr em prática.

- O controlo 4 diz respeito ao inventário de ativos fixos.

A TRIDEC Portugal não tinha nenhum inventário de ativos feito e, portanto, foi definido que era necessário fazer um levantamento dos ativos da empresa. Primeiramente foi feito um planeamento com cada departamento envolvido de como iria ser feito o procedimento.

O primeiro passo foi retirar do sistema uma lista com todos os ativos que estavam registados no momento e imprimir as etiquetas com os respetivos códigos.

- O controlo 5 é relativo à identificação dos ativos.

A TRIDEC Portugal não tinha os seus ativos identificados, logo, foi necessário criar uma metodologia para proceder à identificação dos mesmos.

Após o planeamento, foi decidido fazer este processo através da marcação com etiquetas dos ativos.

Este controlo passou por identificar as localizações dos ativos nas instalações da empresa e proceder à colocação das etiquetas de marcação.

O processo foi feito da seguinte maneira: foi feito um plano com a divisão das localizações por períodos de dias e no final dos dias era feita seleção dos ativos situados nessas localizações através da visualização da lista completa dos ativos.

Por exemplo, foi planeado dois dias para identificar e marcar os ativos na área dos escritórios, sendo que no dia anterior ao dia do início do processo foi feita a identificação de uma parte dos ativos na área dos escritórios e, no final desse

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

dia, juntamente com os responsáveis dos departamentos envolvidos, foi selecionado mais um conjunto de ativos relativos à mesma localização.

E assim sucessivamente para as outras localizações.

- O controlo 6 foca-se na alienação e desreconhecimento de ativos fixos. Neste contexto, sempre que há a venda de um ativo, ela é sempre aprovada e o mesmo é desreconhecido do inventário do ativo fixo tangível. De salientar que, decorrente do levantamento de inventário de ativos efetuado, não foi possível identificar alguns dos ativos, uns porque já não se encontravam na empresa e outros porque já tinham sido abatidos, mas, no entanto, não tinham sido desreconhecidos da lista de ativos.

4.2.4.5.4 Tesouraria

O tema da Tesouraria tem também 6 controlos associados:

- O controlo 1 diz respeito à abertura de novas contas bancárias. A TRIDEC Portugal não abre contas bancárias, mas este procedimento encontra-se garantido. Quando se dá a abertura de uma nova conta bancária, é necessária a assinatura do *Corporate Finance*.
- O controlo 2 é referente à concessão de poderes de assinatura bancária. Neste contexto, os estatutos da empresa estão a ser revistos, nomeadamente a possibilidade de uma segunda pessoa assinar em conjunto com o gestor de conta quando houver uma transação bancária, uma vez que no momento da revisão deste controlo, nesta situação, apenas o gestor de conta tinha poderes de assinatura em transações bancárias.
- O controlo 3 aborda a revisão dos poderes de assinatura bancária. Para este propósito, anualmente, é elaborado uma lista com todas as pessoas que têm poderes de assinatura, de modo a permitir um maior controlo sobre as transações bancárias.
- O controlo 4 recai sobre o princípio dos 4 olhos no processo de aprovação de pagamentos.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

A validação dos pagamentos é feita através do comprovativo, em papel, assinado pelo responsável pelos mesmos.

- O controlo 5 refere-se à previsão de liquidez da empresa.
Para este efeito, semanalmente, é reportada a previsão de *cash-flow* através da ferramenta *Cash Analytics*.
- O controlo 6 foca-se nas taxas de juro e riscos cambiais, mas não é aplicável à TRIDEC Portugal, uma vez que este controlo tem um âmbito mais a nível de Grupo e, portanto, a responsabilidade do mesmo não está atribuída à TRIDEC Portugal.

4.2.4.6 Área de Compliance

Para a área de *Compliance* ou, em português, “Conformidade”, existe um total de 9 controlos pretendidos:

- O controlo 1 faz referência ao código de conduta da *JOST*.
Foi identificada a falha de os trabalhadores da TRIDEC Portugal não estarem a receber o código de conduta aquando da sua entrada na empresa, situação essa que foi corrigida posteriormente.
- O controlo 2 diz respeito às políticas de assinatura e de aprovação de transações.
Em relação a este tópico, no momento da recolha de informação, as guias de assinatura TRIDEC estavam a ser alteradas, tendo especial atenção à parte relacionada com sucata.
- O controlo 3 foca-se nas aprovações por parte do *Board* do Grupo.
Estas são feitas de acordo com a política de aprovação da *JOST* que, por sua vez, se encontra disponível no portal informático da *JOST*.
- O controlo 4 recai sobre as vendas *antitrust*, controlo este que é mais direcionado para o departamento de vendas da TRIDEC Países Baixos e, portanto, não foi abordado aquando da realização das auditorias aos processos.
- O controlo 5 aborda as informações privilegiadas, sendo que este foi considerado como não aplicável à TRIDEC Portugal.
- O controlo 6 está associado à triagem da lista de empresas sancionadas.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Neste sentido, existe uma *blacklist* gerada pela União Europeia (UE) que contém todas as empresas que se encontram sancionadas.

No caso da TRIDEC Portugal, há um ficheiro gerado todos os dias com a base de dados dos clientes e dos fornecedores que é exportado para o portal da *JOST* para proceder à comparação com a *blacklist* de modo a verificar se existe algum cliente ou fornecedor, com o qual a empresa tenha contacto, presente na lista.

O ficheiro referido é enviado automaticamente, todos os dias, pelo sistema para o portal da *JOST*.

- O controlo 7 é relativo aos conflitos de interesses com partes relacionadas, no entanto, a TRIDEC Portugal não costuma fazer transações consideradas aplicáveis a este controlo. No caso de haver casos aplicáveis a este controlo, a validação das transações é sempre feita.

- O controlo 8 engloba os presentes e convites feitos à TRIDEC Portugal.

Verificou-se que a política relativa a este tópico não estava divulgada para os trabalhadores da empresa.

No caso da TRIDEC Portugal receber presentes de clientes ou fornecedores, mesmo que sejam destinados para um trabalhador específico, eles são sorteados entre todos os trabalhadores.

Também foi identificada uma sugestão de melhoria que passa pela divulgação da respetiva política através de um e-mail para todos os responsáveis de departamento, pelo menos, uma vez por ano para estes tomarem conhecimento e passarem a informação.

- O controlo 9 refere-se a doações e patrocínios à TRIDEC Portugal.

Para este efeito, quando existem situações em que este controlo seja aplicável, é seguida a política de aprovação da *JOST*.

De salientar que, no momento da recolha de informação, a TRIDEC Portugal não tinha donativos locais.

4.2.5 Ações implementadas

Após a recolha de informação através das auditorias aos processos, procedeu-se à elaboração e implementação das recomendações de melhoria sugeridas na etapa anterior.

Nesta etapa, foi dada prioridade à vertente financeira, pois foi esta onde foram identificadas mais ações a serem corrigidas.

De seguida, são referidas todas as ações corretivas que foram implementadas até ao final do estágio:

- criação de um ficheiro *Excel* que continha uma lista com todas as alterações de dados de fornecedores que eventualmente são feitas;
- validação das condições de pagamento de todos os fornecedores nos sistemas da empresa;
- finalização da implementação do projeto relativo à criação de perfis de funções com permissões específicas para cada utilizador da empresa, de acordo com a função desempenhada;
- documentação do procedimento de contagem e ajustamento de *stock*, incluindo também a vertente da valorização do mesmo, contendo, entre outros dados, a constituição das equipas de contagem e os responsáveis por cada uma delas, as metodologias utilizadas e a divisão das equipas pelas diversas localizações do armazém;
- elaboração de um novo calendário fiscal, contendo os dados referentes à preparação, revisão e submissão dos pagamentos dos diversos impostos aplicáveis;
- validação da base de dados dos códigos mais relevantes de IVA no sistema *Epicor ERP*, servindo como complemento de uma primeira verificação elaborada previamente;
- preparação da realização de um levantamento do inventário físico dos ativos fixos da empresa;
- criação de uma metodologia de identificação dos ativos;
- desreconhecimento dos ativos registados no sistema que não foram identificados no processo de levantamento de inventário;

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

- atualização das políticas de Compras, Pagamentos e de Deslocações e Estadas.

CONCLUSÃO

Depois de realizada a revisão do SCI, foi possível concluir, a nível geral, que a TRIDEC Portugal tem um SCI bem implementado, eficiente e eficaz, contudo foi possível detetar a existência de alguns tópicos onde a empresa podia fazer melhorias, tais como:

- A documentação dos procedimentos realizados diariamente no que diz respeito ao departamento de Contabilidade, assim como a documentação das evidências da realização desses mesmos procedimentos para efeitos de uma eventual inspeção ou auditoria;
- A atualização de algumas políticas da empresa que se encontravam desatualizadas, nomeadamente a de Compras que foi a que necessitou de uma maior atenção;
- A inventariação do ativo fixo da empresa, uma vez que a TRIDEC Portugal não realizava este procedimento há bastante tempo e que permitiu identificar vários ativos que necessitavam de ser retirados do sistema;
- A revisão das permissões que os trabalhadores tinham nos sistemas, pois este assunto já não era verificado há bastante tempo e muitos deles tinham permissões que já não necessitavam de utilizar nas suas funções.

Os resultados obtidos acima referidos refletem a importância simultânea do CI e da AI no funcionamento de uma empresa.

Na medida em que o CI permite identificar lacunas dentro da empresa que podem e devem ser melhoradas de modo a proporcionar o melhor funcionamento possível da mesma.

Lacunas estas que são identificadas através de AI's que recolhem a informação que é necessária analisar para se poder definir soluções que levem à melhoria de determinados processos incorporados na atividade global da empresa.

No caso da TRIDEC, os objetivos principais abordados, no contexto do CI, foram os operacionais, relacionados com a eficácia e eficiência das operações da empresa e, também, os de cumprimento/conformidade que estão associados às políticas que foram revistas, como está evidenciado no ponto 4.2.3.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Já em contexto de AI, alguns dos objetivos abordados, e que estão mencionados no ponto 1.2.3 – Objetivos da AI, foram a avaliação do CI da empresa, o cumprimento das políticas provenientes da Direção e também a análise dos ativos da empresa.

A avaliação do CI está diretamente relacionada com a atividade da revisão do SCI e políticas da TRIDEC. Já o cumprimento das políticas da Direção também pode ser associado à revisão das políticas já referidas anteriormente.

Por fim, a análise dos ativos da empresa está diretamente relacionada com a inventariação de ativos fixos tangíveis que também foi realizada e que se encontra explicada no ponto 4.2.4.5.3.

Voltando aos resultados obtidos, estes traduzem-se em controlos operacionais, uma vez que estão relacionados com documentação (no caso das instruções de trabalho), políticas (relativos à atualização das políticas referidas), procedimentos (em relação à inventariação dos ativos fixos tangíveis) e autorizações (relacionado com a revisão das permissões dos trabalhadores), como evidenciado no ponto 1.1.4 – Métodos de CI.

No entanto, no decorrer da atividade principal planeada, foram utilizados controlos de revisão e análise (também referidos no ponto 1.1.4), inicialmente, na avaliação do desempenho do SCI e depois na análise das operações englobadas pelo mesmo.

Alguns dos controlos pretendidos são preventivos, como é o caso dos que requerem o cumprimento do princípio dos 4 olhos, que obriga a aprovação de pelo menos duas pessoas, em certos procedimentos.

Também se encontram presentes controlos detetivos como, por exemplo, o controlo relacionado com a conciliação de contas bancárias referido no ponto 4.2.3.5.2 – Controlo Financeiro e Contabilístico.

E ainda é possível encontrar controlos diretivos como é o caso da atividade da documentação de instruções de trabalho para certos procedimentos.

Os controlos preventivos, detetivos e diretivos referidos acima estão evidenciados no ponto 1.1.5 – Tipos de CI.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Com estes resultados é também possível constatar o contributo que a AI tem para a empresa. Mais concretamente, a AI é uma grande ajuda para a Direção, servindo como linha orientadora para cumprir os objetivos estabelecidos e para corrigir falhas detetadas ou efetuar melhorias a determinados processos

E também serve como ferramenta de controlo que permite à Direção precaver eventuais danos ou prejuízos que podem ser causados por falhas no SCI.

Foi também possível realizar algumas das fases da AI referidas no ponto 1.2.4 – Fases da AI, nomeadamente as fases de planeamento, exame e avaliação da informação, conclusões e recomendações e, ainda, a comunicação de resultados.

A fase de planeamento, que se encontra explicada no ponto 4.2.2.1, corresponde à primeira etapa da revisão do SCI da TRIDEC onde é efetuada a planificação do processo.

A fase de exame e avaliação da informação, explicada no ponto 4.2.2.2 e correspondente à segunda etapa realizada, passa pela recolha e análise da informação relativa ao SCI.

A fase das conclusões e recomendações, abordada no ponto 4.2.2.3, está associada às medidas de correção que foram definidas após a análise da informação recolhida e que estão evidenciadas no início do presente capítulo.

Por fim, a fase da comunicação de resultados, abordada no ponto 4.2.2.4, não foi feita na totalidade. Ou seja, à medida que o processo se foi desenrolando, foram sendo comunicados aos responsáveis dos departamentos os pontos de situação mais importantes.

Este estágio possibilitou alargar conhecimentos sobre a temática do Controlo Interno, tanto a nível teórico como na vertente prática. Foi possível verificar de que forma são implementadas e monitorizadas as medidas de CI na empresa, especialmente na vertente financeira, bem como a importância que estes controlos representam para a sobrevivência da mesma.

Tendo realizado este estágio, que constituiu a minha primeira experiência no mundo do trabalho profissional, foi-me possível perceber como funciona o dia a dia numa empresa multinacional, como é o caso da TRIDEC Portugal.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Para a TRIDEC Portugal, penso que a realização do estágio também foi benéfica, no sentido de poder prestar auxílio em várias atividades indispensáveis ao funcionamento diário da empresa e, mais especificamente, à parte relativa ao SCI, uma vez que esta pretendia abordar com mais atenção este tema já há algum tempo com a finalidade de o atualizar e adaptar-se aos requisitos do mesmo para poder estar em conformidade com os objetivos pretendidos pelo Grupo *JOST*.

Já a segunda atividade proposta, que passou pela documentação das instruções de realização dos procedimentos da área contabilística, também foi cumprida, tendo sido feita ao longo do período do estágio, à medida que estes iam sendo necessários fazer.

Em relação às dificuldades sentidas no decorrer das atividades planeadas, as principais foram a incompatibilidade de horários dos responsáveis dos departamentos e alguns acontecimentos dentro da empresa que foram condicionando o tempo despendido para a realização das mesmas, no entanto, não foram impeditivas de cumprir ambas as atividades.

Por fim, e de forma resumida, o SCI deve possibilitar que as informações que chegam ao órgão de gestão sejam o mais corretas e fiáveis possível.

E, para se avaliar a adequação do SCI, deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações, ou seja, a relevância da informação obtida, e também a analisar o custo/benefício, na medida em que a sua implementação deve gerar mais vantagens em comparação com o seu custo.

Na sua essência, a importância do CI fica resumida por ser o sistema que garante que os processos ocorreram dentro do pré-estabelecido, sendo vital para o desenrolar de todas as operações da empresa e, por conseguinte, para a sua sobrevivência e crescimento.

É impossível a criação de uma empresa que não disponha de controlos, pois estes permitem a sustentabilidade das operações e informações inerentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardoso, A. P. (2014). *Inovar com a investigação-ação: desafios para a formação de professores*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4631/4/Invest._A%C3%A7%C3%A3o%20e%20Estudo%20Caso_2017.pdf
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary*.
- Costa, C. B. (2017). *Auditoria Financeira - Teoria e Prática (11ª Ed.)*. Lisboa: Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8823-47-2.
- Crepaldi, S. A. (2019). *Auditoria Contábil: teoria e prática (11ª Ed.)*. São Paulo: Atlas.
<https://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/view/193/152>
- IFAC. (2015). *Manual de Normas de Auditoria. Manual das Normas Internacionais de Controlo da Qualidade, Auditoria, Revisão, Outros Trabalhos de Garantia de Fiabilidade e Serviços Relacionados. Parte I (OROC, Trad.)*.
- Inácio, H. (2014). *Controlo Interno - Enquadramento Teórico e Aplicação Prática*. Escolar Editora.
- Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2017). *Auditing & assurance services : a systematic approach (10.ª ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
<https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5288/1/DissertMestradoCarinaSilvaFerreira2019.pdf>
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo*. Áreas Editora.
- Silva, M. V. (2021). *O Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão Sistemática da Literatura*.
- Valente, L. S. (2014). O Contributo para um Sistema de Controlo Interno em uma Entidade do Setor Não Lucrativo.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/26634/1/Liliana_Valente_Disserta%a7c3%a3o_MCF-2014.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Plano de ação da revisão do SCI da TRIDEC Portugal.



Phase	No.	Action
1	1	COMUNICAÇÃO DA REALIZAÇÃO DA REVISÃO
1	1.1	Comunicar aos responsáveis de cada área (em Portugal e na Holanda) a realização da revisão:
1	1.1.1	- organizar o processo, de modo que os responsáveis das áreas também auxiliem na elaboração da revisão dos processos
1	1.2	Enviar email a informar todos os membros que irá ser feita uma revisão dos atuais processos de controlo interno:
1	1.2.1	- Indicar os objetivos da revisão e de que modo é que esta vai ser realizada;
1	1.2.2	- Divulgar os processos pretendidos pelo grupo JOST.
2	2	REVISÃO DO PONTO DE SITUAÇÃO DOS PROCESSOS DE CADA ÁREA
2	2.1	Agendar as reuniões.
2	2.2	Reuniões individuais com cada membro de cada equipa:
2	2.2.1	- Levantamento dos procedimentos praticados atualmente, através da descrição detalhada dos passos/etapas mais relevantes.
2	2.3	Organizar a informação recolhida.
3	3	IDENTIFICAÇÃO DOS DESVIOS DOS PROCESSOS ATUAIS FACE AO QUE É PROPOSTO PELO GRUPO JOST
3	3.1	Análise e comparação da informação recolhida com o que é pretendido:
3	3.1.1	- Identificar desvios existentes que não vão de acordo com o que é pretendido.
3	3.2	Identificar e analisar as razões dos desvios identificados.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

4	4	IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS
4	4.1	Criar medidas/ações que permitam corrigir os desvios identificados, colocando todos os processos em conformidade com o que é pretendido.
4	4.2	Implementar as respetivas medidas/ações criadas.
5	5	VALIDAÇÃO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS
5	5.1	Avaliar a eficácia das medidas/ações criadas.
5	5.2	Validar as medidas/ações que foram eficazes.
5	5.3	Se alguma medida/ação não apresentar a eficácia pretendida:
5	5.3.1	- Identificar as razões para tal;
5	5.3.2	- Efetuar as alterações necessárias ou, se necessário, criar uma medida/ação nova;
5	5.3.3	- Implementar as alterações ou novas medidas/ações;
5	5.3.4	- Avaliar a eficácia das alterações ou novas medidas/ações;
5	5.3.5	- Proceder à respetiva validação, em caso afirmativo. Caso contrário, voltar a repetir todo o processo de validação.

ANEXOS

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

ANEXO 1. Diretrizes do novo Sistema de Controlo Interno

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
P2P.1	Vendor Master Data: User Access Rights ERP System	Only authorized individuals can modify purchasing supplier data.	Inaccurate vendor master data/ Fraudulent purchasing activities	Medium	User access rights in the ERP-system regarding vendor master data are segregated between employees in the Purchasing Department and employees in the Finance Department in a way, that no person in Purchasing or Finance can completely setup a vendor on his/her own. Vendors may only be set up initially by the Purchasing Department but only the Finance Department is able to enter/ change vendor bank details.	Entities with separate Purchasing Department/ Purchasing Manager	P2P.3, P2P.5, P2P.11, P2P.14	Local Management	Permanent	User access rights concept ERP-system
P2P.2	Vendor Master Data: Receipt of changed bank information	Set-up and changes to vendor master data are verified, correct and complete.	Inaccurate vendor bank details/ Fraud	Medium	All changes to bank information (bank details and sales tax identification number) are made in accordance with the 4-eyes-principle (best case: input through purchasing, verification and approval by accounting). The basis for entering or changing supplier bank information must always be made in one of two ways. In general, it is always possible to provide bank details via a business letter (e.g. by postal service). The bank information must always be checked for plausibility (e.g. bank account is not in a different country than the supplier). In cases where the change request was received by email, the changed banking information must be verified by fax or a second, different email address, including confirmation from the bank that the bank account belongs to the creditor.	All entities	n/a	Local Finance Department	Event-driven	Information regarding Bank information is uploaded to SAP. User access rights concept.
P2P.3	Vendor Master Data: Review of Changes	Vendor master data is valid, correct and complete.	Inaccurate vendor master data/ Fraudulent purchasing activities	Low	A list of changes to vendor master data (especially set up of new suppliers and changes to bank information) is reviewed, preferably by an employee, who has no user rights to make changes to vendor master data in the ERP-system. The review includes tracing the changes of vendor master data to the respective source documents (at least in samples).	All operating entities	n/a	Local Management	Monthly	Reviewed list of changes to vendor master data including tick-marks and comments regarding checked changes
P2P.4	Vendor Master Data: Review Vendor Data Base	Inactive or duplicate suppliers are deactivated.	Inaccurate vendor master data	Low	Review of vendor data base for obsolete and duplicate vendors. Any obsolete or duplicate vendors must be deactivated.	All entities	n/a	Local Purchasing Department (Local Finance Department for entities without Purchasing)	Annually	Reviewed vendor list
P2P.5	User Access Rights Key Transactions in P2P	Only authorized persons can process deliveries/ invoices	Fraudulent purchasing activities	Low	User rights in the ERP-system regarding key transactions in the procure-to-pay cycle are segregated as follows: <ul style="list-style-type: none"> • Modifying prices for items purchased from third party vendors: Purchasing Department • Posting/ changing and cancelling of purchase orders to third party vendors: Purchasing Department • Recognition of goods receipt: Receiving Department • Posting of invoices: Finance Department (A/P Accountant) 	All operating entities	P2P.11, P2P.14	Local Management	Permanent	Settings ERP-system/ User access rights concept ERP-system
P2P.6	Responsibility for issuing purchase orders	Suppliers are used after they have been approved by the purchasing department and a purchase order has been issued.	Ghost-Buying	Low	The purchase of goods is handled by the purchasing department. All external purchase requisitions (e.g. production material, capex, production related services) are generally to be sent to the Purchasing Department and not directly to the supplier. The Purchasing Department is responsible for the selection of suppliers, as well as the placing of orders and the final transmission of orders to the supplier. Orders can be made in the form of requests from standard agreements / delivery schedules or individual orders.	Entities with separate Purchasing Department/ Purchasing Manager	n/a	Local Management	Recurring	Signed purchase orders, or alternatively ERP system-based workflow

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
P2P.7	Issuance and approval of purchase orders	Only authorized persons can create and approve purchase orders	Unauthorized purchases	Low	Generally, a purchase order is generated in the ERP-system for all external purchases (e. g. production material, capex, production related services). The corresponding purchase order is approved according to a corresponding authorization and approval matrix and in compliance with the 4-eyes-principle. For ad hoc purchases without purchase order, the approval takes place within the framework of the FI invoice approval, according to the JOST signature guideline.	All entities	n/a	Local Management	Recurring	Signed purchase orders, or alternatively ERP system-based workflow
P2P.8	Physical Examination of Goods Received	Only undamaged goods and goods were delivery note corresponds to the order will be accepted.	Stock discrepancies/ Quality issues	Low	Incoming goods are physically examined regarding correct type, quantity and quality (physically incoming goods vs. incoming delivery note and purchase order).	All operating entities	n/a	Local Receiving Department	Recurring	Signed/ stamped delivery notes (Alternatively, control may be documented implicitly by recognizing the receipt in the ERP-system, if user is logged)
P2P.9	Invoice Processing: 3-Way Match	During the invoice approval process the respective department checks the three-way match.	Incorrect payments	Low	Alternative a): Manual invoice verification The Accounts Payable-Accountant (Finance Department) performs a 3-way or 2-way-match prior to the processing of invoices for payment (comparison of price and quantity in purchase order, delivery note and invoice, checking of signatures in accordance with the signature guideline). All discrepancies are reviewed, investigated and documented. Alternative b): System-based invoice verification and approval As part of the electronic checking and approval process, the 3-way match is checked by the relevant specialist department, which is responsible for plausibility and calculation check.	All entities	n/a	Local Accounts Payable Accountant (Finance Department)	Recurring	Alternative a): Manual Process Signed invoices (with comments in case of discrepancies between invoice, delivery note and PO) Alternative b): 3-Way Match supported by ERP-system If the ERP-system supports an automatic 3-way match, only the investigation of any discrepancies is to be documented
P2P.10	Invoice Processing: Formal Invoice Verification for VAT-Requirements	VAT Treatment is complete, valid and correct	Incorrect/invalid VAT-Treatment	Low	The accounts payable-department reviews the information on the original invoice for completeness and accuracy regarding VAT-requirements.	All entities	n/a	Local Accounts Payable Accountant (Finance Department)	Recurring	Signed/ stamped invoice (Alternatively, control may be documented implicitly by recognizing the receipt in the ERP-system, if user is logged)
P2P.11	Invoice Processing: Approval of Invoices for Payment	The regulations of the applicable JOST signature guideline apply.	Unauthorized, incorrect or fraudulent payments	Low	Alternative a): Exceptional purchases without PO in the ERP-system Invoices are approved according to an appropriate authorization matrix and in adherence with the 4-eyes-principle. Alternative b): Purchases with PO in the ERP-system in case of discrepancies between invoice, PO or delivery note Invoices are approved according to an appropriate authorization matrix and in adherence with the 4-eyes-principle. Alternative c): Purchases with PO in the ERP-system in case no discrepancies between invoice, PO or delivery note exist No documentation of approval required.	All entities	n/a	Local Accounts Payable Accountant (Finance Department)	Recurring	Alternative a): Sign-off on invoice, or alternatively ERP system-based workflow Alternative b): Sign-off on invoice, or alternatively ERP system-based workflow Alternative c): No documentation required
P2P.12	Invoice Processing: Purchasing Involvement non-PO-Invoices	Invoices that are issued incorrectly or are faulty must be reported to the supplier immediately.	Excessive and unmanaged vendor spend	Low	Non-PO-invoices [FI invoices] Order is issued and approved by respective department; creditor is created by Financial Accounting. Incoming invoices in the document workflow (scanning, validating), forwarding to the respective department for approval in accordance with the 4-eyes-principle. Payment after approval. FI invoices can be processed without the assistance of the Purchasing Department assistance.	Entities with separate Purchasing Department/ Purchasing Manager	n/a	Local Management	Event-driven	Purchasing sign-off on invoice in accordance with the JOST signature guideline, or alternatively ERP system-based workflow

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
P2P.13	Spend Control	Early identification of possible spending overruns	Excessive and unmanaged vendor spend	Low	Based on the figures of the corresponding month of the previous year, local purchasing performs an expense control report comparing the last month's supplier expenses with the historical average monthly expenses. Significant anomalies are identified and resolved. In companies without a purchasing department, the control is carried out by the finance / controlling department.	All operating entities	n/a	Local Management	Monthly	Spend Control Report with comments on abnormalities
P2P.14	Authorization of Payments	All payments are processed according to the 4-eyes-principle.	Unauthorized, incorrect or fraudulent payments	Low	<p>After the A/P-Accountant populated the list of vendor invoices, which are due to be paid, actual disbursements are authorized in accordance with the 4-eyes-principle. The 4-eyes-principle must be implemented as follows for the relevant payment methods:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-banking tool, which is interfaced with the ERP-system: The payment file, which is generated in the ERP system, is uploaded by the A/P-Accountant into the e-banking tool and approved by a second company representative before the payment is executed. • E-banking tool, which is not interfaced with the ERP-system: The payments are manually setup by the A/P-Accountant in the e-banking tool and approved by a second company representative before the payment is executed. • Cheque payment: The cheques are prepared by the A/P-Accountant, who does not have bank signing powers, and signed by at least one additional company representative, who has bank signing powers. 	All entities	n/a	Local Finance Department	Recurring	<p>E-Banking tool: System settings and protocols check.</p> <p>Signed cheque copies or signed cheque summaries</p>

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
IT.1	Introduction of new IT-Systems	Formal process is in place to purchase and implement new IT-Systems	- Data security issues - Financial risks - Business transactions are carried out without proper approval	Medium	IT department reviews requests for the introduction of new IT systems considering: architecture, defined Standards, infrastructure, risk & security, contracting and licensing, cost, and relevant internal and external rules and regulations. Each review must be documented. Requests must be approved according to the group approval policy. Above the defined threshold, local management needs to obtain a prior approval by the Global IT (and eventually from Exec. Board) before such IT systems are purchased or contracts with service providers are signed.	All entities	n/a	Global IT/ Board of directors	Event-driven	Documented and approved form
IT.2	IT License Management	Licenses and service level agreements are reviewed.	- Inappropriate (or violation of) licenses and / or Service Agreements - Usage of not licensed software - Usage of not approved software and services	Medium	Any software purchase and conclusion of software as a service agreement (or similar) is, regardless of value, reviewed and approved by the Global IT.	All entities	n/a	Global IT/ Board of directors	Event-driven	Documented and approved form
IT.3	Data Center Physical Security	Access to data hard and software is restricted and logged	- System breakdown - Data security issues - Sabotage	Medium	Access to the data center is restricted to authorized individuals and is monitored. IT management approval is required before access is granted. Management periodically performs a review of access authorizations and makes appropriate changes. Adequate environmental controls (e.g., smoke/fire detection & suppression, temperature or humidity monitors, and physical location considerations) are implemented to protect information resources from environmental threats (e.g., wind, water, fire).	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Permanent	Data Center access log
IT.4	System/ Data Backup and Recovery	Data is retained in accordance with laws and company-internal regulations to enable retrieval when needed.	- System breakdown - Loss of data - Penalties and Fines	High	Automated data retention tools have been implemented to manage the backup and retention of important data. Respective local laws and regulations must be considered. Recovery and usability of backups is periodically tested.	All entities	n/a	Global IT / Local IT	At least daily	Back-up log Recovery test log
IT.5	User Access Rights: User authentication	Users are required to have a unique user account in order to distinguish one user from another and establish accountability. Strong authentication mechanisms are in place.	- Financial loss - Operational damage - Data loss	Medium	The identity of users (both local and remote) in networks, operational systems, applications and data bases is authenticated through individual user ID's and passwords or other authentication mechanisms. The use of passwords incorporates policies on periodic change, confidentiality, and complexity (e.g., password length, alphanumeric content or eventually Multi-Factor-Authentication).	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Permanent	User list
IT.6	User Access Rights ERP System	Users are authorized to read data and execute programs based on their job responsibilities. Access to all transaction codes is not granted to users.	Unauthorized data access, data records and system modifications	High	Access to data and programs is restricted to prevent unauthorized access or changes, including prevention of unintentional errors and fraud.	All entities	n/a	Global IT / Local IT / Local Management	Permanent	ERP authorization concept
IT.7	User Access Rights: assignment of authorizations	Management approves the nature and extent of user access privileges for new and modified user access.	Unauthorized data access, data records and system modifications	High	For new user creations and modifications of user authorizations request is approved by the line supervisor before implementation in the system.	All entities	IT.9	Global IT / Local IT / Local Management	Event-driven	Form / Ticket

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
IT.8	User Access Rights: revocation of user authorizations	Access for terminated and/or transferred users is removed or modified in a timely manner.	Unauthorized data access, data records and system modifications	High	Terminated users are blocked in the systems and corresponding access privileges are removed in a timely manner. Access privileges that were no longer required, as a result of the employee transfer, are removed in a timely manner. Users with no log-in within a period of 90 days are blocked in the systems.	All entities	IT.9	Global IT / Local IT / Local Management	Event-driven	User list
IT.9	User Access Rights: annual review	User access is periodically reviewed.	Unauthorized data access, data records and system modifications	Medium	Existing users including the granted critical access rights in the ERP-system are reviewed once a year by local management and adjusted if necessary.	All entities	n/a	Global IT / Local IT / Local Management	Annually	Approved user and authorizations list
IT.10	Change Management of business-critical IT-Systems	System changes are appropriately managed.	- Unauthorized system modifications - System breakdown - Data processing errors - Data loss	High	All modifications (incl. emergency changes) to ERP and other business critical systems - before moving into production system - are tested in a test environment and approved by management.	All entities	n/a	Global IT / Local IT / Local Management	Event-driven	Change documentation including test evidence and approval.
IT.11	IT Disaster recovery plan	After a disaster, IT components and operations critical to the resumption of business processes and activities are recovered according to the defined and tested plan.	- Long-term system breakdown - Long-term disruption of business activities - Insolvency	Medium	An enterprise-wide IT disaster recovery plan has been prepared and approved by management. The plan is regularly tested and updated to reflect the results of such tests.	All entities	n/a	Global IT / Local IT / Local Management	Event-driven	Documented and tested recovery plan incl. recovery test
IT.12	IT Outsourcing	The adequateness and effectiveness of the internal controls in outsourced IT processes is ensured and reviewed annually.	- Weak internal controls at service provider with corresponding consequences	Medium	If business-critical IT operations (e. g. data center operations, ERP-systems) are outsourced to an external service provider, a report from an independent auditor on the design and operating effectiveness of internal controls at the service organization is obtained and reviewed (e.g. according to SOC2, ISAE 3402, SSAE 16). If the service provider is not able to provide such a report, IT management performs testing procedures at the service provider on an annual basis.	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Annually	Report on internal controls at the service organization or alternatively own testing documentation
IT.13	IT Security: Management System	The company monitors and controls IT security risks appropriately and effectively.	- System breakdown - Data loss - Unauthorized data access, data records and system modifications - Diverse cyber risks	High	IT Security guidelines are defined and implemented according to acknowledged best practices and standards and monitored continuously across all entities. The measures include e.g. periodical IT security checks, penetration tests and social engineering tests. Periodical employee awareness trainings are performed.	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Permanent	IT Security Guideline and derived documents; monitoring and testing evidence; training evidence
IT.14	IT-Security: Information protection	Access to sensitive and confidential information is restricted and controlled.	- Unauthorized Data access - Loss/theft of intellectual property	High	Sensitive or confidential data, such as personnel records, payroll data, product designs and prices are protected from unauthorized access and/or alteration across all relevant IT systems by e.g. authorization management, encryption, access logging, monitoring and other appropriate measures. For employees with data access, periodical awareness trainings are performed.	All entities	n/a	Global IT / Local IT / Business management	Permanent	Data registry incl. classification; defined and implemented authorization concept; monitoring evidence; training evidence

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
IT.15	IT- Security: Administrative access	Access to security administrative functions is appropriately restricted and monitored.	- Unauthorized system changes - Unauthorized data and system access	High	Ability to change IT security parameters (in applications, data bases, operating systems and networks) is limited to knowledgeable personnel as required by their assigned job duties. Changes to parameters are subject to appropriate logging mechanisms and prior approval by Global IT Management.	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Permanent	Authorization concept; Documentation of changes to IT security parameters
IT.16	Business Impact Analysis	The impact of system failures on business processes is determined and assessed.	- Unclear dependency of critical business processes from IT systems - Long-term system breakdown/ disruption of business activities	Medium	Management performs annual evaluations of critical business processes and corresponding IT systems.	All entities	n/a	Global IT / Business management	Annually	Documented analysis
IT.17	IT Knowledge Management	The required IT knowledge is available, documented and managed.	- Loss of knowledge - Dependencies from internal and external specialists and know-how carriers	Gering	A qualifications matrix is defined and links the IT process areas with the corresponding internal and external specialists and know-how carriers. Qualification gaps and dependencies from individual specialists are identified and corrective measures are initiated. Additionally, detailed documentation for processes and systems is created by internal and external specialists and know-how carriers, internally retained and updated if necessary. The knowledge transfer from external specialists and know-how carriers is ensured by appropriate means, e.g. documentation, coaching and training of internal employees.	All entities	n/a	Global IT / Local IT	Permanent	Qualifications matrix; process and system documentation
IT.18	IT Strategy and Planning	The IT Strategy is defined and aligned with business objectives.	- IT Strategy is not aligned with the Business Strategy - IT systems and processes do not adequately support the achievement of Business objectives	Low	IT management translates the business strategy into the IT strategy. The defined IT strategy is reviewed annually. Additionally, IT management defines, documents and monitors the mid- and short-term IT objectives, initiatives and projects.	All entities	n/a	Global IT	Annually	IT Strategy document; Listing of IT initiatives and projects; personal goals and objectives from IT personnel.

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
HR.1	Hiring process	Every new hiring of staff must be approved in advance.	Unapproved hires	Low	The global HR Policy must be followed. Every hiring of staff of any type as well as temporary staff needs prior approval according to the Global HR Policy or if applicable to the Regional HR Policy, which has to be approved by Global HR. Hiring of Managing Directors, VPs and Plant Manager/GM needs approval of the director Global HR and of the responsible Member of Executive Board of JOST Werke AG. Heads of Regions and Business Units must be approved by Director Global HR and by all Members of Executive Board of JOST Werke AG.	All entities	n/a	Local Management / Global HR	Recurring	Approval of HR / Executive Board
HR.2	HR Master data management	The Access to the maintenance authorizations of HR master data is restricted, and changes are monitored.	Inaccurate HR master data/ fraudulent activities	High	Outsourced payroll: <ul style="list-style-type: none"> The service provider is instructed that only specified employees are allowed to communicate changes to HR master data to the service provider. Once a month, a list of changes to HR master data (especially new or resigned employees as well as payment information) is requested from the service provider and is reviewed. The review includes tracing the changes to the source documents (at least in samples). In-house payroll: <ul style="list-style-type: none"> User access rights in the payroll-system related to changes in HR master data are restricted to few authorized individuals. Once a month, a list of changes to HR master data (especially new or deleted employees as well as payment information) is reviewed. The review includes tracing the changes to the source documents (at least in samples). 	All entities	HR.3, HR.4	Local HR	Monthly	Authorization concept / system configuration / Reviewed change report to HR master data
HR.3	Payroll processing – general	Payroll data is reviewed and approved according to the four eyes-principle before the payment run.	Inaccurate/ fraudulent payroll payments	Medium	Before the regular payroll payment run is executed, a payments summary (including payees and amounts) is generated and reviewed according to the four eyes-principle (especially regarding implausible amounts or recipients such as unknown or recently left employees). Major deviations of payments compared to the prior period are investigated and noted on the payment summary, accordingly.	All entities	n/a	Local Management	Recurring	Tick-marks on payment summary with notes according to defined control procedures
HR.4	Payroll processing – special payments	Special payments are reviewed and approved.	Inaccurate/ fraudulent payroll payments	Medium	Any kind of exceptional payment (e. g. severance payment) exceeding the equivalent of EUR 10.000 gross requires the prior approval of the Director Global HR. Payments below this threshold are approved according to the four eyes-principle by local HR and the local Managing Director/ Plant Manager. In case of unbudgeted amounts or payments exceeding EUR 150.000 (each case and unit) the prior approval of the Executive Board of JOST Werke AG is required.	All entities	n/a	Local Managing Director/ Plant Manager / Global HR	Recurring	Approval of Director Global HR, Executive Board JOST Werke AG or Local Managing Director/ Plant Manager
HR.5	Time recording	Time sheets are reviewed before the payment run.	Violation of labor law/ inaccurate payroll accruals	Medium	If employees are paid on an hourly basis or paid for overtime, working hours and the balance of hours is reviewed once a month by appointed individuals and the respective superior. Special consideration should be given to exception reports (implausible working hours and violation of local labor law).	All entities	n/a	Local Management	Monthly	Tick-marks on time summary with notes according to defined control procedures (Alternatively: System-based approval workflow)
HR.6	Leaving process	The leaving process is defined and adhered to.	Inaccurate payroll payments/ system authorizations issues	Low	The employee leaving process is covered by a checklist, which addresses the most significant measures (e. g. termination of payments, revocation of any IT user access rights, return of any company assets, revocation of signing powers).	All entities	n/a	Local Management	Recurring	Sign-offs on checklist and procedures completed as defined

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
INV.1	ERP User Access Rights: operational transactions	Only authorized persons can process key material handling transactions, e.g., inventory adjustments or material scrapping.	Inventory discrepancies and inaccurate inventory measurement	High	Access rights in the ERP-system to critical transactions, e.g., - adjust inventory level - scrap / write-off - modify bills of material (production entities only) are restricted to dedicated employees.	All operating entities	n/a	Local Management	Permanent	Settings ERP-system/ User access rights concept ERP-system
INV.2	ERP User Access Rights: Material master data	Only authorized individuals can modify material master data.	Inaccurate material master data	Medium	User access rights for maintenance of material master data in the ERP-system are limited to dedicated personnel in Procurement and Sales.	All operating entities	n/a	Local Management	Permanent	Settings ERP-system/ User access rights concept ERP-system
INV.3	Monitoring of Stock Adjusting Entries	Inventory stock adjustments are regularly monitored.	Unreported scrap and misappropriation of inventories	Medium	Journal entries for stock adjustments in the ERP-system (i.e., recognition of scrap or inventory differences) are monitored either by a system-integrated authorization workflow or by a (at least) monthly review.	All operating entities	n/a	Local Management	Permanent/ Monthly	Settings ERP-system/ Reviewed list of stock adjustments
INV.4	Approval of Scrap	Physical scrapping is approved in advance according to the defined procedure.	Misappropriation of inventories	Medium	Physical scrapping of inventories is approved in accordance with the local scrapping process. A prior approval according to the four eyes-principle is mandatory.	All operating entities	n/a	Local Management	Recurring	Signed scrap authorization form
INV.5	Physical Inventory	Physical inventory count is done annually. Reasons for differences are investigated.	Overstated inventories	Medium	Physical inventory verification is conducted at least at year-end (or recurring in case continuous inventory) in accordance with formal instructions, including offsite inventory. Inventory balances in the ERP-system are adjusted accordingly after a formal approval (4-eyes-principle). Reasons for significant differences between physically existing inventories and the inventory balances in the ERP-system are investigated.	All operating entities	n/a	Local Finance / Local Logistics Department	Annual / Recurring in case of cycle counts	Paper-based documentation of inventory count
INV.6	Inventory Valuation	Inventory valuation procedures are appropriate.	Obsolete, damaged or overstated inventories	Low	Inventories are periodically reviewed for excess, obsolete or damaged items. Allowances or write-offs are required according to local or group accounting policies. If significant valuation allowances were required in the past, these controls are done quarterly. Allowances exceeding the value of KEUR 50 [according to the local laws and requirements] have to be approved according to the JOST approval policy.	All operating entities	n/a	Local Finance Department	Quarterly / Annual	Documentation of inventory review/ Allowances approval

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
TAX.1	Tax policies procedures and budget	Tax department reliance on external advisors for tax planning advice is appropriate and authorized by management.	Work delays and higher costs due to vague specifications and non-existing budget	Low	The tax function has a formal policy that addresses who should perform the final review of and sign returns/forms for each type of tax filing. TAX Types: VAT; Income tax; Property; Customs; Payroll. Further management approves an annual tax budget and related annual purchase orders for external tax advisors. Policies and procedures define the role that should be taken by external tax advisors in providing tax compliance services, tax planning ideas, and tax controversy assistance.	JOST Werke AG	n/a	Local Finance Director	Annually	Approved tax policy and budget
TAX.2	Tax filing calendar	The tax function files all tax returns and forms in a timely manner.	Late tax filings	Low	Tax personnel maintain a tax return/form compliance calendar that reflects all filing requirements and due dates. Further the information developed for the tax return/form compliance calendar at the beginning of the year is compared to the actual filings and filing dates at the end of each year. Key points are included in a tax return process description.	All entities	n/a	Local Finance Director	Annually	Tax calendar
TAX.3	Tax returns	Tax returns are valid, complete and send to authorities in time.	Erroneous tax returns	Medium	<p>Outsourced preparation of tax returns: If tax returns are prepared by external tax consultants, the local finance department verifies the accuracy of tax returns and reconciles data entries with local GAAP accounts.</p> <p>In-house preparation of tax returns: If tax returns are prepared in-house, accuracy of tax returns is verified according to the four eyes principle by a company representative or, in case no in-house tax know how is not sufficient, a third-party tax advisor, who has not prepared the tax return, including a reconciliation of data entries with local GAAP accounts.</p>	All entities	n/a	Local Finance Director	Event-driven	Signature and date on tax return (copy on file)
TAX.4	Tax payments	All tax payments are authorized and approved by the appropriate company personnel prior to submission.	Tax debt payments are delayed	Low	The tax function maintains a formal policy, including contingency procedures, for the processing of tax payments; all tax payment requests are approved by local Finance Director in accordance to the 4-eyes-principle.	All entities	n/a	Local Finance Director	Annually	Overview of tax debts and respectively authorized corresponding tax payments
TAX.5	Tax provisions	Tax provisions are valid and complete.	Inaccurate tax provisions	Low	<p>Outsourced preparation of tax provisions: If tax provisions (for accounting purposes) are prepared by external tax consultants, the local finance department verifies the accuracy of tax provisions and reconciles the tax provisions with local GAAP accounts.</p> <p>In-house preparation of tax provisions: If tax provisions (for accounting purposes) are prepared in-house, accuracy of tax provisions is verified according to the four eyes-principle by a company representative or, in case no in-house tax know how is not sufficient, a third party tax advisor, who has not prepared the tax provisions, including a reconciliation of data entries with local GAAP accounts.</p>	All entities	n/a	Local Finance Director	Quarterly	Signature and date on tax provisions (copy on file)
TAX.6	Transfer pricing	Transfer prices are valid, complete and reflect a fair market value.	Inaccurate transfer prices	High	Calculation of intercompany transfer prices has been compliant with local and international tax requirements. The local CFO verifies for the top ten selling products, that intercompany transfer prices have been calculated properly. The above control is valid until the final JOST Group's Global Transfer Pricing Policy will be put into effect.	All entities	n/a	Local Finance Director	Annually	Approval of transfer pricing calculation
TAX.7	Loss carryforwards	Loss carryforwards are valid and complete	Loss carryforwards are not taken into account.	Low	All realizable loss carryforwards are documented and included and will be included in the following year.	All entities	n/a	Local Finance Director	Annually	Overview of all valid loss carryforwards

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
TAX.8	Tax Risk Assessment	Tax function monitors and addresses changes in the audit tax regulatory environment	Relevant tax risks are identified to late or not at all.	High	A risk assessment is performed and documented twice a year. The evaluation is based on the likelihood of occurrence and the effects of the respective tax risk on the company's current or previous tax positions.	All entities	n/a	Local Finance Director/ Head of Taxes/ Group CFO	Annually	Results of the tax risk assessment are included in the risk universe
TAX.9	VAT Matrix	VAT treatment of business transactions is defined	Erroneous VAT treatment	High	A VAT Matrix is in place so that for all business transactions the relevant VAT-Treatment is defined and implemented. The VAT Matrix is validated and regularly reviewed by an external Tax consultant.	All entities	n/a	Local Finance Director	Annually	Approved and validated VAT Matrix
TAX.10	Consideration of taxes by acquisitions, expansions and others	Tax compliance by corporate acquisitions, dispositions, restructurings, and expansions	Non-tax-compliance by acquisitions and expansions	Low	Relevant procedures are in place to ensure that tax-related due diligence (on book and tax treatment of transactions) is completed and considered prior to the execution of an acquisition, expansion, or restructuring.	JOST Werke AG	n/a	Head of Taxes/ Group CFO	Event-driven	Tax-Due Diligence is part of acquisition playbook

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
AFC.1	Policies and procedures	Financial closing and reporting process is defined, established and documented	Incomplete/outdated policies and procedures	Low	Group Accounting monitors changes in the relevant IFRS guidelines and regulations that affect JOST and makes appropriate changes to the company's existing accounting principles and procedures on a timely basis. The accounting manual is distributed to all relevant financial functions and persons within JOST.	All entities	n/a	Group Accounting	Yearly	IFRS Accounting Manual
AFC.2	Cost Center Review	Cost Centers are implemented and regularly reviewed	Cost overruns	Low	Appropriate cost centers are defined in the ERP-system and cost center balances are reviewed on a monthly basis by the cost center manager.	Entities with cost centers/ Entities with more than 50 employees	n/a	Controlling	Monthly	Significant deviations are documented in the individual cost center reports
AFC.3	Monthly Closing (Closing Checklist)	Entities deliver financial package completely and on schedule	Incomplete closing procedures	Low	Key tasks (account reconciliation [e.g. fixed assets, inventories, accounts receivable and accounts payable], responsibilities and milestones of the financial closing process are summarized in a closing checklist that must be worked through every month.	All entities	n/a	Local Finance Department	Monthly	Signed closing checklist
AFC.4	Bank Reconciliation	Bank accounts are valid and complete	Reconciling differences between bank balance and general ledger	Low	Bank account balances are reconciled with the general ledger at month end.	All entities	n/a	Local Finance Department	Daily	Imported bank balances [SAP transaction FF-5]
AFC.5	Accruals	Accruals are valid, complete and posted in the correct period	Accruals are valued incorrectly	Low	Controlling receives a list of invoices that have not yet been posted from Accounting on the first working day of the following month, for the purpose of creating provisions. Controlling creates and checks monthly, possibly with the involvement of the sales and purchasing departments, to what extent accruals are to be established. For example retroactive customer discounts, volume discounts, regular and / or recurring services.	All operating entities	n/a	Controlling	Quarterly	Creation of a monthly accrual file.
AFC.6	Closing Booking Period	Revenue and expenses are posted in the correct period	Allocation of income and expense to inappropriate periods	Low	The non-accrual allocation of expenses is prevented by closing the posting period after the end of the month. Accounts receivable and accounts payable are closed on the 1st working day of the following month.	All entities	n/a	Local Finance Department	Monthly	Review and documentation of system settings
AFC.7	Exceptionnels	Exceptionnels are valid and complete	Inaccurate Exceptionnels	Low	Subsidiaries and departments report to the Head of Group Accounting or CFO matters that can potentially be classified as exceptionals. After the initial check, it is included in a general exception list (including the entry of the invoice date / number, posting date, payment date). Monthly overview of all approved exceptionals is checked and approved by the Head of Group Accounting and then forwarded to Controlling and the CFO for further processing / information. The subsidiaries also enter these in Cognos. A comparison between the manual exception list and Cognos is carried out monthly by Group Accounting.	All entities	n/a	Group Accounting	Monthly	Overview of Exceptionnels with respective comments
AFC.8	FX	FX rates are used uniformly	Application of inaccurate FX-rates	Low	Exchange rates for the centrally managed Cognos exchange rate table are updated monthly (last working day of the month or first day of the following month; source: ECB [reference rates, monthly average rates], Oanda [annual average rates]). The file is sent to financial accounting and controlling as well as to individual subsidiaries. The courses are also entered in Cognos. The maintenance of the exchange rates in Cognos is carried out exclusively by Group Accounting in terms of user rights.	All entities	n/a	Group Accounting	Monthly	Update of FX-rates in Cognos. Cognos user rights setup

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
AFC.9	F/S-Analysis	FS is valid and complete	Inaccurate financial statements	Low	<p>Group Accounting: After the subsidiaries have entered the data in Cognos, a monthly actual / actual comparison of the balance sheet and income statement is carried out by Group Accounting. If there are significant changes to lines within the P&L at group level, a detailed analysis is carried out between the actual and budget.</p> <p>Controlling: Controlling carries out a monthly analysis of the P&L (actual vs. prior year on a monthly and year-to-date basis), sales volumes and other business KPIs. Furthermore, if necessary, comments are made for significant deviations on the basis of the Cognos balance sheet and the income statement.</p>	All operating entities	n/a	Group Accounting Controlling	Monthly Monthly (P&L KPIs)/ Quarterly (Balance Sheet)	Reviewed balance sheet and income statement Commented Monthly Management reporting
AFC.10	Related Parties	Related-party events and transactions are identified, authorized, accounted for, and disclosed in the appropriate accounting period	Transactions with related-parties are not approved according to signature guideline	Low	The board of directors or the supervisory board must approve certain business transactions with persons and companies closely related to certain executives. Unusual business transactions that exceed certain thresholds must be published. All events and transactions with related persons and companies are continuously identified and summarized in an overview. The legal department reviews the reported and transactions annually. Any problems identified will be resolved in a timely manner.	All entities	n/a	Local Finance Department, Global Legal department	Monthly	Overview of related party transactions with respective management approvals
AFC.11	Clearing Accounts	Clearing accounts are cleared after each posting period.	Clearing accounts are not cleared	Low	Finance department reviews the intercompany clearing accounts on a monthly basis and takes the necessary steps to ensure that the amounts in the clearing accounts are cleared to the relevant general ledger account in the appropriate accounting period.	All entities	n/a	Local Finance Department	Monthly	Review of clearing accounts is documented in Cognos Controller

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
FA.1	Capex Approval (Fixed Assets)	All capital expenditures are approved in advance.	Unapproved Capex	Low	Approval for capital expenditure (e.g. for property, plant, equipment, and other fixed assets) is obtained according to the JOST Group signing and approval policy (before related purchase orders are sent to the vendor).	All entities	n/a	Local Management / Board	Event-driven	Paper-/ Email-based approval or system-integrated approval
FA.2	Additions of Fixed Assets	Acquired (purchased or build) fixed assets are added to the asset register.	Over-/ understatement of fixed assets	Low	A 3-way match principle is applied for property, plant, and equipment purchases (matching of purchase order, receiving document and vendor invoice). Once the key metrics are verified, the asset addition is posted in the corresponding sub-ledger and general ledger in a timely manner. This procedure is done for all acquired assets with acquisition cost above XXX [according to the local GAAP]. Cost for assets with acquisition value below this threshold are booked as operating expenses without an asset posting.	All entities	FA.4	Local Finance Department	Event-driven	Asset addition records to the asset register in ERP or file folder (including supporting evidence)
FA.3	Review of Asset Additions	Recent asset additions are reviewed regarding correct asset master data and parameter.	- Overstatement of fixed assets - Application of false asset valuation/ capitalization/ depreciation rules	Low	(Optional, if the control FA.2 is done not according to the 4-eyes principle) Once in the quarter, the accounting department reviews all additions to fixed assets regarding proper capitalization and accounting of fixed assets. The asset addition and the review of this asset is done by different persons (4-eyes-principle).	All entities	n/a	Local Finance Department	Quarterly	Review documentation
FA.4	Stocktaking of Fixed Assets	Existence of fixed assets is verified and documented.	Overstatement of fixed assets	Medium	At least every three years [or more frequent, if required by local laws], the existence and condition of fixed assets is checked by a physical stock take (cycle or perpetual count is also possible).	All entities	n/a	Local Finance Department	Every 3 years	Asset count report
FA.5	Identification of Fixed Assets	Tangible assets are tagged and captured in the asset register.	Overstatement of fixed assets	Low	Tangible fixed assets with acquisition cost above a defined value of XXX [according to the local laws and requirements] marked with a tag, which indicates the ownership of JOST and the asset number according to the fixed asset register.	All entities	FA.4	Local Finance Department	Permanent	Tags on fixed assets
FA.6	Disposal and Retirement of Fixed Assets	Assets are disposed and retired appropriately.	Misappropriation of assets	Low	Disposals of fixed assets (e.g. scrapping or sale to third parties) are approved in advance and according to the 4-eyes-principle. The corresponding asset retirement in the asset register (e.g. in ERP) is done in timely manner, but at the latest at the month end.	All entities	FA.4	Local Finance Department	Event-driven	Signed disposal (or sale) authorization form / Asset retirement in asset register

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
TR.1	Opening of New Bank Accounts	New bank accounts are opened only after an approval from Corporate Finance.	Fraudulent Payments	Medium	Opening of new bank accounts requires prior approval by Group Treasury.	All entities	n/a	Local Finance Department	Event-driven	Email confirmation/ Bank documentation
TR.2	Granting of Bank Signing Powers	Only joint bank signing powers are allowed.	Fraudulent Payments	Medium	Bank signing powers are limited to joint bank signing powers and restricted to a limited number of company representatives. No single signing power is allowed.	All entities	n/a	Local Finance Department	Permanent	Bank Confirmation
TR.3	Review Bank Signing Powers	Bank signing powers are up-to-date.	Fraudulent Payments	Low	Bank signing powers are reviewed on an annual basis or if relevant personnel changes have taken place. The local Finance Department informs the Head of Corporate Finance about the results of the annual review including the specification of all existent local bank accounts and the corresponding bank authorizations.	All entities	n/a	Local Finance Department	Annually/ Event-driven	Bank Confirmation / Listing of bank accounts and bank authorizations
TR.4	4-eyes-principle in payment approval process	4-eyes-principle is applied for payments.	Fraudulent Payments	High	Electronic payments made via an online banking system require that these are initiated by one company representative and approved by a second company representative before the payment is actually executed. If no automatic interface between the ERP-system and the banking system exists, the accuracy of payment information must be ensured by additional controls.	All entities	n/a	Local Finance Department	Permanent	System Settings; documentation of accuracy checks
TR.5	Liquidity Forecast	The development of liquidity is monitored and corrective measures are applied if required.	Liquidity shortage and f/x-risks	Low	A rolling cash flow-/ liquidity forecast for the next 13 weeks is prepared on a weekly basis and reviewed for potential cash shortages and hedging requirements (if applicable).	All operating entities	n/a	Local Finance Department	Weekly	Cash Flow-/ Liquidity Forecast
TR.6	Interest and F/X-risks	Interest rates and F/X risks are continually monitored.	Negative impact on earnings and cash position from unfavorable interest rate changes and currency fluctuations	Low	Corporate Finance regularly monitors the exposure to changes in interest rates and fluctuations in currencies. If required, corresponding hedging instruments are contracted in accordance with the group policy.	Group level	n/a	Corporate Finance	Monthly	Documentation of interest rates, F/X-exposure and corresponding hedging decisions

Controlo Interno: Alinhamento dos Processos e Instruções de Trabalho na TRIDEC

Control #	Topic	Control objective principle	Risk	Risk ranking	Control Description	Scope	Compensating Controls	Control Owner	Control Frequency	Control Documentation/ Audit Evidence
COM.1	Code of Conduct	Compliance with the JOST Code of Conduct	Code of Conduct violations	Low	All JOST employees have access to the JOST Code of Conduct (intranet). New employees receive a copy when they join the company. All employees confirm both receipt and that they have read and understood the content by signature. For existing employees, documentation is provided on participating lists.	All entities	n/a	Local Compliance Officer, Local HR	Permanent	Existing employees: Participants List New employees: Employment contract
COM.2	Signature guideline/ Approval Policy	Approval of business transactions is defined	Business transactions without proper approval are carried out	Medium	A signature guideline/ approval policy has been defined and implemented at company level. All signature guidelines are made available to the Chief Compliance Officer (CCO). The CCO checks the signature guideline according to the global guidelines of the group. Any changes to local entity guidelines are immediately made available to the CCO. The CCO approves and releases all guidelines.	All entities	n/a	Local Management, Chief Compliance Officer (CCO)	Event-driven	Approval of local signature guidelines by CCO. Changes are reviewed and approved by CCO.
COM.3	Board approvals	Board approvals are obtained in accordance with existing requirements.	Business transactions without proper board approval are carried out	Medium	Business transactions that require formal board approval must be presented to the board in writing in a request for approval form (RfA). Such business may only be carried out after approval by the board of directors. The overview of business transactions with the required board approval is distributed by the CCO to all relevant company functions.	All entities	n/a	Chief Compliance Officer (CCO)	Event-driven	Documented approval of the RfA by the board.
COM.4	Antitrust Sales	Compliance with applicable antitrust law	Antitrust violation	Medium	Management and sales staff are trained with regard to the antitrust risks of sales activities. The training and participation is to be formally documented by all participants.	All entities	n/a	Chief Compliance Officer (CCO)	Every 2 years	List of participants in antitrust law seminar sales [E-Learning]
COM.5	Insider Dealings	Compliance with the requirements for insider trading	Insider trading violations	Low	Management employees involved in M&A transactions are trained with respect to insider trading. The training and participation is formally documented.	All entities	n/a	Chief Compliance Officer (CCO)	Event-driven	List of participants in insider trading seminar
COM.6	Sanction List Screening	Compliance with applicable Trade Sanctions	Violation of applicable Trade Sanctions	Medium	All local entities ensure that the business partners to be checked are consolidated and sent daily to the central sanctions list check. The central sanctioned party list check checks all business partner addresses against the corresponding sanctioned party lists. The sanctions list review team, the CCO and the board of directors decide how to deal with partners who are listed.	All entities	n/a	Chief Compliance Officer (CCO)	Daily	Documented sanction screening results in the ERP-System.
COM.7	Conflicts of Interests	Business transactions with underlying conflict of interests are not performed	Inappropriate business transactions	Low	All business transactions with related parties of the JOST person in charge must be pre-approved by the respective company management. For members of the management the approval must be obtained from the Management/Supervisory Board respectively.	All entities	n/a	Local Management / Chief Compliance Officer (CCO)	Event-driven	Conflict of Interest Review Form including supporting information
COM.8	Gifts & Invitations	Gifts & invitations comply with JOST Requirements	Inappropriate gifts & invitations	Low	Invitations to business meetings (including meals or lectures with monetary benefit) as well as gifts that are unusual in their type or amount must be approved in writing by the respective superior in advance. All other invitations (e.g. if including travel or accommodation) or gifts with no direct connection to the job or that exceed the usual and socially acceptable values must be approved by a superior, who is not involved in the business relationship or by the company's management in advance. In case of doubt, the Chief Compliance Officer must be involved.	All entities	n/a	Local Management / Local Compliance Officer	Event-driven	Signed approval form gifts & invitations
COM.9	Donations & Sponsoring	Donations and sponsoring activities comply with JOST Requirements	Inappropriate donations and sponsoring activities	Low	All donations and sponsoring activities must be pre-approved by the company's management or the Management Board if required by the Group Approval Policy. At Management Board level, approval or disapproval is documented using the applicable approval form.	All entities	n/a	Local Management / Local Compliance Officer	Event-driven	Signed approval form donations & sponsoring