



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Maria Beatriz Vieira Bispo

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “AcirbaF”

Coimbra, outubro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Maria Beatriz Vieira Bispo

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Dra. Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Eng^a Aida Patrícia Ferreira Domingues.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico 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 projeto.

AGRADECIMENTOS

Pela disponibilidade, confiança e oportunidade, agradeço à minha orientadora Professora Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais. Foi, sem dúvida, uma honra e um privilégio fazer esta caminhada consigo, pela docente, profissional e ser-humano que é.

Pelo apoio incondicional e ensinamento constante, à minha supervisora, Eng.^a Aida Patrícia Ferreira Domingues, que por muito conturbados que fossem os tempos, nunca me “largou da mão” e lutou lado a lado comigo na concretização deste projeto. Muito obrigada, nada disto seria possível sem si.

A toda a equipa da “Acirbaf”, pela oportunidade, disponibilidade, confiança e apoio. A todos os que me ouviram, me ajudaram, se sentaram comigo para analisar e discutir a melhor forma de execução deste projeto, o meu sincero agradecimento pela transparência, paciência, ensinamentos e espírito crítico em todo o processo.

Aos meus amigos, pela estrutura poderosa que são, na compreensão e apoio, fazendo-se presentes em todos os momentos.

À minha família, pelo entusiasmo e confiança neste projeto e, o mais especial dos agradecimentos, aos meus pais, irmã e namorado, pela vossa disponibilidade, pelo carinho e compreensão constante, pela ajuda, pela paciência, pela proteção, motivação e apoio incondicional.

Por fim,

À Coimbra Business School | ISCAC, pela notoriedade do vosso trabalho e resiliência, com um propósito claro de dar aos seus formandos a liberdade de traçar o seu caminho, através de experiências e ferramentas que culminam numa estrutura incrível de docentes e profissionais, que enriquecem o conhecimento e a aprendizagem de quem pela CBS passa.

RESUMO

Este trabalho de projeto assenta num plano de prevenção de riscos de fraude interna com impacto direto nos produtos, surgindo da necessidade da entidade em construir um plano adequado à prevenção, identificação, gestão e resposta de fraude.

A gestão de risco é um processo que permite identificar, avaliar, gerir e controlar os riscos inerentes à organização. O controlo interno pode ser definido como um conjunto de procedimentos que permitam melhorar a gestão de risco e o alcance dos objetivos da organização. Por sua vez, cabe à auditoria interna a avaliação dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno. A abordagem combinada destes processos é fundamental para a prevenção de ocorrência de fraudes.

O objetivo deste projeto foi elaborar uma análise aos riscos associados a cada área e processo e, compreender, de que forma se pode atuar na mitigação dos mesmos. Foram realizadas reuniões com os responsáveis pelas áreas identificadas, visitas aos locais e, análise documental ao que existia na entidade.

Após identificação e avaliação dos riscos nas áreas definidas e levantamento dos controlos já implementados pela organização, foram sugeridas ações corretivas e oportunidades de melhoria.

Os resultados obtidos demonstram que a entidade já detém um pensamento baseado no risco, garantindo um grau de confiança elevado nos controlos e, uma capacidade de implementação e adequação das ações corretivas e oportunidades de melhoria recomendadas. No futuro recomenda-se a monitorização aos sistemas, de forma a trabalhar na persecução de métodos e controlos que permitam alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Palavras-chave: Fraude, Gestão de Risco, Auditoria Interna, Controlo Interno.

ABSTRACT

This project is based on an internal fraud risk prevention plan with a direct impact on products, arising from the entity's need to build an adequate plan for the prevention, identification, management, and response of fraud in this sense.

Risk management is a process that makes possible to identify, assess, manage, and control the risks inherent to the organization. Internal control can be defined as a set of procedures to improve risk management and the achievement of the organization's objectives. In turn, the internal audit is responsible for evaluating the risk management and internal control systems. The combined approach of all these processes is essential for preventing fraud from occurring.

The objective of this project was to prepare an analysis of the risks associated with each area and process and understand how to mitigate them. For this, meetings were held with those responsible for the identified areas, site visits and document analysis of what already existed in the entity.

After identifying and assessing the risks in the identified areas and surveying the controls already implemented by the organization, corrective actions and opportunities for improvement were suggested.

The results obtained demonstrate that the entity already has risk-based thinking, ensuring a high degree of confidence in controls and an ability to implement and adapt corrective actions and recommended improvement opportunities. In the future, it is recommended that the systems be monitored, to work on the pursuit of methods and controls that allow achieving the objectives set by the company.

Keywords: Fraud, Risk Management, Internal Audit, Internal Control.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 Fraude.....	3
1.2 Gestão de Riscos	9
1.3 Controlo Interno	15
1.4 Auditoria Interna	21
2 METODOLOGIA	28
3 PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DA ENTIDADE “ACIRBAF”	30
3.1 Enquadramento legal.....	30
3.2 Motivações e resultados para cometer fraude	33
3.3 Enquadramento da entidade	36
3.3.1 Pertinência da aplicação deste projeto	38
3.3.2 A “Acirbaf”	39
3.3.2.1 Fábrica	41
3.3.2.2 Informática	42
3.3.2.3 Conceção e Desenvolvimento do Produto.....	43
3.3.2.4 Controlo de Entradas	43
3.4 Definição da matriz de risco	44
3.5 Análise dos Resultados	47
3.5.1 Questionário.....	47
3.5.2 Fábrica	52
3.5.3 Informática.....	55
3.5.4 Conceção e Desenvolvimento do Produto	57
3.5.5 Controlo de Entradas	59

3.6	Auditoria Interna e Monitorização	61
3.7	Limitações do projeto.....	64
3.8	Considerações finais do projeto	64
	CONCLUSÃO	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
	APÊNDICES	74
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO	75
	APÊNDICE 2. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO - FÁBRICA	78
	APÊNDICE 3. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – INFORMÁTICA	90
	APÊNDICE 4. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	91
	APÊNDICE 5. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – CONTROLO DE ENTRADAS	92
	APÊNDICE 6. MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS	93

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Triângulo da Fraude	5
Figura 2 - Diamante da Fraude	7
Figura 3 - Frequência de comportamentos de alerta - "red flags"	35
Figura 4 - Departamentos de maior risco de ocorrência de fraude interna.....	35
Figura 5 - Logotipo da Empresa	36
Figura 6 - Hierarquia da Fraude.....	39
Figura 7 - Matriz de Risco	44
Figura 8 - Avaliação do Risco	46
Figura 9 - Ações de Risco.....	61
Figura 10 - Mapa de Monitorização dos Riscos Identificados (>3)	62
Figura 11 - Mapa de Monitorização dos Riscos Identificados (≤3).....	63
Gráfico 1 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos – Fábrica.....	53
Gráfico 2 - Avaliação de Riscos - Fábrica.....	54
Gráfico 3 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos - Informática.....	55
Gráfico 4 - Avaliação de Riscos - Informática	56
Gráfico 5 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos – Conceção e Desenvolvimento do Produto.....	57
Gráfico 6 - Avaliação de Riscos - Conceção e Desenvolvimento do Produto	58
Gráfico 7 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos - Controlo de Entradas	59
Gráfico 8 - Avaliação de Riscos - Controlo de Entradas	60

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ACFE - *Association of Certified Fraud Examiners*

ADN - *Ácido desoxirribonucleico*

AG – *Autoridade de Gestão*

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CNCS – *Centro Nacional de Cibersegurança*

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

DRE – *Diário da República Eletrónico*

ERM - *Enterprise Risk Management Framework*

ICIF - *Internal Control Integrated Framework*

IFAC - *International Federation of Accountants*

IIA – *The Institute of Internal Auditors*

IPAI – *Instituto Português de Auditoria Interna*

ISA - *International Standard on Auditing*

ISO - *International Organization for Standardization*

MENAC – *Mecanismo Nacional Anticorrupção*

PO ISE – *Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego*

PPR - *Plano de Prevenção de Riscos*

RGPD - *Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*

UE – *União Europeia*

INTRODUÇÃO

A estratégia de prevenção de fraude deve ser baseada num forte e adaptado plano de prevenção de riscos. O conhecimento do negócio no seu todo viabiliza a elaboração de métodos que permitam detetar, prevenir e controlar os riscos, de forma a mitigar a possibilidade de ocorrência de fraude. A cultura e clima da organização é peça chave neste processo, alicerçada por uma gestão de riscos eficaz e eficiente, valorizando-se as pessoas, respeitando os processos e, propondo medidas adequadas ao ambiente e objetivos implementados pela mesma.

Neste sentido, em conjunto com a “Acirbaf”¹, identificaram-se algumas situações que careciam da adoção de novas ferramentas, mais específicas e atuais, onde se assumia como prioridade a identificação dos riscos inerentes ao processo produtivo e, de que forma, se poderia atuar na sua prevenção ao se adotarem procedimentos que visassem formalizar aquilo que são as normas de conduta expectáveis e aceitáveis, e, por outro lado, que valorizassem a monitorização dos controlos internos capacitando-os de forma a mitigar a probabilidade de ocorrência de fraude interna.

Este projeto é assente numa relação entre aluna e entidade, tendo como objetivo primordial ser profícuo para ambas as partes, nomeadamente, a nível pessoal, enquanto oportunidade e desafio de uma enriquecedora experiência de aplicação ao contexto real. Para a entidade, o projeto surge como uma forma de melhoria contínua da sua gestão de processos, pessoas e recursos. Este foi o alicerce motivador ao longo de todo o processo de desenvolvimento deste projeto, que tem definido como objetivos específicos analisar as medidas de prevenção de fraude interna em algumas áreas específicas; analisar os riscos, classificá-los e mapeá-los, definir medidas e controlos gerais e específicos para cada área de análise; definir um plano de prevenção de riscos.

Para que este plano seja adequado, é necessário conhecer o que é a fraude e em que medida esta pode ser efetuada dentro do contexto específico da organização.

¹ Por questões de confidencialidade acordadas com a empresa, no início deste projeto, foi atribuído um nome fictício – “Acirbaf” - para identificação da mesma.

Assim, este projeto está organizado por três capítulos ao qual antecedem os elementos pré textuais e a introdução. No primeiro capítulo, a revisão de literatura é assente nos quatro principais estágios relevantes à construção de um plano de prevenção de riscos, onde estão presentes alguns conceitos e abordagens de autores de referência, que permitem uma melhor compreensão das temáticas, nomeadamente: fraude, gestão do risco, controlo interno e auditoria interna.

No segundo capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para chegar a este plano, desde que foi perspectivado até aos resultados obtidos, utilizando uma abordagem quantitativa e qualitativa alicerçada em reuniões-*focus*, entrevistas e em questionários aos colaboradores e órgãos de gestão da “Acirbaf”. No terceiro capítulo, apresenta-se o plano de prevenção de riscos que incluirá um enquadramento da entidade, dentro da privacidade exigida pela mesma, de forma a que se compreenda o propósito e o objetivo do desenvolvimento deste projeto. Far-se-á também uma síntese da problemática em estudo, objetivos gerais e específicos, identificação da matriz de risco, os procedimentos e os instrumentos de recolha de informação. Apresentam-se ainda neste capítulo os resultados obtidos, por área identificada e as recomendações para cada uma delas. Posteriormente apresentam-se as limitações e conclusões.

1 REVISÃO DE LITERATURA

Este projeto pretende enquadrar da melhor forma possível a necessidade das empresas criarem um plano de prevenção de riscos e o porquê da sua importância. Para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, é necessário que se elabore uma análise global, periodicamente revista, onde estejam enquadrados os riscos inerentes a cada parte relevante do seu processo, de forma a ser possível elaborar os controlos necessários para mitigar os riscos, evitar perdas de reputação, credibilidade, relação com o seu cliente, investidores, etc.

A **gestão de riscos**, o **controlo interno** e a **auditoria interna** são processos, numa organização, que beneficiam de uma relação dinâmica, no sentido em que cada uma é afetada pela outra e, para serem tão eficientes e eficazes quanto possível, necessitam das restantes para aperfeiçoar, adaptar, identificar e analisar incertezas e ameaças que podem eventualmente vir a afetar os objetivos, mitigando o risco, nomeadamente o de ocorrência de **fraude**.

Para isto, é importante conhecer os principais pontos de referência utilizados pelos mais diversos autores que estudaram o tema, entender os conceitos e analisar os seus pontos de vista sobre as temáticas aqui apresentadas, de modo a poder potenciar a aplicação deste projeto.

1.1 Fraude

Cada vez mais a temática da Fraude é fator de interesse público, pelo seu impacto nas organizações a nível mundial. A fraude é um ato intencional e pode ser definida como “qualquer ato ilegal caracterizado por engano, ocultação ou violação de confiança” (*The Institute of Internal Auditors* (IIA), 2019, p. 1) [tradução própria]

Primeiramente, torna-se necessário esclarecer e compreender que fraude é diferente de erro. Uma fraude caracteriza-se por um ato intencional, com o intuito de adulterar, manipular ou sabotar algo, enquanto um erro é um ato não intencional, sem intuito de causar dano, sendo por isso decorrente da própria condição humana.

Segundo o IIA, mencionado pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), os atos fraudulentos não dependem da ameaça de violência ou força física, mas sim de uma intenção clara de obter proveitos, independentemente da sua forma.

“Quaisquer atos ilegais caracterizados pelo engano, encobrimento ou violação da confiança. Tais atos não dependem de ameaça de violência ou de força física. As fraudes são perpetradas por indivíduos e organizações para se apropriarem de dinheiros, bens ou serviços; para evitarem o pagamento ou perda de serviços; ou para obterem vantagens pessoais ou comerciais.” (IPAI, 2016, p. 38).

“Fraude” é uma atividade que se baseia numa forma de ocultação da verdade ou deturpação da mesma, de forma a obter um ganho, sendo por isso um ato intencional e deliberado.

O conceito de Fraude poderá variar consoante o enquadramento onde for perpetuada, pelo que não existe, uma única e correta definição. Ainda assim, para o *International Federation of Accountants* (IFAC) a fraude reveste-se como “um ato intencional praticado por um ou mais indivíduos de entre a gerência, encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso propositado de falsidades para obter uma vantagem injusta ou ilegal.” (IFAC, 2009, p. 5) [tradução própria]

A fraude é todo o ato intencional e consciente de alterar/deturpar a verdade, adulterar em proveito próprio os procedimentos, ou ainda sabotar conscientemente a propriedade do outro, é por isso a deturpação de conhecimento da verdade ou ocultação de um facto material para induzir outro a agir em seu prejuízo (*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), 2022).

A ACFE (2022) (*segundo a própria, a maior organização antifraude do mundo e a principal promotora de educação e treino para o efeito*), faz referência a três tipos de fraude que podem existir num ecossistema organizacional, de entre elas: a **fraude contra indivíduos** – que ocorre quando uma única pessoa é alvo de um fraudador - a **fraude externa** – que inclui fraudes cometidas contra uma organização, fora da mesma - e, a **fraude interna**, também por vezes chamada de “fraude ocupacional” – esta ocorre quando um elemento da organização a engana em proveito próprio.

O risco de fraude é inerente a qualquer organização, independentemente do seu carácter ou função. As empresas, de acordo com a sua identidade específica, podem estar sujeitas

a inúmeros fatores que influenciem o risco de fraude, a sua dimensão e impacto, em várias vertentes, desde o seu desempenho até à sua continuidade.

O §4 da ISA 240 do IFAC, refere que a prevenção e deteção da fraude cabe ao órgão de gestão, tendo à sua responsabilidade a criação de uma cultura de honestidade e de comportamentos éticos. (IFAC, 2009)

Ainda assim, as pesquisas mais recentes confirmam a tendência ascendente da fraude, em todas as suas formas. É impossível detetar e/ou prevenir fraudes, mas é fundamental projetar e implementar um processo eficaz de gestão de risco que vise minimizar a sua probabilidade de ocorrência e, quando ocorre, que saiba identificar e atenuar todos os efeitos consequentes da mesma.

Com o aumento dos casos de fraude, muitos foram os investigadores que estudaram as suas causas e evolução, de forma a ser possível traçar uma estrutura para prevenção, deteção e investigação das mesmas. Neste seguimento, seria possível recomendar, reconhecer e reagir quando surgem sinais de alerta. Donald Cressey é o autor de alguns dos mais importantes resultados na pesquisa de fraude, ainda hoje utilizado, passados quase 70 anos desde a sua publicação original (1953). Cressey afirma que há três elementos que motivam ou possibilitam a ocorrência da fraude, nomeadamente: oportunidade, pressão/incentivo e racionalização.



Figura 1 - Triângulo da Fraude

Fonte: Adaptado do modelo de Donald Cressey citado pela ACFE (2022)

- i. **Pressão/Incentivo** – esta motivação pode ser financeira ou não financeira. A pressão/incentivo assume diferentes formas, desde as altas necessidades financeiras, necessidade de relatar melhores resultados devido à pressão para

cumprir metas (às vezes irreais), frustrações relacionadas ao ambiente de trabalho, ambição profissional e desejo de alcançá-la mais cedo, o ambiente profissional competitivo, sistemas de incentivos inadequados e, às vezes, apenas o desejo da pessoa provar que pode derrotar o sistema. (Stanciu, 2012)

- ii. **Oportunidade** - é a capacidade de cometer fraude. O perpetrador acredita que pode conceber e cometer atos de fraude sem ser detetado. De notar que as oportunidades devem ser percebidas como reais pelo perpetrador, o que significa que a oportunidade não é implicitamente real. A convicção do perpetrador é baseada em fraquezas identificadas no controlo interno, má supervisão da gestão, supervisão e monitorização externa inadequadas, falha da gestão em implementar processos adequados de mitigação e monitorização de fraudes, etc. Estudos sobre fraudes enfatizaram que a oportunidade é fornecida também pela posição e autoridade dos indivíduos dentro da empresa. Limitar as oportunidades de fraude é uma forma muito importante de uma empresa a conseguir mitigar. (Dorminey *et al.*, 2012; Stanciu, 2012).

- iii. **Racionalização** - é considerado por muitos especialistas como um componente crucial na maioria das fraudes. Cressey entendeu que, para que o crime ocorra, é necessária uma racionalização moralmente aceitável. Assim como a pressão, a racionalização não é uma característica prontamente observável e, para o auditor (interno ou externo), não é possível identificá-la. (Stanciu, 2012)

Segundo Cressey, citado pela ACFE (2022), estando reunidas estas três condições, é altamente provável que uma pessoa inicie algum tipo de atividades fraudulentas. O *Fraud Examiners Manual* da ACFE (2022), cita Donald Cressey, dizendo que:

“Quando foi solicitado aos “violadores de confiança” (“*trust violators*”, termo introduzido por Cressey) para explicar por que se abstiveram de violar outras posições de confiança, que possam ter ocupado anteriormente, ou porque é que não haviam violado o seu cargo num momento anterior, aqueles que expressaram a sua opinião, fizeram-no de forma equivalente a uma ou mais das seguintes citações: (a) "Não havia necessidade disso como havia desta vez." (b) "A ideia

nunca passou pela minha cabeça.” (c) “Achei desonesto na altura, mas desta vez, ao princípio, não parecia desonesto”.” (ACFE, 2022) [tradução própria]

Esta teoria facilita a compreensão das razões que alicerçam a prática da fraude, aumentando e melhorando a capacidade da organização se preparar no que concerne à prevenção, deteção e correção de ocorrências (Lou & Wang, 2009).

Numa abordagem mais recente, Wolfe e Hermanson (2004) incluem a esta teoria características inerentes a cada indivíduo, adicionando como fator relevante os traços de personalidade de cada um, chegando-se assim ao “Diamante da Fraude”.

Ao considerar estes quatro elementos: a pressão/incentivo, a oportunidade, racionalização e a capacidade, é possível construir uma visão muito mais abrangente da problemática de prática de fraude e, por conseguinte, criar mecanismos de antecipação e prevenção da mesma.

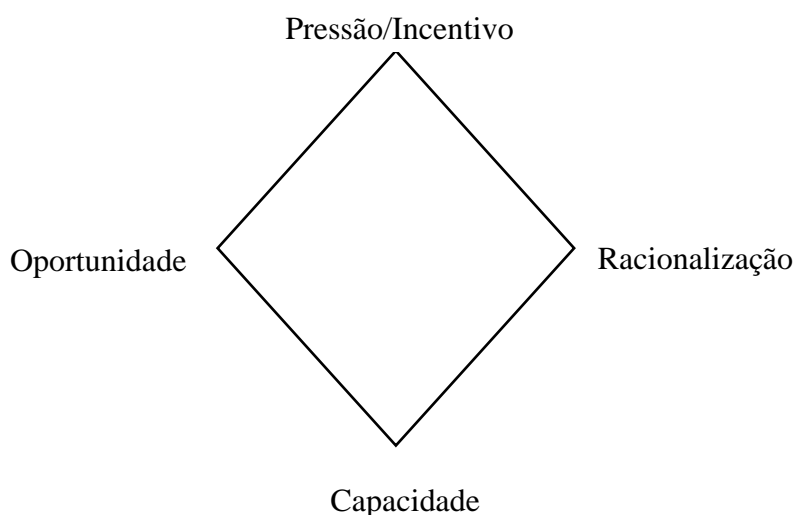


Figura 2 - Diamante da Fraude

Fonte: Adaptado do modelo de Wolfe e Hermanson (2004)

Neste cenário, mantendo-se os pressupostos de que a pressão/incentivo existe porque o indivíduo quer ou precisa de cometer a fraude, a oportunidade ao existir uma lacuna ou fraqueza no sistema que é possível de ser explorado e manipulado e, a racionalização, uma vez que o indivíduo acredita que qualquer ação fraudulenta valerá todos os riscos incorridos, entra um novo motivo: a capacidade. Esta existe porque o indivíduo detém

características e habilidades necessárias para ser a pessoa certa para cometer a fraude. (Wolfe & Hermanson, 2004).

A prevenção de fraude só fará sentido se se conhecerem as causas e impactos que a mesma pode ter e, idealmente, como é que pode ocorrer. Esta análise potenciará a elaboração de medidas preventivas, depois de avaliado o risco e, conseqüentemente, implementação de controlos para deteção da mesma (Denman, 2019).

Cada modelo de prevenção deve ser adaptado à realidade da entidade para o qual é desenhado, identificando as vulnerabilidades em cada área, as conseqüências e impacto de cada ação. Isto permitirá que a entidade atue de uma forma mais rápida, consciente e certa, evitando falsos negativos, percas de tempo, atrasos nos procedimentos, mas também garantir que os casos suspeitos são devidamente investigados (Donovan, 2018).

Para Mohanty (2020), as entidades devem focar-se numa prevenção de fraude para que, em caso de ocorrência, seja atempadamente identificada. Importa ressaltar que a gestão de uma organização e a tomada de decisão será tanto ou mais forte consoante a robustez da sua estrutura, ao se definir prioridades, utilização de recursos e de investimentos.

É importante envolver as equipas na deteção de fraudes, demonstrando-lhes a relevância de uma precoce identificação e deteção da mesma. A criação de um ambiente de trabalho que promova a ética comportamental, pode ser um impeditivo de ilegalidades e pode incentivar os funcionários a denunciar situações de fraude ou os próprios fraudadores, tornando-se numa ferramenta crucial para que tudo funcione de uma forma mais eficaz (Gil, 2011; Mohanty, 2020; ACFE, 2022).

Para Wells (2009), equipas informadas sobre a fraude é, de facto, a melhor forma de prevenir a sua ocorrência nas organizações.

A criação de um canal de denúncias é essencial para detetar e impedir a fraude. De acordo com o *report* da ACFE (2022), 42% dos casos de fraude em 2021, foram descobertos por “dicas”, o que representa quase três vezes mais casos do que o segundo método de deteção mais comum – a auditoria interna (16%). Portanto, a implementação de processos eficazes para solicitar e avaliar minuciosamente estas denúncias é uma prioridade crucial.

Como anteriormente mencionado, a relevância desta temática foi identificada pela empresa como essencial para o seu desempenho, imagem, qualidade e continuidade.

As organizações devem ter procedimentos e planos robustos de controlo interno para mitigar o risco de fraude. Por sua vez, pertence à auditoria interna avaliar estes controlos. Planos de identificação e prevenção de fraude são extremamente importante para que, em caso de exposição da organização à fraude, se possa dar uma resposta rápida e adequada à situação. (IIA, 2019)

1.2 Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos é um processo de gestão com o objetivo de acrescentar valor à organização, de forma a que se consiga identificar, analisar e mitigar os riscos, criando valor. Isto poderá ser realizado através da gestão e controlos das ameaças ou a possibilidade de elas virem a ocorrer, que possam contribuir para a não convergência das atividades com os objetivos da organização.

Para Hopkin (2010), citado por D'Alessio (2021, p.1) a gestão de risco pode ser definida como um “processo que visa ajudar as organizações a compreender, avaliar e agir sobre todos os seus riscos com vista a aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a probabilidade de insucesso”.

A gestão de risco é parte integrante da organização, segundo o IIA (2019), os auditores internos têm uma obrigação profissional de usar - ao determinar o domínio dos seus trabalhos de auditoria - técnicas de avaliação de risco em ambos níveis macro e micro.

A primeira missão de uma organização é a de alcançar os seus objetivos, tendo elas a consciência que tanto os riscos como as oportunidades estarão presentes e que podem afetar diretamente o desempenho e resultados da empresa, quer de uma forma impeditiva quer de uma forma potenciadora para os alcançar de uma forma eficiente e eficaz.

Assim, quando se aborda a temática da gestão do risco, é primeiramente necessário que os objetivos estejam definidos, sejam claros, conscientes e consistentes. Posteriormente, serão identificados todos os riscos que detenham interações significativas entre a entidade e as partes interessadas. Consoante o nível de risco definir-se-á quem são os responsáveis pela sua gestão e, conseqüentemente, os métodos e as técnicas inerentes ao processo de avaliação e prevenção da fraude. Quantificar o risco inerente à possibilidade de ocorrência de fraude, facilita os métodos e as técnicas a adotar e, otimiza a relação custo/benefício (Iyer e Samociuk, 2016).

Uma auditoria baseada no risco é considerada mais eficiente e eficaz por se traduzir numa avaliação às áreas que efetivamente apresentam um maior risco, em vez de uma análise exclusiva à área financeira que pode não representar, necessariamente, um risco elevado. (Instituto da Cooperação e da Língua, I.P., 2014)

A identificação de riscos e de metodologias de controlo, tornará a organização mais eficaz no cumprimento dos seus objetivos internos bem como na relação de qualidade que mantem nos produtos que oferece e, conseqüentemente, na confiança criada junto do cliente.

De acordo com Gil (2011, p. 20) uma estratégia de gestão de riscos:

“(...) deve ser assente na compreensão, redução e deteção de riscos, na análise e deteção de sinais de alerta, na gestão de incidentes e na prevenção de risco de fraude, o que implica a existência de meios e técnicas que permitam aumentar a segurança e a resistência de uma instituição”

Com vista a criar valor, as organizações são cada vez mais pressionadas a que se faça uma correta e completa identificação de todos os riscos que os negócios possam ter de enfrentar, sejam eles sociais, éticos, ambientais, financeiros, operacionais etc. e, de que forma, estando constantemente expostas à incerteza, isto é, ao risco, o consigam gerir de forma aceitável para reduzir o impacto dos mesmos (Bonić & Đorđević, 2012).

Assim, o risco assume-se como uma componente inerente à atividade de qualquer empresa, sendo por isto fundamental que seja considerada nos processos de tomada de decisão por parte da gestão. Cabe-lhe, ao órgão de gestão, adotar e implementar um conjunto de estratégias apropriadas, com vista à prevenção, deteção e mitigação dos mesmos. O COSO *Enterprise Risk Management (ERM)*, destaca a importância do risco e gestão do mesmo ser considerado no processo de definição de estratégia e na condução do desempenho da organização.

Uma vez que todas as organizações necessitam de definir uma estratégia que seja periodicamente ajustada, com foco constante nas novas oportunidades, nas mudanças e nos novos desafios que, possivelmente, criarão valor. Para tal, é necessária uma estrutura que permita otimizar a estratégia e o desempenho, onde a gestão de riscos tem um papel fundamental (COSO, 2017).

O modelo ERM do COSO (2017, p. 6) é um conjunto de cinco componentes que se relacionam entre si, nomeadamente:

1. **Governance e cultura:** o *governance* define a organização, reforçando a importância e estabelecimento de responsabilidades de supervisão para a gestão dos riscos. A cultura diz respeito aos valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade;
2. **Estratégia e definição de objetivos:** o planeamento estratégico resulta da interligação da gestão de riscos, da estratégia e do estabelecimento de objetivos, na medida em que o “*risk appetite*”² é definido e alinhado com a estratégia; por sua vez, os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem de base para identificar, avaliar e responder ao risco.
3. **Desempenho:** os riscos com impacto na estratégia e nos objetivos do negócio necessitam de ser identificados e avaliados. Estes são priorizados de acordo com a sua relevância e, posteriormente, a organização seleciona as respostas a eles, fazendo uma análise quantitativa aos riscos que assumiu.
4. **Revisão:** a revisão ao desempenho permite que a organização possa identificar quão bem os componentes de gestão de risco estão a funcionar ao longo do tempo e, quais as revisões necessárias a efetuar.
5. **Informações, comunicação e relatórios:** a gestão de riscos requer um processo contínuo de obtenção e partilha das informações, tanto de fontes internas quanto externas, que fluem para cima, para baixo e em toda a organização.

Independentemente do seu tamanho ou atividade o modelo ERM do COSO traz benefícios para as entidades, como por exemplo: aumentar o leque de oportunidades; identificação e gestão de riscos em toda a entidade; aumentar resultados positivos e reduzir resultados negativos; reduzir a variabilidade de negócio, etc. (COSO, 2017)

O objetivo de uma cuidada e planeada gestão de risco é o de identificar, avaliar e gerir as incertezas e ameaças que a organização enfrenta na prossecução dos seus objetivos.

² *Risk Appetite*: Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar (IIA, 2009, p. 7) [tradução própria]

Segundo o COSO (2017), a gestão do risco “não é uma função ou um departamento. É a cultura, capacidades e práticas que as organizações integram com a definição de estratégias e aplicam quando executam essas mesmas estratégias, com o objetivo de gerir o risco na criação, preservação e criação de valor” (COSO, 2017, p. 3). [tradução própria]

Para Moraes e Martins (2013, p. 134):

“A avaliação do risco usando a metodologia do ERM, é uma função fundamental da atividade da Auditoria Interna, reconhecida tanto pelo IIA como pelo COSO. (...) é um guia de implementação prática acessível a todas as entidades, que permite tratar eficazmente a incerteza porque ajuda a enfrentar os riscos e a atingir os objetivos, evitando surpresas. É uma estrutura integrada concebida para identificar, avaliar e medir ameaças e oportunidades com grau de segurança razoável que podem impedir que os objetivos sejam alcançados (estratégicos, operacionais, *reporting* e cumprimento)”.

A gestão de risco passa por uma análise aos riscos inerentes à organização, e deve ser considerada em algumas etapas, nomeadamente: identificação do risco, priorização do risco, avaliação do risco, implementação e monitorização dos riscos. (Moeller, 2007; Pinheiro, 2014)

De acordo IIA (2020), o principal papel da auditoria interna no processo de gestão do risco é fornecer uma segurança objetiva acerca da eficácia das atividades. Tem também como função, contribuir para assegurar que os principais riscos da atividade estão a ser geridos de forma adequada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar de forma eficaz.

A identificação, avaliação e resposta aos riscos é uma preparação e implementação que deverá/poderá ser dinamizada pela função de auditoria interna, não sendo esta responsável pela sua gestão. A auditoria interna deverá assumir um papel de garantia à gestão que os riscos estão controlados. (IIA, 2020)

Qualquer organização, ao adotar uma política de gestão do risco, tornar-se-á mais produtiva e racional. Neste contexto, a auditoria interna desempenha um papel fundamental na consecução dos objetivos e metas traçadas pela organização, centrando a sua atenção na mitigação dos riscos de gestão.

As organizações deverão desenvolver, implementar e manter um processo que lhes permita identificar todos os fatores (internos e externos) que possam afetar a capacidade de a entidade atingir os objetivos a que se propõe. Para tal, é necessário que a identificação seja profunda, desde a documentação de suporte devidamente atualizada, ao envolvimento dos responsáveis pela gestão neste processo, existirá todo um conjunto de áreas que são necessários ter em conta para uma correta identificação dos riscos. Para que possa ser concretizada uma correta avaliação e quantificação dos mesmos, é necessário que cada um dos riscos identificados seja associado a cada um dos processos da empresa.

Assim, a avaliação dos riscos deve estimar:

- a. O nível de risco (*baixo, médio ou elevado*);
- b. O impacto de ocorrência dos riscos;
- c. A probabilidade de ocorrência desses riscos.

A avaliação dos riscos, a identificação e acompanhamento, deverá ser a mais detalhada e ajustada possível a cada processo. A avaliação deverá ser frequente, adaptada e a informação deverá deter o grau de fiabilidade e qualidade dos pressupostos que a basearam.

Segundo D'Alessio (2021, p. 2), citando Woods (2011), “a análise do risco inclui a identificação, descrição e estimativa do risco, mas a orientação para essas fases é muito limitada.” A gestão do risco, para ser eficaz e eficiente, deve seguir um padrão de forma a que todos os processos e atividades estejam discriminados, descritos e ordenados, para que a perceção e análise seja o mais correta e adaptada possível.

Os auditores internos podem assumir um papel relevante na implementação dos processos de gestão de risco, contudo, estes não poderão ser os responsáveis pela sua gestão.

Com base no estudo intitulado de “Linhas de Orientação para a Gestão do Risco” do Instituto da Cooperação e da Língua, I.P., (2014, p. 6) a avaliação do risco “consiste no processo de identificação e análise dos riscos mais relevantes na concretização dos objetivos da organização e na determinação da resposta adequada a cada um deles”.

Por fim, mas não menos relevante, é necessário que seja efetuado um acompanhamento dos riscos, que monitorize a exposição, relatando as causas efeitos detetados, com a exatidão, transparência e clareza da informação a transmitir. Só assim será possível dar continuidade à gestão dos riscos, envolvendo toda a organização de forma que seja um

processo pormenorizado e fluído, e que se traduza em vantagens competitivas para a entidade e partes relacionadas.

Todas as organizações necessitam de definir uma estratégia, ajustável, adaptável e revista periodicamente, de forma a que estejam sempre preservados os princípios da melhor estrutura e estratégia possíveis para afetar positivamente o desempenho da empresa na sua globalidade.

Integrar esta gestão de riscos, permite aumentar as oportunidades da organização, analisando os novos desafios, positivos e negativos, que vão surgindo, possibilitando a criação de novas formas de trabalho, eficientes e alternativas. O risco de enfrentar uma situação adversa pode muitas vezes significar uma oportunidade de crescimento, reinvenção e melhoria do desempenho (exemplo: *Covid-19*³). Assim, a gestão dos riscos permite que as entidades melhorem a sua capacidade de identificar riscos e estabelecer respostas adequadas, reduzindo “surpresas” e custos relacionados ou perdas a elas associadas. (COSO, 2017)

As análises de risco incluem, segundo o COSO (2017):

- i. Estimativas da significância do risco;
- ii. Avaliação da possibilidade da sua ocorrência;
- iii. Decisão de como gerir o risco;
- iv. Ações que devem ser tomadas.

O sistema de controlo interno de uma organização tem um papel chave na gestão de riscos, considerado pelo IFAC (2019) como uma das componentes do sistema de governação e como parte integrante do processo de gestão do risco da organização, conforme veremos de seguida.

Um bom sistema de controlo interno, assente nas componentes que o caracterizam, permite a identificação de falhas e deficiências minimizando-as, contribuindo para uma melhoria dos procedimentos, convergindo num cumprimento dos objectivos definidos pela organização.

³ COVID-19 é o nome, atribuído pela Organização Mundial da Saúde, à doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, que pode causar infeção respiratória grave como a pneumonia. (SNS 24, através de <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19>)

Nesse sentido, de acordo com Santos (2013), é cada vez mais importante que as organizações possuam sistemas de gestão do risco e de controlo interno, alinhados entre si e integrados na sua cadeia de valor e processos de negócio e, tornando-se parte integrante da cultura e da gestão da própria organização, permitindo uma resposta rápida e adequada aos riscos do negócio. “Um controlo interno eficaz permite criar vantagens competitivas para a organização permitindo-lhe assumir riscos adicionais com vista à criação e preservação de valor.” (Santos, 2013, p. 38)

1.3 Controlo Interno

O mercado atual, tem sofrido alterações significativas, quer na sua forma quer no seu valor, tornando-se cada vez mais exigente e competitivo. Assim, as empresas sentiram a necessidade de gerir e controlar melhor os seus ativos.

De acordo com Morais e Martins, (2013, p. 27) o “controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados.”.

Pela sua abrangência, adaptabilidade, atualidade e constante evolução no que concerne à sua importância para as organizações, não é possível uniformizar o que é efetivamente um sistema de controlo interno. Para Morais e Martins (2013), o primeiro organismo a definir o controlo interno foi o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), em 1934, considerando que:

“o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados estatísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão”.

(Morais & Martins, 2013, p. 28)

Segundo uma publicação da Secretaria-Geral da Economia (2022), um sistema de controlo interno é um sistema completo de controlos de gestão - financeiro e administrativo – ao qual é incluído a estrutura organizacional, os métodos e procedimentos estabelecidos por lei e pelos órgãos de gestão de uma organização.

Neste sentido, para Araújo (1998), citando o AICPA, o controlo interno é um plano da organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotadas pela empresa de forma a salvaguardar o seu património, conferir a exatidão e fidedignidade de dados, promover a eficiência operacional e encorajar o cumprimento das diretrizes traçadas pela gestão da empresa. Para Franco e Marra (2001), o controlo interno são “todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos no seu património” (Franco e Marra, 2001, p. 261).

Boynton *et al.* (2002), numa perspetiva mais atual define controlo interno como um processo que visa desenvolver um plano de segurança razoável para a concretização dos objetivos estabelecidos pela organização, tendo em consideração as diversas áreas da mesma, desde a confidencialidade de informações financeiras, cumprimento e observação das leis e regulamentos aplicáveis (*compliance*) à eficácia e eficiência das operações.

Por sua vez, o IFAC (2019), através da ISA 315 (2019, § 12) define controlo interno, como um:

“processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, órgão de gestão 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, 2019, p. 9) [tradução própria]

O controlo interno é, portanto, uma forma de organização que prevê a existência de um plano e de sistemas devidamente estruturados e coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e, maximizar o desempenho da entidade em que se insere. De grosso modo, o controlo interno maximiza a garantia pelo cumprimento dos objetivos e políticas traçadas pela organização, mitigando o risco, nomeadamente o de fraude (Tribunal de Contas, 1999).

Internacionalmente, o COSO, citado por Peralta (2014), define controlo interno como sendo um “processo realizado pelas pessoas da organização (administração, gestão e restantes colaboradores), concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre o alcance de objetivos relacionados com as operações, relato de informação e conformidade” (Peralta, 2014, p. 11).

Desde a sua criação, em 1985, o COSO, é encarado como a principal referência a nível mundial no que concerne à matéria do controlo interno, gestão de risco corporativo e de prevenção contra a fraude (DeLoach & Thomson, 2014).

Nenhuma entidade está livre da possibilidade de ocorrência de fraude, o risco é inerente a qualquer atividade, sendo por isso impossível de o eliminar. É importante que os órgãos de gestão entendam de que forma as suas empresas estão a responder ao risco e de que forma estão a ser protegidas/satisfeitas as necessidades e interesses da organização e das partes interessadas.

Assim surge o modelo do COSO - *Internal Control Integrated Framework* (ICIF⁴) onde estão espelhadas as componentes e princípios às quais se acredita que, devidamente implementados, se verificará uma segurança quanto ao risco de ocorrência de fraude.

Esta estrutura é, para Morais e Martins (2013), uma ferramenta poderosa por permitir que as organizações se centrem nas suas próprias estruturas chave, valores e processos que compõem o controlo interno.

Ela elege cinco componentes, “articuladas entre si, gerando sinergias e formando um sistema integrado” de controlo interno, que permitam dar resposta de uma forma dinâmica e periódica, nomeadamente, e de acordo com o COSO (2013):

- I. **Ambiente de controlo** – deve-se garantir que existe uma cultura, uma estrutura organizacional e um planeamento estratégico. O ambiente de controlo descreve um conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem a base para o controlo interno em toda a organização. Esta componente demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos; exerce a responsabilidade de supervisão; estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade; demonstra compromisso com a competência; impõe responsabilidade. O ambiente de controlo está relacionado com a cultura da entidade, sendo este componente o alicerce para os restantes.

⁴Estrutura criada pelo COSO com o intuito de proporcionar benefícios significativos às organizações, onde foram desenvolvidas estruturas de orientação sobre gestão de riscos, controlo interno e prevenção de fraudes.

- II. **Avaliação do risco** – Esta componente visa identificar, avaliar, acompanhar e controlar todos os riscos que possam influenciar os objetivos definidos. A avaliação de risco requer uma gestão onde sejam considerados os impactos de possíveis mudanças significativas no ambiente interno e externo e, potencialmente, agir para atenuar o seu impacto. Esta avaliação especifica objetivos adequados; identifica e analisa o risco; avalia o risco de fraude; identifica e analisa mudanças significativas.
- III. **Atividades de controlo** – As atividades de controlo são ações (geralmente descritas em políticas, procedimentos e padrões) que auxiliam a gestão e a mitigação dos riscos, a fim de garantir a realização dos objetivos traçados. As atividades de controlo podem ser preventivas ou detetivas e podem ser realizadas em todos os níveis da organização. Esta componente seleciona e desenvolve atividades de controlo; seleciona e desenvolve controlos gerais sobre tecnologia; implementa-se através de políticas e procedimentos.
- IV. **Informação e comunicação** – As informações são obtidas ou geradas pela gestão de fontes internas e externas, a fim de apoiar estas componentes de controlo interno. A comunicação é baseada em fontes internas e externas que são usadas para divulgar informações importantes dentro e fora da organização, conforme necessário para responder e apoiar a sinergia entre exigências e expectativas. Esta componente destina-se a garantir a captação, tratamento e troca de dados para a gestão e controlo da atividade ao utilizar informações relevantes; comunicar internamente e, comunicar externamente.
- V. **Supervisão** - As atividades de supervisão/monitorização são avaliações periódicas para verificar se cada uma destas cinco componentes estão presentes e a funcionar de acordo com o estabelecido. A organização avalia e comunica as deficiências do controlo interno, de forma a ser possível, em tempo útil, efetuar as devidas ações corretivas.

É da responsabilidade do órgão de gestão a implantação e manutenção deste sistema de controlo interno e, a sua avaliação, é da responsabilidade de um auditor.

Ao realizar a auditoria, os controlos internos serão identificados, avaliados e testados pelos auditores para determinar se esses procedimentos cumprem o propósito pretendido e se são aplicados de forma consistente e confiável (Applegate, 2004).

O controlo interno é um processo que se destina a melhorar consideravelmente a eficácia e eficiência das atividades operacionais das organizações, convergindo num sentido único de alcançar os objetivos delineados pela mesma. Segundo o COSO (2013), os três principais objetivos específicos de controlo interno são, garantir:

1. Eficácia e eficiência dos recursos;
2. Fiabilidade da informação;
3. Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

O controlo interno é essencial para qualquer tipo de organização, mais ou menos evoluído, no entanto, é importante que o sistema seja adaptado às necessidades e características específicas da organização, seja fiável, adequado à realidade interna e sua envolvente.

Segundo Morais e Martins (2013), qualquer sistema de controlo interno deve incluir os controlos adequados, podendo assim ser classificados como:

- **Preventivos** – são aqueles que se destinam a prevenir a ocorrência de factos indesejáveis, pelo que são considerados controlos *á priori*⁵. Estes controlos entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinadas transações se processem;
- **Detetivos** – são controlos *á posteriori*⁶, neste caso, servem para detetar ou corrigir acontecimentos indesejáveis que já tenham ocorrido;
- **Diretivos ou Orientativos** - servem para desencadear um acontecimento de factos desejável, isto é, através de boas orientações produzir efeitos “positivos”;
- **Corretivos** - servem para retificar problemas identificados;
- **Compensatórios** - servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da organização.

Como anteriormente mencionado, o processo de supervisão/monitorização é fundamental para se perceber o comportamento e desempenho das várias componentes, bem como da sua adaptação à realidade em que a organização se encontra.

⁵ locução latina que significa "a partir do que é anterior", que está mais à frente, precedente, anterior.

⁶ locução latina que significa "a partir do que é posterior", que está atrás, posterior

Assim, para Almeida (2017, p. 341):

“A monitorização dos controlos consiste numa supervisão regular dos mesmos, ou seja, é um processo que avalia o desempenho das componentes do controlo interno ao longo do tempo. A monitorização do ambiente de controlo, da avaliação do risco, da atividade de controlo e da informação e comunicação fornece *feedback* sobre a eficiência dos controlos, agindo como um estímulo a sua renovação ou à implementação de melhorias”

Numa estratégia de prevenção de fraude, o controlo interno é essencial para que a mesma possa ter os resultados para o quais é desenhada.

Limitações do controlo interno

O controlo interno garante uma segurança razoável, na prevenção, limitação e deteção de erros e irregularidade, porém existem limitações que não permitem eliminar o risco na sua totalidade obtendo uma segurança absoluta.

Assim, o COSO (2013) aponta algumas limitações no controlo interno:

- Desinteresse por parte da administração na manutenção de um bom sistema de controlo interno;
- A relação custo/benefício;
- Capacidade de a gestão substituir os controlos internos;
- A existência de erros humanos e/ou fraude;
- As transações pouco usuais;
- Eventos externos fora do controlo da organização;
- Disfunção do sistema.

Neste sentido, o controlo interno deve ser revisto permanentemente de forma a dar uma segurança razoável no que concerne à eficiência e a eficácia das operações no sentido de convergência com os objetivos da entidade, incluindo o desempenho, metas traçadas e salvaguarda dos recursos, a confiança nas demonstrações financeiras e a conformidade com as leis e regulamentos às quais a entidade está sujeita (Costa, 2010).

1.4 Auditoria Interna

Citado por Morais e Martins (2013), o *Auditing Concepts Committee* define auditoria como um “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 & Martins, 2013, p. 19)

Remonta a 1978 aquela que foi, possivelmente, a primeira definição de auditoria interna incluída nos *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* do IIA (1978) e dizia que a “auditoria interna é uma função de avaliação independente estabelecida dentro de uma organização para examinar e avaliar as suas atividades como um serviço à organização”. IIA (1978, p. 1) [tradução própria]

Em 1999, foi feita a última atualização ao conceito de auditoria interna, passando a incluir as funções de um auditor interno, incluindo a gestão de riscos e os processos de *governance*. (Morais & Martins, 2013).

A auditoria interna já era praticada em vários países antes da sua chegada a Portugal, que só nos finais do Séc. XX é que “as empresas portuguesas (...) têm vindo a acompanhar as inovações operadas neste âmbito, adotando-as e ajustando-as consoante as suas possibilidades e o entendimento da função pelas suas Administrações.” (Martins & Morais, 1999, p.1).

Numa versão mais atual, segundo Morais e Martins (2013, p. 91), citando o IIA, a “auditoria interna é então uma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudar a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da eficácia da gestão de risco, do controlo e de *governance*.”

Para Sawyer, Dittenhofer e Scheiner (2003, p.10), a auditoria interna consiste em:

“uma avaliação sistemática e objetiva realizada por auditores internos das diversas operações e controlos de uma organização, para determinar se (1) a informação financeira e operacional é precisa e confiável; (2) os riscos da organização são identificados e posteriormente minimizados; (3) os regulamentos, as políticas internas e procedimentos são seguidos; (4) os critérios de funcionamento são

seguidos; (5) os recursos são usados de forma eficiente e económica; e (6) os objetivos da organização são efetivamente alcançados”

Para Pinheiro (2014, p. 55)

“a missão da auditoria interna caracteriza-se pelo facto de ser uma função de avaliação independente para a análise das operações (...). É fundamental que a missão da Auditoria Interna esteja devidamente alinhada com a missão da empresa. A Auditoria Interna é o controlo dos controlos, instituído numa empresa ou organização e visa contribuir para a promoção da economia, eficácia e eficiência das operações desenvolvidas.”

Cada vez mais, a auditoria interna detém uma grande importância no seio de uma organização, desempenhando uma função imprescindível de apoio à gestão.

A auditoria interna exerce um papel crucial no apuramento das irregularidades das organizações, visto que releva e evidencia as fraudes, e principalmente, impede a prática desses delitos com a aplicação de controlos internos (SÁ, 2007). É uma atividade independente, ampla, contínua e desenvolvida numa entidade, baseada na avaliação do risco, com o objetivo de verificar se os controlos internos e os processos desenhados pela gestão estão a ser cumpridos.

De todos os elementos explanados nos anteriores capítulos, a auditoria interna assume o papel unificador deste leque de conceitos e práticas, por ser responsável pela supervisão da gestão de risco, dos controlos internos e dos processos de *governance*. (Morais & Martins, 2013)

A auditoria interna tem como objetivos principais acrescentar valor às entidades, melhorando o funcionamento da mesma, ajudando na prossecução dos objetivos traçados. Tem ainda como objetivo executar uma abordagem sistemática e disciplinada, avaliando e melhorando a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e *governance*. (IPAI, 2016)

Cabe à auditoria interna fornecer análises, recomendações/sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção de um controlo eficaz a custo razoável.

De acordo com Morais (2004), a auditoria interna é baseada em quatro vetores:

- A) **Perspetiva global do negócio** - em que os auditores internos têm de compreender e conhecer o negócio como um todo, de forma a poder responder vigorosamente e profissionalmente aos seus desafios. “Todas as competências específicas recomendadas sublinham o profundo conhecimento das organizações - os seus objetivos e estratégias, as suas exposições aos riscos.” (Morais, 2004, p. 6)
- B) **Risco** - o desafio deste vetor é compreender que riscos afetam ou comprometem o desempenho de uma organização, dado que, “à medida que os ambientes internos e externos se tornam cada vez mais complexos, a habilidade das organizações para identificar, analisar e gerir o risco torna-se cada vez mais crítico e mais difícil” (Morais, 2004, p. 6). Assim, é da competência da auditoria interna contribuir para uma melhoria da gestão de risco e do funcionamento dos sistemas de controlo da organização.
- C) **Controlo e confiança** – com intuito de identificar e avaliar os riscos e a sua adequação com os controlos implementados, a auditoria interna surge como uma função avaliadora, onde “agrupa todos os seus sistemas de confiança como um processo composto por várias partes, funcionando como um mecanismo que garanta a confiança, assegurando que situações de risco serão corretamente entendidas e geridas em contexto de mudança”. A crescente confiança nos auditores internos e nas suas funções, que “reflete a crescente complexidade do mundo dos negócios contemporâneo, sendo da sua competência providenciar a continuidade da confiança na organização e no seu controlo.” (Morais, 2004, p. 6)
- D) **Valor e tomada de decisão** – “a responsabilidade dos auditores internos pode centrar-se em assegurar a integridade da organização no processo da tomada de decisão, especialmente no que diz respeito à aquisição, desenvolvimento, aplicação e supervisão da performance dos recursos”, (Morais, 2004, p. 6) a tomada de decisão deve ainda incluir os auditores internos, pela sua envolvimento nas ferramentas, técnicas e assuntos de análise, onde o seu parecer pode ser fulcral para uma correta avaliação e tomada de decisão.

A auditoria interna tem como atividades, segundo Morais e Martins (2013):

- I. “Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros, operacionais, processos de gestão, promovendo

um controlo eficaz a um custo razoável – relação custo/benefício, com base na avaliação do risco”; (Morais & Martins, 2013, p. 92)

- II. Detetar e comunicar desvios ao normal funcionamento da organização;
- III. Verificar se os processos de *governance* são adequados;
- IV. Avaliar a qualidade e eficácia dos trabalhos;
- V. Recomendar melhorias no sistema.

O processo de auditoria é complexo e inclui várias fases desde a sua preparação até à avaliação da própria, podendo-se dividir em três grandes fases: planeamento e preparação; execução e, avaliação.

De forma sucinta, este processo inicia-se pelo **planeamento**, onde é seleccionada a área a ser auditada. Para Almeida (2017, p. 146) “o adequado planeamento de uma auditoria é muito importante, pois permite ao auditor recolher prova suficiente e apropriada para suportar as suas conclusões minimizando as possibilidades de litígio”.

O planeamento é essencial para o sucesso da auditoria. De acordo com Moraes e Martins (2013, p. 144), “os objectivos 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”

Seguidamente, será necessário **preparar** a auditoria e esta deverá incluir um documento (Plano de Auditoria), que é essencial para o decorrer dos trabalhos e, deve contemplar, de uma forma detalhada e objetiva, todas as informações que suportam os procedimentos de auditoria a desenvolver.

Numa segunda fase (execução), segundo Moraes e Martins (2013) engloba-se:

- **Exame preliminar** – deslocações, observações, reuniões e recolha documental que permita conhecer o sistema, analisar os trabalhos, pessoas e processos da entidade a auditar.
- **Descrição, análise e avaliação do sistema de controlo interno** – neste processo, o auditor pretende analisar e avaliar o sistema de controlo interno em cada uma das áreas a auditar, documentando-o.
- **Exame e avaliação da informação** – após as etapas anteriores devidamente concluídas, “o auditor interno efetua uma revisão detalhada das operações e, ou,

processos e respetivo sistema de controlo interno e gestão de risco, recorrendo a testes de conformidade que permitam avaliar a conceção e eficácia do sistema”. (Morais & Martins, 2013, p. 158)

Na terceira fase – a avaliação – após reunidas as provas suficientes e adequadas, o auditor pode elaborar as suas **conclusões e recomendações**. Estas são o “resultado da auditoria e baseiam-se nas observações e conclusões obtidas durante a realização do trabalho” (Morais & Martins, 2013, p. 160).

Uma vez efetuado o exame e avaliação, as conclusões e recomendações que daqui advêm devem ser comunicadas, através de **relatórios**.

O objetivo é poder reportar a informação considerada necessária e relevante, identificar as melhorias necessárias, identificar recomendações e alertar para a necessidade de serem implementadas, etc. “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” (Morais & Martins, 2013, p. 160)

Numa auditoria interna, os trabalhos não terminam quando o auditor emite as suas conclusões e recomendações. A auditoria interna é um processo contínuo pelo que é necessário que seja acompanhado, ou seja, é necessário avaliar a “adequação, a eficácia e oportunidade das medidas tomadas pelo Órgão de Gestão em relação às recomendações relatadas (...)” (Morais & Martins, 2013, p. 173).

Este processo é intitulado de **follow-up** e considera-se que uma auditoria interna foi bem-sucedida analisando as implementações efetuadas e a sua eficácia.

Por fim, efetuar-se-á a última etapa, a **avaliação** da auditoria. “Estas avaliações ajudam a manter um controlo de qualidade eficaz, acrescentando valor” (Morais & Martins, 2013, p. 190).

De entre as principais funções da auditoria interna e do trabalho do auditor segundo o IPAI (2016), destaca-se:

- A avaliação dos processos de gestão do risco e de controlo interno, desenvolvidos pela gestão para a realização dos objetivos da entidade;
- A avaliação da eficiência e eficácia das operações;
- A avaliação da conformidade com a legislação, regulamentos e contratos.

O auditor deve primar pela sua integridade, objetividade, confidencialidade e competência. À medida que as necessidades da organização vão mudando, a atividade de auditoria vai ajustando o seu contributo de modo a satisfazer as novas necessidades da organização.

A função da auditoria interna numa política antifraude

O IIA emitiu uma Declaração de Posicionamento, sobre fraude e auditoria interna onde menciona que:

“a ameaça de fraude é um dos desafios à governança mais comuns que as organizações enfrentam, independentemente de seu tamanho, indústria ou localização. Ter procedimentos de controlo interno adequados, que incluam um plano de resposta apropriado, é fundamental para combater a fraude. A auditoria interna possui íntimo conhecimento sobre o controlo da organização. Uma abordagem combinada de avaliação é fundamental nesse sentido, para entender as lacunas nos controlos que permitem a ocorrência de fraudes.” (IIA, 2019, p.3)
[tradução própria]

A responsabilidade da dissuasão da fraude pertence ao Órgão de Gestão, no entanto, a análise e avaliação da adequação e eficácia das medidas tomadas pelo mesmo, pertence à auditoria interna. (Morais & Martins, 2013)

Para tal, existem metodologias, técnicas e recursos que permitem analisar objetivamente a fraude, aplicando-se às diversas áreas das organizações e permitem, de grosso modo, construir padrões de comportamento comparável, para que qualquer desvio ao mesmo, possa ser identificado e analisado.

Ainda de acordo com Moraes e Martins (2013), estes modelos permitem determinar objetiva e suficientemente a existência de uma irregularidade, a identificação de causas e circunstâncias e as recomendações de medidas preventivas que ofereçam uma segurança razoável de não voltarem a ser produzidas irregularidades.

São da responsabilidade da atividade de Auditoria Interna:

- **Sensibilizar e recomendar ao órgão de gestão** para adquirir e difundir uma cultura de (anti)fraude, implementar um Código de Conduta, delimitar áreas de

riscos e pontos críticos da organização, estabelecer normas de atuação claros e sistemas específicos de deteção da fraude;

- Cooperar na **dissuasão da fraude** mediante o exame e avaliação da eficácia do sistema de controlo interno, determinação do grau de exposição do risco, verificando se existem políticas escritas, se são fixadas metas e objetivos realistas, se a cultura da organização favorece a consciência do controlo e verificar se existem canais de comunicação para que esta seja adequada e fiável;
- **Detetar a fraude**, onde o auditor deve ter um conhecimento suficiente da mesma permitindo-lhe estar alerta em situações de debilidade dos controlos internos, poder identificar e analisar os indicadores, verificando se há necessidade de investigação, notificando as autoridades apropriadas;
- **Investigar a fraude** ao avaliar o nível provável e extensão da cumplicidade da fraude dentro da organização, determinar os conhecimentos, competências e normas necessárias para levar a cabo eficazmente a investigação, coordenar as atividades durante este processo, conceber procedimentos a utilizar para identificar responsáveis, amplitude, técnicas e causas da fraude e ainda, conhecer os direitos dos presumíveis responsáveis, dos visados e da reputação da organização;
- **Informar a fraude** ao elaborar um relatório onde se inclua as conclusões do auditor, o nível de informação que existe, se se verifica a necessidade de abertura de uma investigação e um resumo de prova que sustente o relatório e as suas conclusões. Existem normas de quando, como, o quê e a quem comunicar no caso de suspeita de fraude;
- **Resolução de incidentes de fraude** ao determinar se é necessário implementar ou reforçar controlos após a investigação da fraude, conceber procedimentos de auditoria que ajudem a detetar a existência de fraudes semelhantes e proporcionar ao auditor interno conhecimento suficiente e formação contínua da fraude.

Numa perspetiva multidimensional, a auditoria interna acrescenta valor à organização, fornece elementos cruciais na criação de estratégias internas e/ou externas, auxilia na otimização de processos e ainda na gestão da organização reforçando a confiança na integridade da mesma, garantindo flexibilidade, rigor e reação ao negócio. (Eulerich, A. & Eulerich, M, 2020; Jurakulovna *et al*, 2021).

2 METODOLOGIA

De acordo com Ciribelli (2003, p.31), “metodologia é, pois, um conjunto de procedimentos utilizados por uma disciplina e ao mesmo tempo, sua teoria. A metodologia, no quadro geral da ciência, seria uma “metaciência”, isto é, um estudo que tem por objetivo a própria ciência e as técnicas específicas de cada ciência.”

Esta metodologia define as técnicas utilizadas neste projeto, desde a pesquisa teórica, à recolha de dados, aos procedimentos efetuados que permitem chegar a uma conclusão e resultado. Ou seja, a metodologia é um meio para alcançar o fim do projeto proposto.

A credibilização de um estudo de caso, enquanto metodologia de investigação e/ou desenvolvimento de artigos/estudos, tem vindo a ser cada mais notória, pela adaptabilidade e aplicabilidade a situações e contextos da vida real.

Segundo Yin (1994) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

Para Meirinhos e Osório (2010, p.64):

“O estudo de caso é frequentemente referido como permitindo estudar o objeto (caso) no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador. Poderá ser uma estratégia poderosa quando o contexto é complexo e quando entrecruza um conjunto complexo de variáveis.”

Na primeira parte deste projeto – Revisão de Literatura – foi efetuado um processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre as diversas temáticas que dele fazem parte. Tal, permitiu um mapeamento do que já foi escrito, analisado e investigado sobre cada um dos temas.

Esta revisão foi baseada na consulta de diversos livros, teses e dissertações de vários autores, artigos publicados, relatórios e, também, nas normas de auditoria interna internacionalmente aceites. Os métodos e técnicas de recolha de dados para o estudo de caso foram a elaboração de questionários, reuniões com responsáveis e a observação no

local, para triangulação de dados. Trata-se de fonte de informação típicas de um estudo de caso e de investigação-ação. (Patton, 1990).

Para o desenvolvimento de um projeto com um propósito e intenção prática, de criação e desenvolvimento na entidade, a metodologia aplicada e que foi considerada como a mais adequada e adaptável ao contexto, foi:

- Realização de reuniões de *brainstorming*⁷ onde se pretendeu analisar o que estava a ser feito na empresa, de que forma estava a ser feito (na prática e em termos de suporte documental) e analisar as necessidades da mesma;
- Análise da documentação existente e apresentação de uma proposta de projeto;
- Reuniões tipo “*focus group*”⁸ com intuito de, em grupo de especialistas nas diversas áreas, poder analisar e identificar os pontos forte e fracos que podem/devem ser trabalhados;
- Visita e acompanhamento às instalações da empresa e tomada de conhecimento do funcionamento de cada uma das áreas;
- Seleção das áreas da entidade com influência direta no produto, através da eventual possibilidade de fraude interna, onde foi realizada uma avaliação de riscos;
- Questionário (Apêndice 1) à entidade para registo de controlos existentes e análise à relevância, eficiência e eficácia dos mesmos;
- Reunião técnica sobre o projeto, propósito e adequação do mesmo com os responsáveis por cada uma das áreas identificadas.

O início da escolha e delineamento deste projeto coincidiu também com a publicação do Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 09 de dezembro, assente na criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), que estabelece o regime geral de prevenção da corrupção, o que tornou ainda mais pertinente e relevante o desenvolvimento do mesmo.

⁷ Técnica para desenvolvimento de novas ideias ou resolução de problemas, baseada numa discussão em que várias pessoas fazem muitas sugestões para que sejam escolhidas as melhores ou uma fusão delas.

⁸ Ocorre quando um conjunto de pessoas se reúnem com o objetivo de responder a algumas perguntas abertas de uma pesquisa qualitativa. Este método funciona como uma entrevista de grupo e é uma ótima maneira de obter informação e opiniões de forma rápida, sobre determinadas temáticas.

3 PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DA ENTIDADE “ACIRBAF”

3.1 Enquadramento legal

A Presidência do Conselho de Ministro lançou em Diário da República (DRE), a 09 de dezembro de 2021 o Decreto-Lei n.º 109-E/2021 assente na criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), que estabelece o regime geral de prevenção da corrupção. Grande parte das empresas portuguesas e das entidades públicas passaram a reger-se por este novo conjunto de medidas.

O Governo aprova assim, a 18 de março de 2021 a “Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024”, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021, de 6 de abril.

“A Estratégia, perspetivando com o mesmo grau de importância e necessidade a prevenção, a deteção e a repressão da corrupção, erige sete prioridades: i) melhorar o conhecimento, a formação e as práticas institucionais em matéria de transparência e integridade; ii) prevenir e detetar os riscos de corrupção na ação pública; iii) comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção; iv) reforçar a articulação entre instituições públicas e privadas; v) garantir uma aplicação mais eficaz e uniforme dos mecanismos legais em matéria de repressão da corrupção, melhorar o tempo de resposta do sistema judicial e assegurar a adequação e efetividade da punição; vi) produzir e divulgar periodicamente informação fiável sobre o fenómeno da corrupção; e vii) cooperar no plano internacional no combate à corrupção.” (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21-(19))

Esta publicação reforça a necessidade de implementação de “planos de prevenção ou gestão de riscos, (...) implementação de sistemas de controlo interno que assegurem a efetividade dos instrumentos integrantes do programa de cumprimento normativo, bem como a transparência e imparcialidade dos procedimentos e decisões, (...)”. (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21-(20))

Ainda neste diploma, são identificadas como medidas de prevenção de corrupção, a criação de um “programa de cumprimento normativo” que deve incluir:

- I. **Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas** – para que isto seja possível, é necessário que as entidades adotem e implementem um Plano de Prevenção de Riscos (PPR) que:

“abranja toda a sua organização e atividade, incluindo áreas de administração, de direção, operacionais ou de suporte, e que contenha:

a) A identificação, análise e classificação dos riscos e das situações que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas, incluindo aqueles associados ao exercício de funções pelos titulares dos órgãos de administração e direção, considerando a realidade do setor e as áreas geográficas em que a entidade atua;

b) Medidas preventivas e corretivas que permitam reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos e situações identificados.” (Ponto 1, Artigo 6º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21-(31))

- II. **Código de Conduta** – Este código tem como princípio o estabelecimento de um “conjunto de princípios, valores e regras de atuação de todos os dirigentes e trabalhadores em matéria de ética profissional, tendo em consideração as normas penais referentes à corrupção e às infrações conexas e os riscos de exposição da entidade a estes crimes.” (Ponto 1, Artigo 7º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21-(32)).

Este código deverá também identificar quais as sanções que podem e devem ser aplicadas no caso de se verificar algum incumprimento seja de regras seja de/ou por corrupção. O código será devidamente revisto a cada 3 anos ou sempre que se verificarem alterações relevantes e significativas, nomeadamente no que concerne à estrutura orgânica ou societária da entidade.

- III. **Canal de Denúncias** - As entidades abrangidas devem criar (*se é que não o têm já*) um canal de denúncias interno através do qual possam ser denunciados atos suscetíveis de crime de corrupção ou infrações conexas. Será sempre assegurada

a confidencialidade dos denunciantes e, embora ainda não estivesse regulado através de normativos para o efeito, este tipo de canal de denúncias já é/era praticado por algumas entidades, como método de prevenção de práticas ilícitas, gestão de conflitos, etc. Este “*whistle-blowing*”⁹ é explanado através da Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que aprova o regime geral de proteção de denunciantes de violações e transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento e do Conselho, impondo um conjunto de obrigações às entidades abrangidas pelo respetivo âmbito de aplicação.

IV. Formação e Comunicação & Sistema de Avaliação – A ideia é que as entidades abrangidas assegurem “a realização de programas de formação interna a todos os seus dirigentes e trabalhadores, com vista a que estes conheçam e compreendam as políticas e procedimentos de prevenção da corrupção e infrações conexas implementados” (Ponto 1, Artigo 9.º, Decreto-Lei n.º 109-E/2021, p. 21-(33))

Esta publicação deixa ainda várias medidas obrigatórias e relevantes, das quais se destacam:

- Foco nas atividades de maior risco identificados;
- Probabilidade de ocorrência, impacto e medidas preventivas e corretivas;
- Designação de responsáveis pela execução e controlo do plano;
- Revisão periódica do PPR.

De acordo com o n.º 2 do artigo 59.º do Regulamento (UE) n.º 966/2012, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2012, os Estados Membros devem tomar todas as medidas necessárias, (legislativas, regulamentares e administrativas) para proteger os interesses financeiros da União Europeia, nomeadamente através da prevenção, deteção e correção de irregularidades e fraudes.

⁹ Segundo o dicionário de Cambridge, “*whistle-blowing*” (denunciante) é uma pessoa que conta a alguém com autoridade sobre algo ilegal que está a acontecer, especialmente num departamento do governo ou numa empresa. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/whistle-blower>

Para além do estabelecido na alínea h) do artigo 72.º do Regulamento (UE) n.º 1303/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro de 2013 – os sistemas de gestão e controlo dos programas devem assegurar a prevenção, deteção e correção de irregularidades, incluindo fraudes, e a recuperação de montantes indevidamente pagos – a alínea c) do n.º 4 do artigo 125.º do mesmo regulamento institui que as Autoridade de Gestão (AG) devem estabelecer medidas antifraude eficazes e proporcionadas, tendo em consideração os riscos identificados.

Foi com base neste enquadramento legal que foram definidos três pilares de uma estratégia antifraude e do processo de gestão de risco de fraude, fundamentada nas orientações dadas pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. e pela Comissão Europeia, que encontram suporte na sua Declaração de Política Antifraude.

Esta estratégia está assente em três domínios que permitam dissuadir a ocorrência de situações fraudulentas, nomeadamente: prevenção, deteção e correção da fraude. Segundo o descrito pelo Programa Operacional Inclusão Social e Emprego [(PO ISE), 2022], esta estratégia visa, garantir a adoção de medidas antifraude eficazes e proporcionadas, tendo em conta os riscos identificados no âmbito da sua atividade.

É neste sentido, que no Plano de Prevenção de Riscos, foram identificadas as áreas críticas que, através de atividades fraudulentas internas, poderiam afetar o desempenho e qualidade do produto.

Na “Acirbaf” foram elencadas quatro grandes áreas de risco, nomeadamente: Fábrica, Conceção e Desenvolvimento do Produto, Informática e, Controlo de Entradas.

O Plano de Prevenção de Riscos foi desenvolvido inicialmente com uma procura conjunta com a “Acirbaf”, de todos os riscos inerentes a cada um dos processos. Foram feitas visitas *in loco*, entrevistas, reuniões *focus*, e pesquisa em documentação que a própria empresa dispõe, chegando-se à identificação dos riscos definidos nos apêndices 2 a 5.

3.2 Motivações e resultados para cometer fraude

Os esquemas de fraude podem ocorrer em todo o tipo de organizações e afetam-nas de maneira diferente. Assim, é necessário que se tomem decisões sobre como e para onde direcionar os seus esforços antifraude.

Como mencionado no capítulo 1.1, para que a Fraude ocorra é necessário que se verifiquem, alguns fatores, como a motivação, oportunidade, racionalização e capacidade.

Possivelmente, a analogia mais fácil de se efetuar para associar uma motivação à prática da fraude seria relacioná-la com questões financeiras ou para obtenção de vantagens a esse nível. No entanto, há vários outros motivos que possibilitam e dão o mote para a prática de ações fraudulentas, desde a capacidade técnica, autonomia, pressão, gosto pelo risco/desafio/aventura, ego e condições psicológicas, que podem fomentar estas ações.

De acordo com o “*Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations*” da ACFE (2022), existem *red flags*¹⁰ no perfil de um fraudador, através dos seus traços comportamentais. Segundo este estudo, as fraudes duram em média 12 meses, porém, nos tempos que lhe antecedem existem alguns alertas que podem auxiliar a que a organização consiga detetar atempadamente.

Neste estudo, foram analisados 20 traços comportamentais comuns e, as entidades visadas, foram questionadas sobre a existência de algum destes alertas antes da fraude ocorrer. Os resultados são expressivos, concluindo que pelo menos um desses comportamentos foi identificado em 85% dos casos e vários destes comportamentos em 51% dos casos.

Os comportamentos mais identificados foram:

- i. Viver além dos meios;
- ii. Dificuldades financeiras;
- iii. Associação incomumente próxima com um fornecedor ou cliente;
- iv. Questões de controlo excessivo ou falta de vontade em partilhar funções;
- v. Irritabilidade incomum, desconfiança ou “estar na defensiva”;
- vi. *Bullying*¹¹ ou intimidação;
- vii. Divórcio recente ou problemas familiares;
- viii. Atitude geral de “*wheeler-dealer*”¹² envolvendo comportamento astuto ou sem escrúpulos.

¹⁰ “*Red flag*” significa, por tradução literal - Bandeira vermelha – e é um sinal de alerta para um problema ou situação que poderá ocorrer.

¹¹ Segundo o dicionário de Cambridge, “*bullying*” é o comportamento de uma pessoa que fere ou assusta alguém menor ou menos poderoso, muitas vezes forçando essa pessoa a fazer algo que não quer fazer. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bullying>

¹² “*wheeler-dealer*” é uma expressão inglesa que significa uma pessoa que faz negócios ou política de forma hábil e às vezes desonesta <https://www.britannica.com/dictionary/wheeler%E2%80%93dealer>

Pelo menos uma dessas oito bandeiras vermelhas foi identificada em 76% de todos os casos.

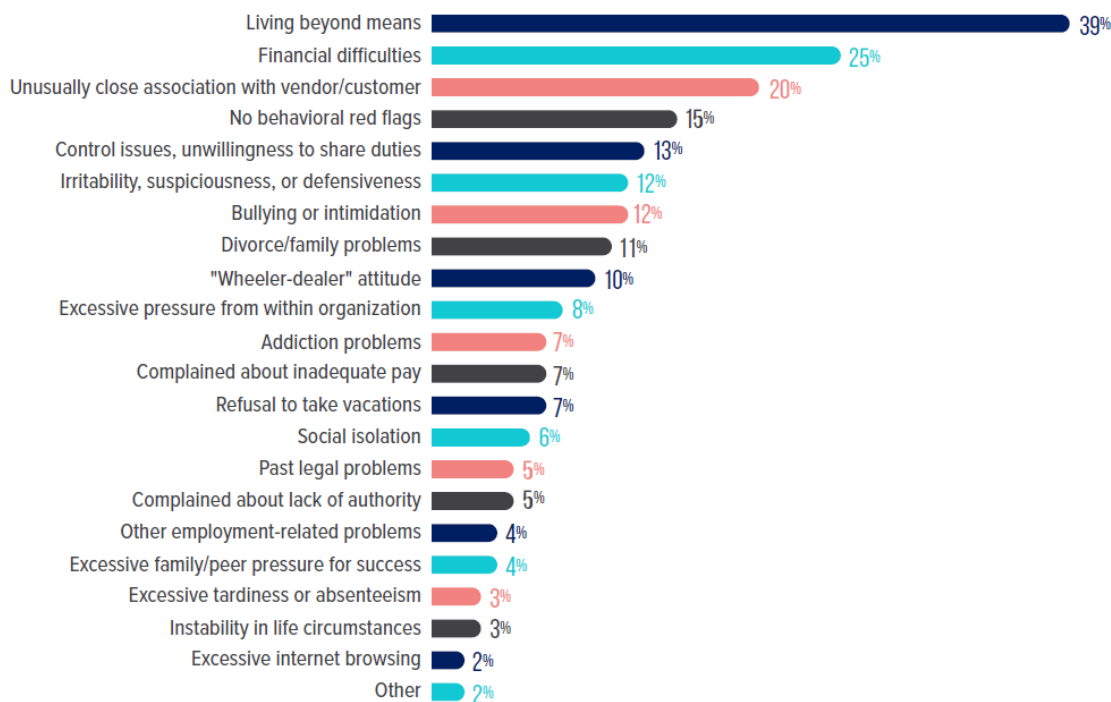


Figura 3 - Frequência de comportamentos de alerta - "red flags"

Fonte: “Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations (2022, p.58)”

Ainda de acordo com o “Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations” da ACFE (2022), que reporta a dados recolhidos e analisados no ano de 2021, há três tipos de fraude, nomeadamente: Apropriação indevida de ativos; Corrupção e Fraude nas Demonstrações Financeiras (DF).

Segundo este relatório, 44% das empresas onde ocorre fraude interna, são empresas privadas. Na Indústria, a fabricação posiciona-se no décimo segundo lugar onde se verificam mais casos de fraude.

Department*	Number of cases	Percent of cases	Median loss
Operations	273	15%	\$74,000
Accounting	230	12%	\$155,000
Executive/upper management	206	11%	\$500,000
Sales	203	11%	\$100,000
Customer service	140	8%	\$40,000
Purchasing	131	7%	\$129,000
Administrative support	131	7%	\$90,000
Finance	95	5%	\$160,000

Department*	Number of cases	Percent of cases	Median loss
Board of directors	58	3%	\$500,000
Information technology	53	3%	\$150,000
Warehousing/inventory	58	3%	\$116,000
Manufacturing and production	63	3%	\$100,000
Facilities and maintenance	49	3%	\$58,000
Marketing/public relations	35	2%	\$112,000
Human resources	29	2%	\$100,000
Research and development	17	1%	\$75,000

*Departments with fewer than 10 cases were omitted.

Figura 4 - Departamentos de maior risco de ocorrência de fraude interna

Fonte: “Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations” (ACFE, 2022, p. 47)

Em termos de perfil do perpetrador de fraude, segundo este estudo, 73% são do sexo masculino, entre os 36 e os 40 anos (20%) e os 41-45 anos (19%) em que, 47% tem um grau académico ao nível do ensino superior. Este estudo explica ainda que a maioria dos casos de fraude são cometidos por 3 ou mais perpetradores, em conluio.

No caso concreto da “Acirbaf”, no que concerne à Fraude Interna com impacto direto no produto, as motivações para a prática da fraude poderiam ser:

- I. Subornos feitos pela concorrência;
 - II. Oportunidade de progressão de carreira;
 - III. Descontentamento com a organização que leva a tentar denegrir a imagem da mesma;
 - IV. Vantagens financeiras resultantes de conluio com fornecedores;
 - V. Vantagens financeiras resultantes de conluio com clientes;
- Etc.

Independentemente de todas as oportunidades de melhoria e controlos sugeridos, é transversal a qualquer área e empresa, que haja uma preocupação e cuidado com a saúde mental dos colaboradores. Uma avaliação regular da satisfação e relação no, e com, o local de trabalho que permita que exista um equilíbrio entre o estado psicológico e as exigências profissionais. Isto beneficiará a simbiose entre satisfação de colaboradores e resultados da empresa, podendo ser fulcral para a rápida deteção, prevenção e mitigação da ocorrência da fraude.

3.3 Enquadramento da entidade



(por motivos de confidencialidade com a empresa, acordados no início deste projeto, não será exposto o nome da mesma pelo que será designada de “Acirbaf”)

Figura 5 - Logotipo da Empresa

De alma e coração português se faz a essência desta empresa, reconhecida além-fronteiras pela sua qualidade, inovação e propostas diferenciadoras.

A “Acirbaf”, S.A.¹³ é uma empresa com muitos anos de experiência no mercado, no qual assume uma posição destacada de liderança, pelas soluções e produtos que oferece. Os anos 30, marcam o início da história desta empresa, que se encontra hoje presente em cerca de 70 países espalhados por cinco continentes. A sua localização central em Portugal permite-lhe chegar a toda a extensão nacional de uma forma eficiente e eficaz, quer a nível logístico quer produtivo. Ao nível mundial, Portugal encontra-se numa zona privilegiada no Oeste da Europa, na ponta da Península Ibérica, fortalecendo o elo entre todos os países em seu redor, quer por terra quer por mar. Estas condições convergem numa vantagem estratégica, que permitiu a internacionalização da empresa.

Conta com mais de 600 colaboradores, e algumas unidades industriais produtivas e logísticas, em Portugal e França e ainda uma capacidade de produção instalada para 100 milhares de toneladas, tendo a sua atividade centrada nos produtos de grande consumo. Fatura anualmente 100 a 200 de milhões de euros, tornando-se assim uma das mais conhecidas e reconhecidas empresas portuguesas, classificando-se como uma grande empresa, líder em produtos de grande consumo.

A “Acirbaf” distingue-se pela sua capacidade de compreensão dos consumidores, das necessidades do mercado, por se permitir criar produtos, marcados pela sua diferença e irreverência, mantendo constante a qualidade e respeito em tudo o que oferece, distinguindo-se pela sua estratégia global e disruptiva.

Assume ainda um compromisso ambiental e sustentável, quer nas suas formas de fabrico quer nas gamas de produtos que comercializa. É uma empresa com uma longa relação com o seu cliente, criando valor acrescentado aos seus produtos e ao seu negócio.

Esta é uma empresa que conta com várias certificações de sistemas de gestão, atestando a conformidade desses sistemas, traduzindo-se em benefícios e contributos importantes na gestão do negócio, na avaliação de custos e riscos e nas relações com as suas envolventes externas. Assim, a “Acirbaf” detém (entre outras) certificação ao nível do:

- Sistema de Gestão da Qualidade através da ISO 9001;
- Sistema de Gestão Ambiental através da ISO 14001;
- Sistema de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho através da ISO 45001.

¹³ Sociedade Anónima - forma jurídica de constituição de empresas onde o capital social se encontra dividido em ações.

Isto demonstra que já existe uma cultura de pensamento baseado no risco, que resulta numa postura proativa e integrada aos processos e à sua gestão. A maturidade da “Acirbaf”, faz com que exista um controlo muito rigoroso de todo o processo, desde o fornecedor de matérias-primas ao cliente que adquire o produto no seu estado final. É um processo extenso, onde são envolvidas muitas pessoas e entidades que requer um controlo interno e uma gestão de riscos eficiente, regular e que ajude a alcançar os objetivos estabelecidos pela gestão.

Por seu turno, de forma que se consiga garantir que os processos de gestão de risco, *governance* e controlo interno da organização estão a operar de uma forma eficaz e eficiência, avaliando os riscos e, se necessário, sugerir melhorias que permitam a convergência com os compromissos e metas definidas, é necessário e urgente que esses riscos estejam definidos, claros e previstos durante todo o processo.

3.3.1 Pertinência da aplicação deste projeto

O trabalho de projeto é alicerçado, em duas vantagens fundamentais: primeiramente em permitir enquadrar os temas abordados e matérias consolidadas, em contextos práticos, onde se pode aplicar o “saber-fazer”. Depois, por ser numa empresa, permite um benefício prático para a mesma, traduzindo-se de forma positiva num contributo para alavancar o processo de melhoria continua a que todos se comprometem. A motivação para a realização deste projeto foi a sinergia de obter num documento rico, útil e adaptado para a empresa e, também, um desafio e oportunidade pessoal, de desenvolver um projeto desta dimensão para uma empresa como a “Acirbaf”.

Este projeto assenta num modelo de identificação e avaliação de riscos, oportunidades de melhoria, atuando como um manual de prevenção de riscos com impacto direto nos produtos. É, genericamente, uma análise-diagnóstico aos problemas que existem e às soluções que estão a ser utilizadas, entendendo de que forma o risco de fraude está presente no negócio e que respostas são dadas ao mesmo, na gestão dos controlos. Assim, depois de toda esta pesquisa e recolha de informação no “terreno”, após realizada uma análise à melhoria do processo, aos riscos que acarreta e de que forma a empresa poderá beneficiar com a introdução de novas medidas / atualização das atuais, será desenvolvido o plano de prevenção de riscos.

O projeto surge como uma forma de melhoria contínua da gestão de processos, pessoas e recursos, da “Acirbaf”. Uma nova perspetiva, do que se faz, do que se pode fazer e de como melhorar o ambiente como um todo.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Analisar as medidas de prevenção de fraude interna em algumas áreas específicas;
- Analisar os riscos, classificá-los e mapeá-los;
- Definir medidas e controlos gerais e específicos para cada área de análise;
- Definir um plano de prevenção de riscos.

3.3.2 A “Acirbaf”

Pela relevância e atualidade do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, o presente Plano de Prevenção de Riscos da “Acirbaf” ganha forma, estando ele desenhado e concebido com base nas seguintes linhas hierárquicas (figura 6):

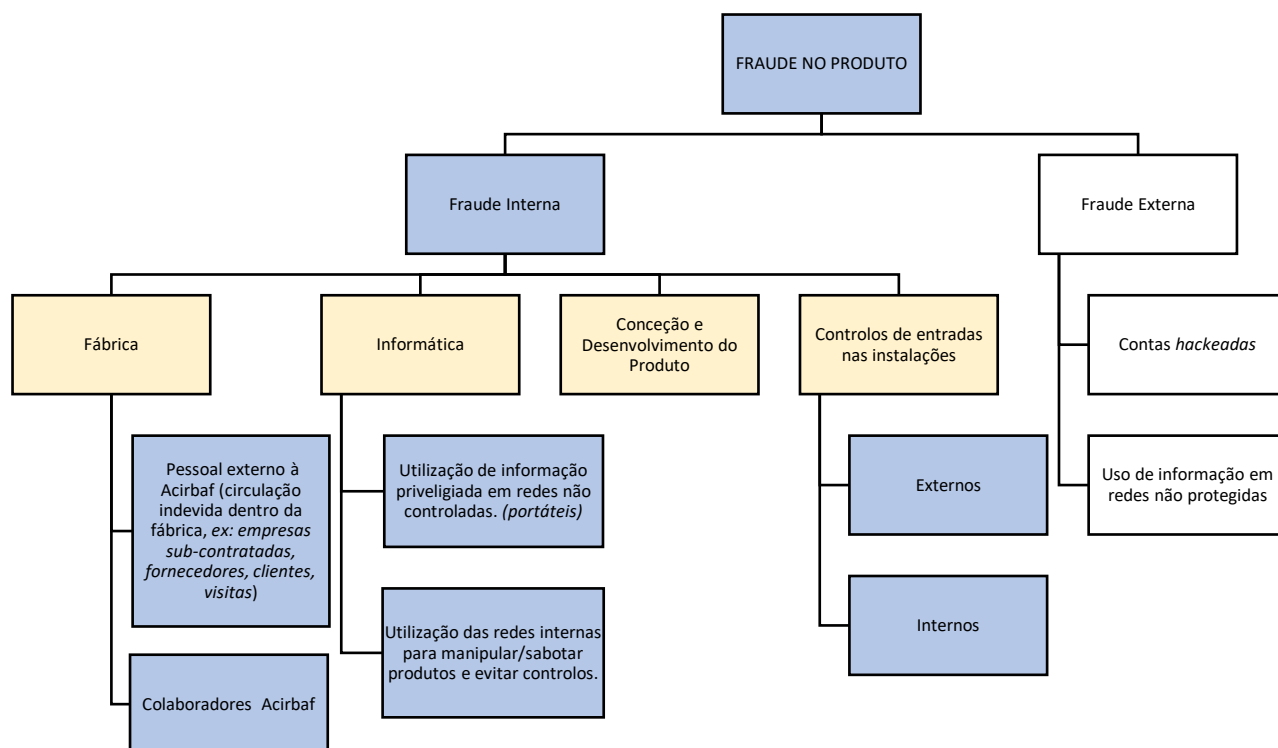


Figura 6 - Hierarquia da Fraude

Fonte: Elaboração própria

Como explanado na seção de capítulo 1.1., a fraude pode ser caracterizada sob diferentes óticas, desde o tipo de fraude até quem são os seus perpetradores, motivações e objetivos subjacentes, existem muitas formas de aproveitamento deliberado e indevido dos recursos e/ou ativos de uma organização, nas práticas e esquemas utilizados.

Neste projeto, e de acordo com a hierarquia da figura 6, o foco será a fraude interna, mais especificamente, como é que esta poderá ocorrer diretamente no produto.

A Fraude Interna é aquela que é cometida por um funcionário, gerente ou proprietário de uma organização, que atua em detrimento desta. Isto é, a utilização da empresa para enriquecimento pessoal, através do uso deliberado dos recursos ou ativos da entidade empregadora.

Este foi um ponto identificado em conjunto com a “Acirbaf” que, embora não seja a área com maior risco associado, o impacto da mesma influenciará e prejudicará o desempenho, imagem e sustentabilidade da marca.

Todo este procedimento tem como objetivo a definição de controlos necessários para a mitigação do risco de fraude interna, que possa ocorrer diretamente no produto. Para tal, foi necessário uma correta e cuidada identificação, avaliação e análise aos processos, percebendo de que formas seria possível, deliberadamente, alguém dentro da organização conseguir afetar a qualidade, produtividade e desempenhos das mais variadas gamas de produtos produzidos pela empresa.

O plano foi cuidadosamente elaborado, tendo como princípio as reuniões realizadas com a empresa, tomando como prioritário os pontos que a mesma salientou, reforçado por um conjunto de riscos identificados quer por observação *in loco*¹⁴ quer por funcionários nas diversas áreas, de forma que se traduza num documento útil, rico e adaptado às necessidades da “Acirbaf”.

A identificação de pontos críticos e de eficácia de controlos, bem como uma avaliação às vulnerabilidades inerentes ao processo, no âmbito da fabricação e transformação de produtos e áreas envolventes com impacto direto no produto, constitui a base deste projeto.

¹⁴ *in loco* é uma expressão latina que significa “no local”.

O Plano de Prevenção de Riscos contempla, detalhadamente, cada um dos 4 potenciais influenciadores internos, para a Fraude no produto realçados na fig. 6, que são: Fábrica; Conceção e Desenvolvimento do Produto; Controlo de Entradas e Informática.

Cada um destes documentos (apêndice 2, 3, 4 e 5) contemplará os riscos identificados para cada uma das áreas/processos relevantes, indicará que controlos existem e de que forma é que é executada a avaliação e impacto de cada um dos riscos e, por fim, serão dadas algumas sugestões e/ou oportunidades de melhoria e/ou novos controlos para mitigar a ocorrência dos mesmos.

3.3.2.1 Fábrica

Através de observação e reunião, foram identificadas todas as áreas de risco durante o processo de fabricação (*vide* apêndice 2).

Aqui foram considerados todos os processos internos, avaliando os riscos inerentes a cada um, relativamente à ação direta dos colaboradores (internos e externos) no mesmo.

Nesta fase, a fraude poderá ocorrer em qualquer um dos processos (ou, em caso de conluio, em vários processos), de uma forma mais direta com o produto, tais como:

- Adulteração de características específicas dos produtos;
- Seleção inadequada de matérias-primas;
- Troca de produtos/etiquetas;
- Alterações das propriedades físicas e químicas dos produtos;
- Etc.

A fraude poderá ser interna e, por falha dos controlos, ter sido desencadeada por uma pessoa externa à empresa, pelo que considerámos também de relevante análise para o objetivo deste projeto. Aqui, englobamos todas as pessoas com acesso à empresa e aos seus processos, indevidamente, nomeadamente: empresas subcontratadas (limpeza, por exemplo); visitas de clientes; visitas de fornecedores; etc.

Entender de que forma a empresa está preparada para “controlar” os seus processos e atividades garantindo que não haverá sabotagens ao produto foi considerado relevante e adequado, quer para a entidade quer para a relação com a sua envolvente externa, pelo que se concretiza neste projeto.

A identificação dos processos baseou-se na observação e análise da estrutura interna da empresa (*in loco*) bem como nos documentos disponibilizados pelas mesmas, onde constam todos os processos gerais e específicos da produção das diversas gamas do portfólio da “Acirbaf”.

A avaliação dos controlos internos foi obtida através do recurso a um questionário (apêndice 1). Este foi entregue, aleatoriamente, aos responsáveis selecionados pela entidade e foram respondidos de forma anónima.

3.3.2.2 Informática

Quando se identificou a “Informática” como um elemento fundamental, fez-se tendo em consideração que para as máquinas de produção funcionarem, elas têm de estar conectadas a um sistema interno, através de computadores. O acesso a esses computadores é feito a partir de um código de utilizador, com permissões para tal. Como se trata de uma zona com vários acessos, rotatividade de pessoal e numa área onde é possível o acesso a pessoas externas (visitas, fornecedores, equipas de limpeza, etc.), considerou-se relevante assumir e identificar como uma vulnerabilidade e, portanto, relevante para análise.

A existência de uma vulnerabilidade não é causadora de danos por si só. No entanto, devem ser reconhecidas e monitorizadas e, em caso de necessidade, implementar um controlo que mitigue a possibilidade de fraude.

Segundo o Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS):

“A eficácia de um controlo depende do ambiente em que o mesmo está a operar. A organização pode identificar uma lista complementar de vulnerabilidades que não estejam relacionadas com ameaças e/ou ativos concretos. Esta lista pode fazer parte da sua base de dados de conhecimento de gestão do risco.” (CNCS, 2019, p. 30)

O CNCS (2019) reforça ainda que a organização deverá ter sistematizado o plano de gestão de riscos e respetivos controlos implementados, tal como averiguar o estado e eficácia dos mesmos.

Os trabalhadores, voluntaria ou involuntariamente, são por vezes os principais responsáveis por ciberataques que afetam as suas organizações.

Assim, foram analisados os riscos internos e externos de acessos ao sistema e às máquinas específicas (de controlo produtivo), foi pedido à entidade que analisasse que controlos existem atualmente para mitigar esta ocorrência, avaliaram-se os riscos de ocorrência, novos controlos e ações que auxiliem na atenuação do erro humano, na prevenção e deteção antecipada de possíveis indícios de fraude.

3.3.2.3 Conceção e Desenvolvimento do Produto

A conceção e desenvolvimento de um produto envolve todo o processo desde a ideia inicial à pesquisa de mercado (identificar uma necessidade de mercado e analisar a concorrência), à prototipagem (idealizar uma solução), testes e, finalmente, lançamento de produto para o mercado (construir um produto).

A conceção e desenvolvimento do produto, refere-se a todas as equipas diretamente relacionadas com a criação do produto, desde o seu design até aos materiais utilizados, como aos fornecedores contratados e distribuidores autorizados.

Neste parâmetro, foram analisados os riscos de o(s) responsável(is) pela criação e desenvolvimento de um produto, em conluio ou por sua própria conta e risco, manipularem aquela que seria uma escolha de matéria-prima errada, um fornecedor não qualificado ou qualquer outro tipo de especificação do produto que prejudicasse o consumidor, a imagem da empresa e/ou a reputação da mesma.

Em análise esteve também a possibilidade de conluio com a concorrência, considerando a possibilidade de fuga de informação, como por exemplo: cópia de produtos (lançados ou não) para outras empresas (corrupção).

Neste processo, foi também incluído o setor das compras, pois detêm uma influência direta na conceção e desenvolvimento do produto, na medida em que é facilmente identificável, os riscos de conluio com fornecedores e distribuidores, ou até mesmo a escolha de químicos que impeçam ou prejudiquem o propósito do produto e a utilização para o qual deveria ser concebido.

3.3.2.4 Controlo de Entradas

O controlo de entradas (e saídas) é essencial nas empresas para que estas tenham um sistema de controlo de acessos, tanto para a proteção dos funcionários como para a proteção dos bens materiais e virtuais.

O principal objetivo deste controlo é o de minimizar o risco de acesso de pessoas não autorizadas, protegendo as instalações, os bens e as pessoas que se encontram no interior da área assegurada e, deste modo, proteger o produto e a forma como ele chega até ao consumidor final. Neste caso, o foco foi no controlo de entradas físicas na fábrica e/ou instalações da “Acirbaf”.

Nesta análise, verificar-se-á de que forma os controlos existentes têm ou não eficácia na proteção física de toda a estrutura da organização.

3.4 Definição da matriz de risco

De acordo com Moraes e Martins (2013, p. 132), “a avaliação do risco consiste na identificação e análise dos fatores que possam afetar adversamente a consecução dos objetivos, quantificando-os e gerindo-os através de um processo sistemático e dinâmico.”

Os riscos devem ser quantificados, de acordo com a sua probabilidade e impacto, de forma a obter uma avaliação de risco onde seja possível determinar as prioridades de atuação.

Neste sentido, foi criada uma matriz de risco orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto (figura 7). Depois de devidamente avaliadas estas duas dimensões, é possível calcular e visualizar a classificação do risco, que consiste na avaliação do impacto versus a probabilidade (figura 8).

		IMPACTO (I)		
PROBABILIDADE (P)	Alta (3)			
	Média (2)			
	Baixo (1)			
		Baixo (1)	Média (2)	Alta (3)

Figura 7 - Matriz de Risco

A probabilidade (eixo vertical) consiste, numa escala de *Likert*¹⁵ 1 a 3, no quão provável é a ocorrência do risco. O mesmo acontece para o impacto (eixo horizontal) que se refere às consequências do risco caso ele ocorra.

Neste projeto, o risco será então avaliado, numa escala de *Likert* de 1 a 3, da seguinte forma:

$$\text{RISCO} = \text{Probabilidade de Ocorrência} \times \text{Impacto}$$

Em que:

Probabilidade de Ocorrência (P) – resultante do histórico de ocorrências e práticas de fabrico existentes.

Impacto (I) – gravidade das consequências.

De forma que seja perceptível a interpretação dos dados, consideremos que:

<i>A - Alto</i>	<i>3 - Alto</i>
<i>M - Moderado</i>	<i>2 - Moderado</i>
<i>B - Baixo</i>	<i>1 - Baixo</i>

A valorização do risco decorreu da seguinte forma:

- Quanto à sua probabilidade:
 - Alto – é provável que aconteça (P) = **3**
 - Moderado – pode acontecer (P) = **2**
 - Baixa – é pouco provável que aconteça (P) = **1**
- Quanto ao seu impacto:
 - Alto - com impacto elevado (I) = **3**
 - Moderado – impacto considerável (I) = **2**
 - Baixa – o impacto é pouco relevante (I) = **1**

Por resultado desta matriz, obter-se-á nove avaliações de risco distintas, em que 1 corresponde a “risco baixo” e 9 corresponde a “risco extremo” (*vide* figura 8).

¹⁵ Escala de classificação usada para medir atitudes, percepções e opiniões

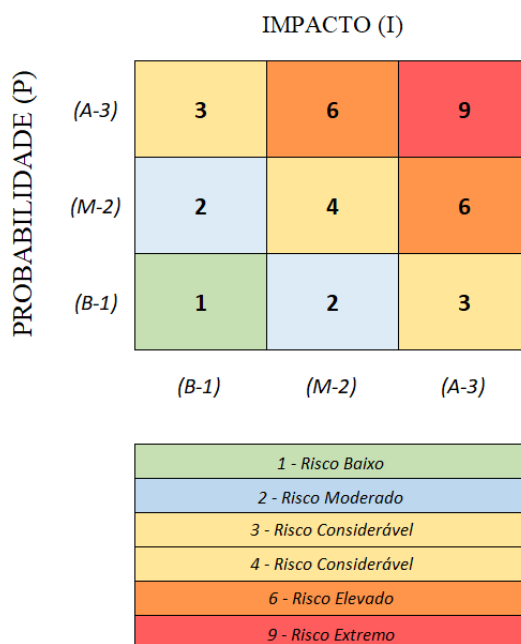


Figura 8 - Avaliação do Risco

Em que:

- **Vermelho:** os riscos identificados nestes quadrantes são aqueles que têm uma probabilidade muito elevada de ocorrer e, caso aconteçam, têm um impacto muito negativo na empresa.
- **Amarelo e Laranja:** os riscos identificados como “consideráveis”, são aqueles que têm alguma probabilidade de ocorrer, e que, o nível de impacto na empresa, é necessário ter em consideração, embora não tenham consequências muito severas para a entidade.
- **Verde e Azul:** os riscos identificados nestes quadrantes são aqueles que têm uma baixa ou moderada probabilidade de ocorrer, tendo um impacto menor, e consequentemente menos problemas e prejuízos para a organização.

Se **RISCO > 3** → RISCO CONSIDERÁVEL A EXTREMO → RISCO SIGNIFICATIVO

Se **RISCO ≤ 3** → RISCO BAIXO A CONSIDERÁVEL

Um risco significativo é um risco que exige uma consideração especial no âmbito da auditoria, são os riscos que têm alta probabilidade e impacto e que, como tal, devem deter prioridade de análise, revisão e aplicação de medidas que auxiliem no seu processo de mitigação.

Este “Plano de Prevenção de Riscos” surge pela necessidade de a empresa conhecer, medir e sintetizar os riscos inerentes ao processo produtivo, que advenham de atos intencionais e internos – fraude interna.

A necessidade foi identificada pela empresa, não querendo com isto dizer que a fraude interna no produto seja, na realidade global da empresa, o âmbito com maior risco identificado. Porém, ainda que menor, caso ocorra, os seus impactos são muito relevantes, pelo que se torna essencial proceder a este plano, como forma de melhoria dos processos internos da “AcirbaF”.

3.5 Análise dos Resultados

3.5.1 Questionário

Foi realizado um questionário (apêndice 1) aos responsáveis selecionados e indicados pela entidade, que preencheram o mesmo, de forma manuscrita. Para não correr o risco de identificar quem respondeu através da sua caligrafia, os mesmos não serão expostos, apenas analisados os resultados obtidos por via de percentagens.

O questionário apresentado à empresa, estava organizado em seis partes (conforme apêndice 1), nomeadamente:

- I. Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na empresa;
- II. Questões específicas sobre a “Fábrica”;
- III. Questões específicas sobre “Conceção e Desenvolvimento de Produtos”;
- IV. Questões específicas sobre “Informática”;
- V. Questões específicas sobre “Controlo de Entradas”;
- VI. Questões de opinião sobre a relevância da temática e espaço de sugestões.

Este era constituído por perguntas abertas respeitantes aos controlos existentes em cada uma das áreas, perguntas fechadas de resposta única (sim e não) e, de seleção múltipla.

Neste caso, foi utilizada novamente a escala de *Likert* para entender de que forma, a eficácia dos controlos da “Acirbaf”, era percebida pelos inquiridos, porém, desta vez, de 1 a 5, em que:

- 1) Insuficiente;
- 2) Suficiente;
- 3) Bom;
- 4) Muito bom;
- 5) Excepcional.

Esta escala é bastante eficaz para aprofundar um tema específico e descobrir de forma mais detalhada, a opinião/ perspectivas das pessoas sobre ele.

VI. Tema I - Questões introdutórias sobre a gestão de riscos na empresa

As respostas obtidas convergem no mesmo sentido, ao afirmar que a empresa tem controlos implementados que lhes permite mitigar a possibilidade de ocorrência de fraude, a nível interno.

Numa escala de 1 a 5, em que:

- 1) Irrelevante;
- 2) Pouco relevante;
- 3) Relevante;
- 4) Muito relevante;
- 5) Extremamente relevante,

os resultados demonstram que a amostra selecionada considera que, relativamente ao grau de importância da gestão de riscos e de controlos internos dentro da organização, a avaliação é de 3 – Relevante.

Esta avaliação espelha a cultura de prevenção de riscos e do controlo interno que existe na organização ou, pelo menos, o reconhecimento enquanto aspetos fundamentais para o contínuo desenvolvimento da mesma.

A avaliação nesta escala permite uma visão e percepção mais variada e abrangente da opinião e visão dos inquiridos sendo que, esta será tão representativa quanto maior a amostra de respostas.

Quando questionados sobre a implementação de controlos específicos nas áreas identificadas como fulcrais para o desenvolvimento deste projeto, os resultados demonstram que existem controlos na Fábrica, na Informática e no Controlo de Entradas, não estando estipulados controlos específicos para a Conceção e Desenvolvimento do Produto.

VII. Tema II – Questões específicas sobre a “Fábrica”;

Assente na mesma metodologia, foi solicitada uma identificação dos controlos internos existentes na “Acirbaf”, avaliando-os quanto à sua eficácia, no contexto em que se inserem.

Mantendo os pressupostos de classificação de 1) Insuficiente; 2) Suficiente; 3) Bom; 4) Muito bom e, 5) Excepcional, os controlos identificados ao longo do processo de produtivo foram avaliados, em média, com 3 - Bom.

Isto deixa perceber uma margem de segurança nos controlos, mas, também, uma confiança de que podem ser melhorados e adaptados a cada um dos processos, de forma a que sejam ainda mais eficazes e eficientes na mitigação de riscos. A avaliação de nível 3 permite perceber que os inquiridos consideram que já foi “percorrido um longo caminho”, na medida em que os controlos delineados pela entidade, na prevenção da eventual ocorrência de fraude na fábrica, são adequados e estão em conformidade com os requisitos, porém, ao selecionar a opção “intermédia”, indica que há efetivamente uma margem de progressão, “novos caminhos a percorrer” de melhoria contínua e que, para tal, são necessários (re)avaliar novos controlos internos que auxiliem no aumento da confiança no sistema interno da “Acirbaf”.

De destacar, que no processo “Controlo de Qualidade”, a avaliação foi de 4 (Muito bom), concluindo assim que a “Acirbaf” dedica uma boa parte dos seus controlos à qualidade dos produtos oferecidos, passando estes por vários processos quer laboratoriais quer de autocontrolo das equipas em laboração. O controlo de qualidade do que é realizado é extremamente importante, quer pela imagem da entidade para com as partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, etc) como também, pelas especificidades dos produtos e a sua função, necessitando de um cuidado controlo de qualidade às suas características físicas, químicas e ao seu desempenho. A resposta dos inquiridos demonstra uma elevada confiança nos controlos implementados.

VIII. Tema III – Questões específicas sobre a “Conceção e Desenvolvimento de Produtos”

Na conceção e desenvolvimento do produto, os controlos são desenhados pelos intervenientes nesta atividade. Não existe, pela conclusão às respostas identificadas, controlos específicos criados pela empresa, de forma a detetar anomalias ou distorções dos parâmetros normais. A eficácia dos controlos nesta área foi avaliada em 3 - Bom, tendo por isso também ela uma boa margem de progressão e adaptação de forma a minimizar riscos, aquando da escolha de fornecedores, da prototipagem de produtos e desenvolvimento dos mesmos, por exemplo.

No entanto, quando a própria entidade não reconhece controlos implementados nesta área, a análise terá de ser efetuada de uma forma mais concreta, verificando que controlos é que a levam a avaliar como “bons” e, de que forma, estes podem ser melhorados e construídos num modelo mais claro e objetivo para toda a organização. Da análise às respostas, resulta um paradoxo entre “não tem controlos” e “avaliámos os nossos controlos como “bons””. Assim sendo, é necessário reforçar a coerência e interligação entre objetivos e os controlos implementados e a divulgação dos mesmos entre os funcionários da “Acirbaf”.

IX. Tema IV – Questões específicas sobre a “Informática”

Neste tema, as questões foram focadas em “*como é que, informaticamente, se pode afetar a qualidade e desempenho do produto produzido*”. Nesta área, foi identificado uma maior afetação de controlos aos sistemas internos de programação das máquinas, através da proteção de acessos e permissões através de *passwords*¹⁶, avaliando a eficácia dos mesmos com nível 4 – Muito Bom. Por seu turno, no que concerne à utilização de informação/dispositivos fora das redes internas da “Acirbaf”, os controlos foram avaliados com nível 3 – Bom, pelo que será decerto um ponto de análise.

¹⁶ Segundo o dicionário de Cambridge, “*password*” uma palavra secreta ou combinação de letras ou números, utilizada para se comunicar com outra pessoa ou com um computador para autenticação de identidade <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/password>

Esta questão foi fortemente levantada aquando da pandemia Covid-19, dado que as empresas foram “obrigadas” a tomar medidas, adaptar procedimentos e rever segurança interna e informática das organizações, uma vez que a totalidade ou quase totalidade do trabalho foi efetuada remotamente, através de redes pessoais e, portanto, mais suscetíveis ao risco de fraude.

As empresas tiveram de se adaptar de forma rápida e potencialmente eficaz a esta nova realidade. Os padrões de *compliance*, a vários níveis, estavam desenhados para ser cumpridos na infraestrutura da empresa, o que impõe desafios quando tal se transforma e o local de trabalho passa a ser remoto. Teletrabalho traz para as empresas um alto nível de risco de fugas de informação e de *cybersecurity*¹⁷, uma vez que falamos de ambientes menos seguros, muitas vezes proporcionados por redes inseguras, antivírus e configurações de *firewall*¹⁸ inadequados.

Os procedimentos implementados pela entidade devem ser revistos e adequados, tendo em consideração estas novas fragilidades e vulnerabilidades de forma a poder otimizar e adaptar à nova realidade, mitigando os riscos inerentes a esta área.

Assim, considerou-se relevante a análise e integração da “informática” neste Plano de Prevenção de Riscos e de que forma pode influenciar o produto.

X. Tema V – Questões de opinião sobre a relevância da temática e espaço de sugestões.

O resultado da amostra analisada, demonstra que a empresa considera que a prevenção de fraude e, intrinsecamente, a criação do plano de prevenção de riscos, é relevante para garantir a segurança, qualidade e imagem dos produtos produzidos.

¹⁷ Segundo o dicionário de Cambridge, “*cybersecurity*” são coisas que são feitas para proteger uma pessoa, organização ou país e as suas informações informáticas contra crimes ou ataques realizados utilizando a Internet. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cybersecurity>

¹⁸ Segundo o dicionário de Cambridge, “*firewall*” é um dispositivo ou programa que impede que as pessoas vejam ou usem informações em um computador sem permissão enquanto ele estiver conectado à Internet. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/firewall>

Este resultado é conclusivo ao demonstrar que existe uma cultura e preocupação da entidade para com as temáticas e é reflexiva das respostas anteriormente dadas, que demonstram essa atenção e cuidado com a prevenção da fraude, embora ainda pouco documentada ou planeada.

Não foram feitos comentários nem sugestões, pelos inquiridos.

3.5.2 Fábrica

Na fábrica (apêndice 2) foram identificados vinte e um (21) processos, que são necessários para a criação do produto final, desde a chegada da matéria-prima ao armazenamento do produto final. Em todos estes processos, foram identificados cento e vinte e oito (128) riscos. Estes são riscos que advém de Fraude Interna, e podem ser praticados quer por funcionários diretos da empresa quer por externos, dentro das instalações da mesma.

Embora se verifiquem muitos riscos comuns aos variados processos, há alguns destes que requerem um cuidado e planeamento mais elaborado, por se tratar de pontos cruciais de afetação no produto, no que concerne ao seu desempenho e qualidade.

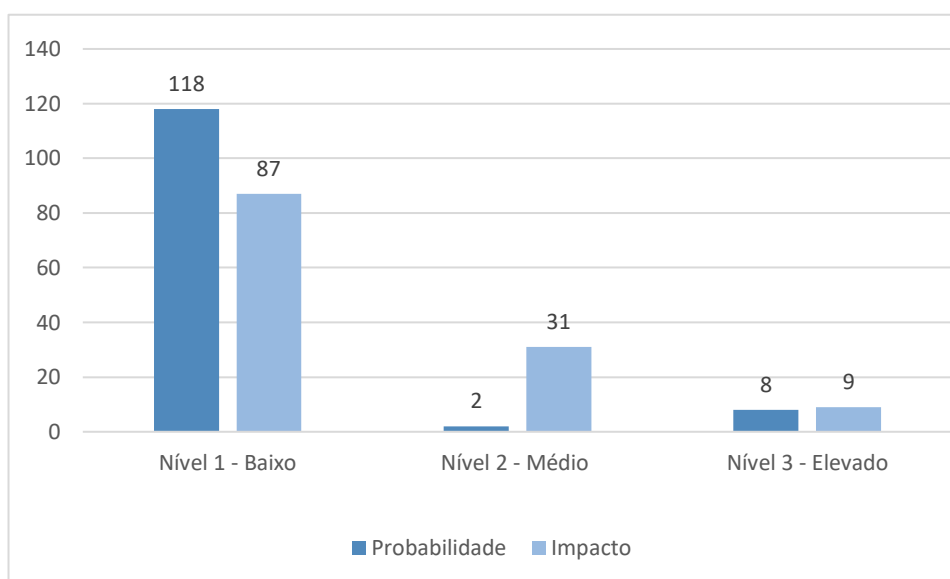
Através de um questionário (apêndice 1), foi solicitada a colaboração da entidade na identificação dos controlos existentes em cada um destes processos. O intuito seria o de conhecer o que está a ser feito na empresa, avaliar o risco e poder, com base nestas informações, recomendar algumas possíveis ações para tratar estes riscos e identificar também oportunidades de melhoria dos controlos já existentes (*vide* apêndice 2).

Após a recolha e identificação dos riscos inerentes a cada processo, foram avaliados segundo a matriz já identificada anteriormente (figura 7 e 8).

Assim, os riscos foram classificados numa escala de 1 a 3, no que concerne à sua probabilidade e impacto. A avaliação de riscos classifica-se assim entre 1 e 9, em que 1 significa “Risco Baixo” e 9 “Risco Extremo”.

Depois de avaliados todas as probabilidades e impactos de ocorrência dos riscos nos processos da Fábrica, chegou-se às seguintes conclusões enunciadas no gráfico 1:

Gráfico 1 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos – Fábrica

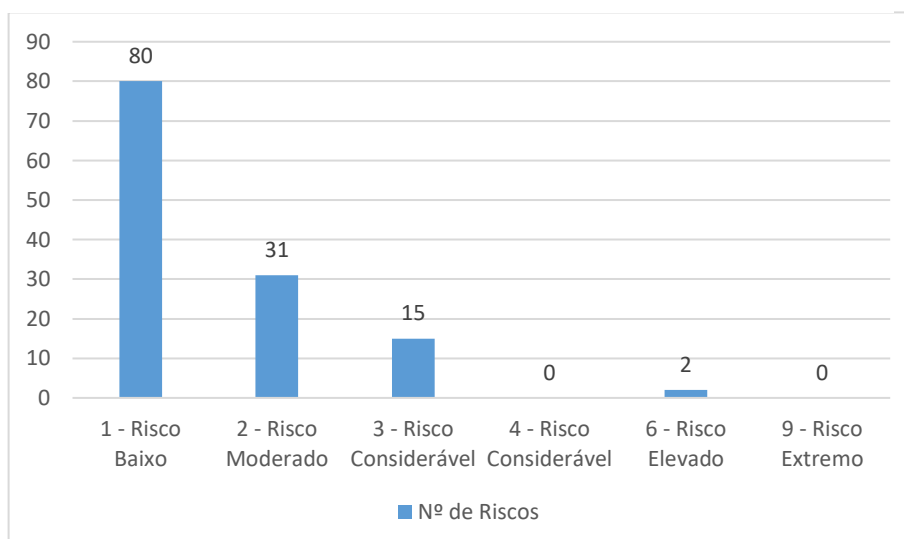


Dos cento e vinte oito (128) riscos identificados, a grande maioria tem uma probabilidade de ocorrência baixa, isto porque, aliado aos controlos que a empresa já detém, o processo produtivo é muito automatizado e, como tal, quando corretamente parametrizado, a “mão humana” não consegue ter influência tal, que deturpe o produto. Mais, ao longo de todo o processo, o estado do produto passa por vários testes e controlos, que aumentam a possibilidade de deteção de não conformidades entre a matéria-prima e o seu estado final.

De destacar as nove situações em que o impacto é elevado, pelo que urge a necessidade de analisar e parametrizar controlos que mitiguem estes riscos específicos, de forma que, caso ocorra, o impacto seja o menor possível.

Resultante do produto entre Impacto x Probabilidade, os riscos foram avaliados da seguinte forma:

Gráfico 2 - Avaliação de Riscos - Fábrica



Pela análise ao gráfico 2, verifica-se que não existe nenhum caso de Risco Extremo nem de Risco Considerável (de nível 4).

Cerca de 62,5% dos riscos identificados foram classificados como de baixo risco, o que fortalece a certeza de uma capacidade da entidade em adequar os seus controlos aos procedimentos e riscos que a própria atividade produtiva acarreta.

Ainda assim, os controlos e avaliações efetuadas carecem de revisões de auditoria periódicas de forma a garantir que estão adequadas à atividade da “Acirbaf”.

De realçar os riscos avaliados como “elevado” (2 riscos), ao qual se propõem medidas de controlo interno mais específicas e direcionadas a estes, nomeadamente:

- I. Realizar auditorias de supervisão;
- II. Controlar visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões;
- III. Reforçar as câmaras de segurança nestas zonas críticas (devidamente autorizadas e em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)¹⁹);
- IV. Realizar auditorias periódicas de deteção de situações fora das padronizadas;
- V. Criar um canal de denúncias.

¹⁹O RGPD estabelece as regras relativas ao tratamento, por uma pessoa, uma empresa ou uma organização, de dados pessoais relativos a pessoas na UE <https://www.sg.pcm.gov.pt/sobre-nos/regulamento-geral-de-prote%C3%A7%C3%A3o-de-dados.aspx>

3.5.3 Informática

A monitorização das atividades dos colaboradores é certamente uma das áreas chave de qualquer organização, quer por controlo inerente ao ADN²⁰ da mesma como, nesta nova realidade, pela dificuldade decorrente do crescente número de funcionários em teletrabalho e/ou utilizadores com acessos em redes externas. É comum o receio de que as formas e métodos de controlo até então implementados, bem como possíveis fugas de informação fulcrais para a continuidade das empresas, estejam em risco.

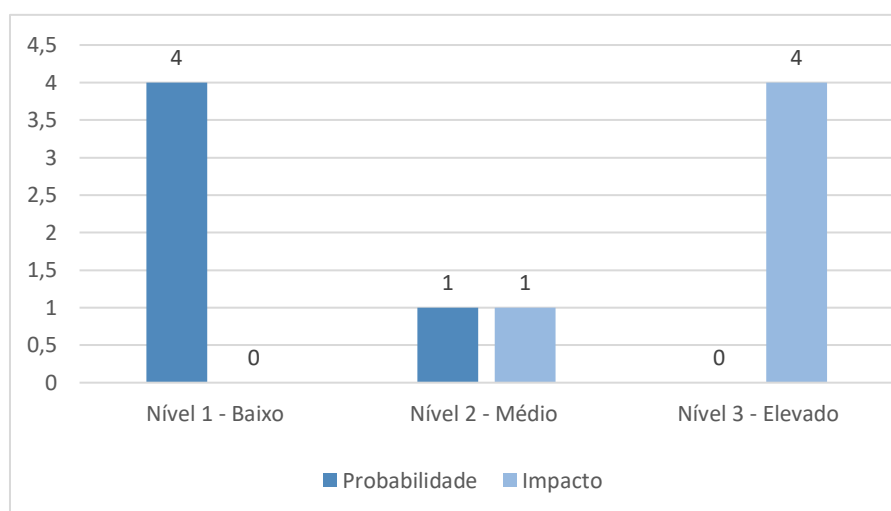
Antes deste cenário sem precedentes e muito desafiador, aliado aos fatores de risco de corrupção, os departamentos de *compliance* e de controlo interno das empresas devem estar preparados para adotar medidas rápidas, urgentes e eficazes para mitigar os diversos impactos da situação atual.

Nesta ótica, é cada vez mais necessário que se avaliem os riscos e que se apliquem os controlos de segurança que melhor se ajustam às necessidades da empresa, apostando na formação e sensibilização dos trabalhadores para as principais ameaças associadas aos riscos enfrentados pelas organizações.

O que se pretendeu analisar nesta área foi de que forma, internamente ou com uso privilegiado de informação/redes, é possível destruir/deturpar/sabotar/adulterar o(s) produto(s) da “Acirbaf” (*vide* apêndice 3).

Assim foram identificados cinco riscos, analisados da seguinte forma (gráfico 3):

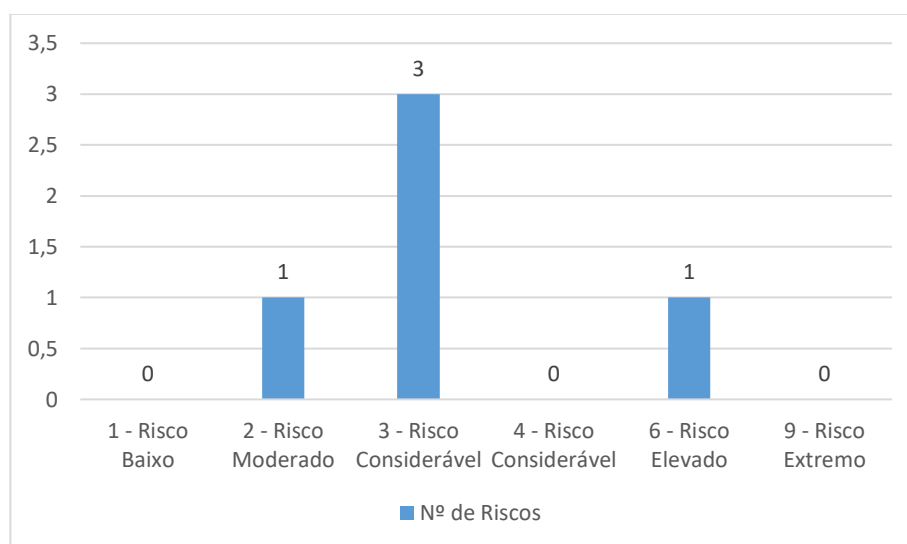
Gráfico 3 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos - Informática



²⁰ Em sentido figurativo, significa características que definem uma empresa ou marca, distinguindo-a relativamente a outras.

Pese embora a probabilidade de ocorrência seja baixa (4 dos 5 riscos identificados), devidos aos mecanismos de controlo atuais da empresa, os impactos decorrentes da mesma, são consideráveis, pelo que necessitam de uma análise detalhada e periódica à correta adequação dos controlos implementados bem como a sua eficácia. (vide apêndice 3)

Gráfico 4 - Avaliação de Riscos - Informática



Como observável no gráfico 4, é importante realçar o Risco Elevado (1 caso), ao qual se propõe medidas de controlo mais específicas e direcionadas a eles, nomeadamente:

- I. Realizar simulações de ataques de *phishing*²¹ e *smishing*²², e eventualmente de *vishing*²³, de modo a aumentar a sensibilização e os níveis de atenção a estes meios. (o que identificar, agir e combater);
- II. Sensibilizar e formar as equipas, para que auxiliem na deteção de anomalias;
- III. Realizar ações de formação sobre a importância da alteração periódica e a não partilha com terceiros de *passwords*;
- IV. Criar Políticas de Gestão de Acessos para prevenir que pessoas que saiam da empresa/mudem de cargos possam continuar a ter acessos a sistemas ou acumulação de acessos.
- V. Realizar ações de formação sobre os perigos da utilização de redes públicas

²¹O *phishing* é um tipo de ataque em que se usam técnicas de engenharia social para capturar informação sensível de uma vítima através de email. (...) Quando esta técnica é utilizada através de SMS, dá pelo nome de *smishing* e, por telefone (voz), de *vishing*.²² <https://www.cncs.gov.pt/pt/boas-praticas-contr-o-phishing-o-smishing-e-o-vishing/>

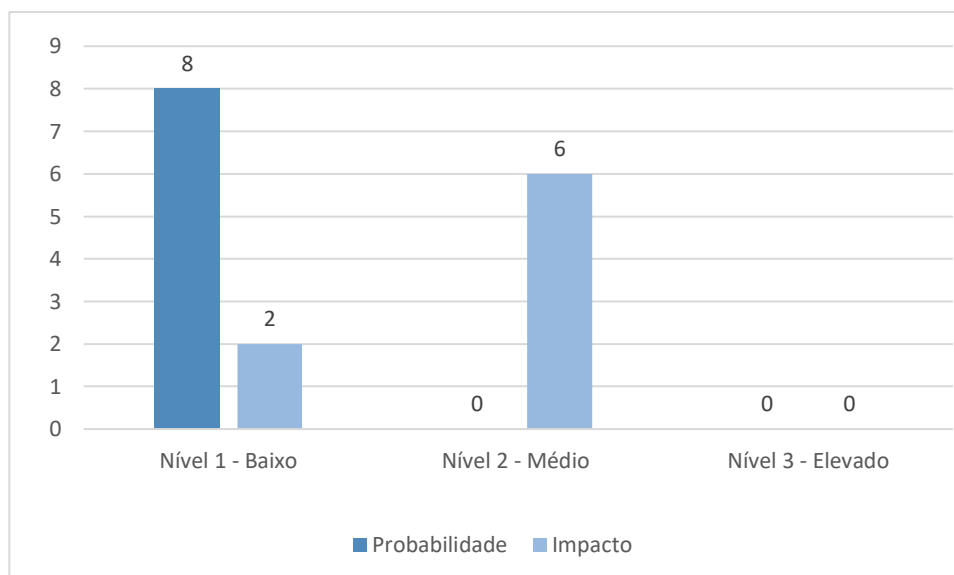
3.5.4 Conceção e Desenvolvimento do Produto

A inovação e a criação de novos produtos é extremamente importante para o desenvolvimento de qualquer empresa ou mercado, num mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

É aqui que começa a ser estruturado o desenho do produto, a sua função a utilidade, estudos de mercado para avaliação de viabilidade e, também, a escolha e seleção de fornecedores de matéria-prima que cumpram os requisitos exigidos (setor das compras). Desta forma, esta foi também uma área de extrema relevância, pois todo o conceito do produto é projetado aqui, e será daqui que toda a produção seguirá os desenhos concebidos pelos *marketers* ²⁴.

Nesta área, em conjunto com a organização, foram identificados oito riscos (*vide* apêndice 4), em que a probabilidade de ocorrência em todos eles foi avaliada em 1 e, em termos de impacto, seis riscos foram avaliados em 2 – Risco Médio. (*vide* gráfico 5)

Gráfico 5 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos – Conceção e Desenvolvimento do Produto



²⁴ O *marketer* é o profissional de *marketing* responsável pela comunicação e promoção dos produtos e serviços de uma organização.

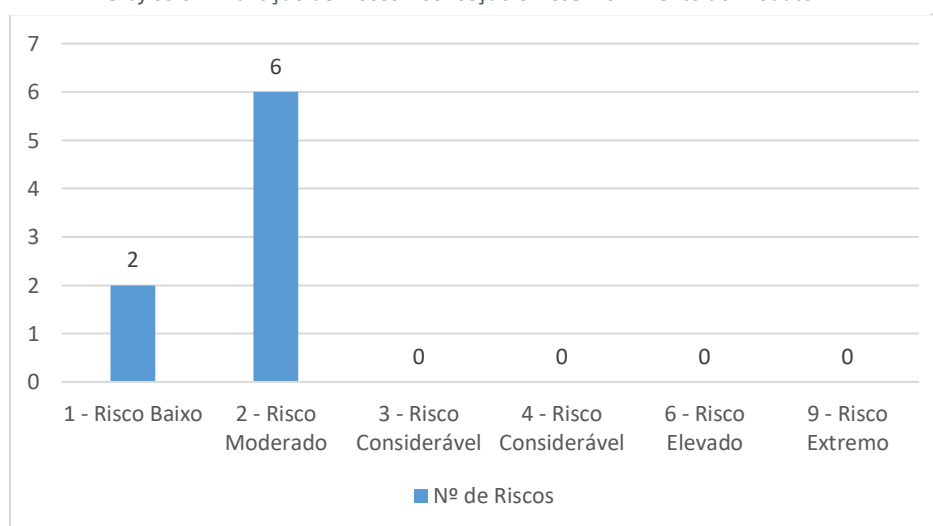
Mais de 70% dos riscos identificados foram considerados como moderados (*vide* Gráfico 6), e foram propostas medidas de controlo nestas áreas, que permitam mitigar a probabilidade de ocorrência de fraude, nomeadamente:

- I. *Double-checking*²⁵ do desenvolvimento do produto;
- II. Segregar de funções;
- III. Delegar responsabilidades;
- IV. Criar critérios técnicos de controlo e homologação para seleção e manutenção de fornecedores;
- V. Criar um código de conduta onde estejam desenhados os processos a serem adotados pelo setor;
- VI. Realizar auditorias independentes periódicas.

Em particular, no que concerne ao conluio com fornecedores, foram sugeridas duas oportunidades de melhoria, nomeadamente:

- VII. Acordos de confidencialidade sobre matérias sensíveis, devidamente contratualizado, que salvaguarde a entidade em causa de fuga de informação;
- VIII. Pacto de não concorrência - “o pacto de não concorrência é o acordo celebrado entre a entidade patronal e o trabalhador, através do qual o trabalhador se compromete, após o término da relação laboral, a não prestar atividade concorrencial à sua antiga entidade patronal, mediante compensação.” (Lexionário do DRE – “Pacto de não concorrência (Direito do Trabalho)”).

Gráfico 6 - Avaliação de Riscos - Conceção e Desenvolvimento do Produto



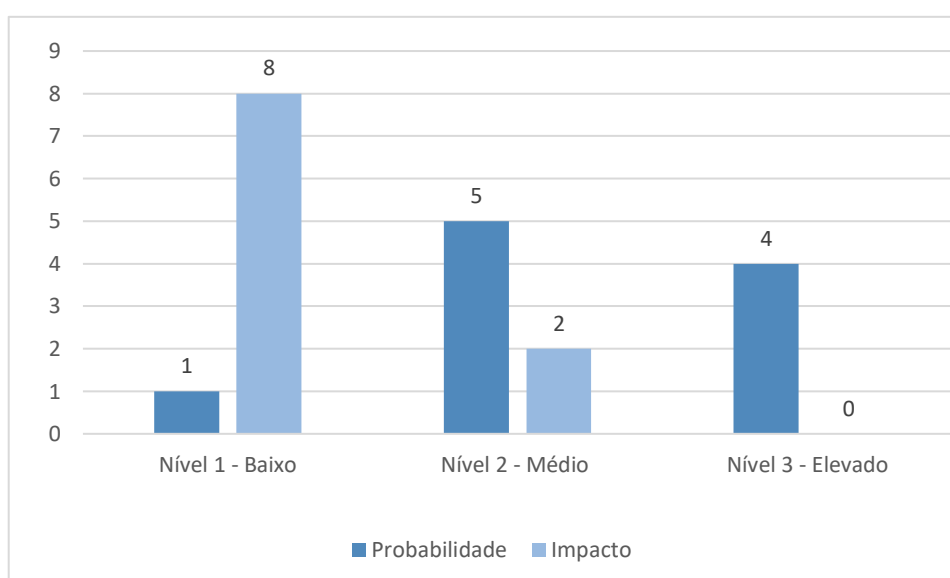
²⁵ Segundo o dicionário de Cambridge, “*double-checking*” significa “dupla verificação”, é o ato de verificar algo, certificando-se de que está correto, geralmente examinando-o novamente.

3.5.5 Controlo de Entradas

O controlo de entradas e saídas físicas na fábrica (*vide* apêndice 5), foi também alvo de análise aos riscos inerentes a esta atividade. Embora seja necessário ultrapassar mais pontos de controlo até conseguir atingir diretamente o produto, a segurança do mesmo começa na entrada da fábrica e por isso foi relevante considerar e analisar.

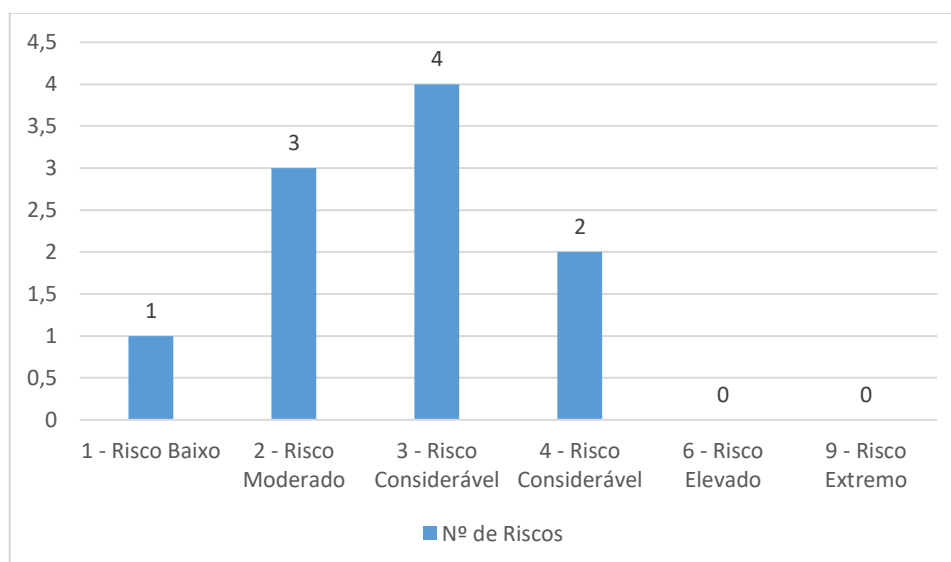
Assim, em conjunto com a organização, foram detetados dez riscos nos controlos de entradas e saídas, em que a sua probabilidade e impacto, foram analisados da seguinte forma (*vide* gráfico 7):

Gráfico 7 - Avaliação de Probabilidade e Impacto dos Riscos - Controlo de Entradas



Daqui, resultaram 6 riscos consideráveis (*entre o nível 3 e o nível 4*), para a vulnerabilidades da empresa. (*vide* gráfico 8). Para além da fraude no produto, que é cerne deste projeto, o controlo de entradas detém uma importância extremamente relevante em vários aspetos transversais ao funcionamento e identidade da organização.

Gráfico 8 - Avaliação de Riscos - Controlo de Entradas



Assim, com o objetivo de garantir imparcialidade e independência na gestão do registo de entradas e saídas, seria importante ser destacado um auditor capaz de identificar ações pouco comuns que possam originar fraudes no produto (e não só).

A “Acirbaf” deve, como medidas de controlo:

- I. Realizar inspeções periódicas aos padrões de comportamentos quer de pessoal interno quer de pessoal externo (*com funções diretas na empresa, visitas, fornecedores, clientes, etc*) - estes processos de auditoria também são uma oportunidade para produzir relatórios que permitam aos gestores de recursos humanos identificar zonas e setores críticos.
- II. Apostar em tecnologia no controlo das entradas, uma vez que, um grande fator de risco desta área, é o facto do controlo ser feito manualmente (*abertura de cancelas/entradas concedidas por observação*). Quer por uma questão biométrica, permitindo garantir quem é que entra e sai, quantas pessoas por veículo, etc, quer também utilizar tecnologia que permita fazer uma gestão e monitorização do sistema de controlo de acessos físico da organização. Ou seja, baseado nas permissões associadas a cada utilizador, seja informático ou no local de acesso, há sistemas que em tempo real (data e hora), podem decidir, autorizando ou não, acerca do acesso desse utilizador a esse determinado espaço físico e, subsequentemente, efetuar o registo do mesmo na base de dados.

3.6 Auditoria Interna e Monitorização

Para que um Plano de Prevenção de Riscos de Fraude seja eficaz, é importante que se conheçam os métodos mais comuns pelos quais a fraude é descoberta, sendo uma base para uma deteção eficaz de fraude interna.

A Auditoria Interna é a segunda maior aliada na deteção de fraude interna, correspondendo a 16% da forma de deteção dos casos analisados neste relatório.

Assim sendo, a auditoria interna assume uma função primordial de supervisão da gestão do risco, dos controlos e dos processos de governação. É uma atividade de grande importância estratégica que contribui diretamente para o fortalecimento da gestão organizacional.

Após a análise dos riscos e respetivas recomendações, são necessárias medidas e/ou ações corretivas que devem ser acompanhadas pela Auditoria Interna.

Consoante o nível de risco assim deverá ocorrer a priorização da monitorização e acompanhamento das ações implementadas bem como a análise à sua eficácia. Ou seja, quanto maior o risco, maior a prioridade de acompanhamento das ações corretivas. Assim, os auditores podem recomendar ações corretivas, preventivas ou oportunidades de melhoria, as quais devem também ser supervisionadas e acompanhadas ao nível da eficácia da sua aplicação.

Esse acompanhamento será baseado nas ações de risco identificadas na figura 9:

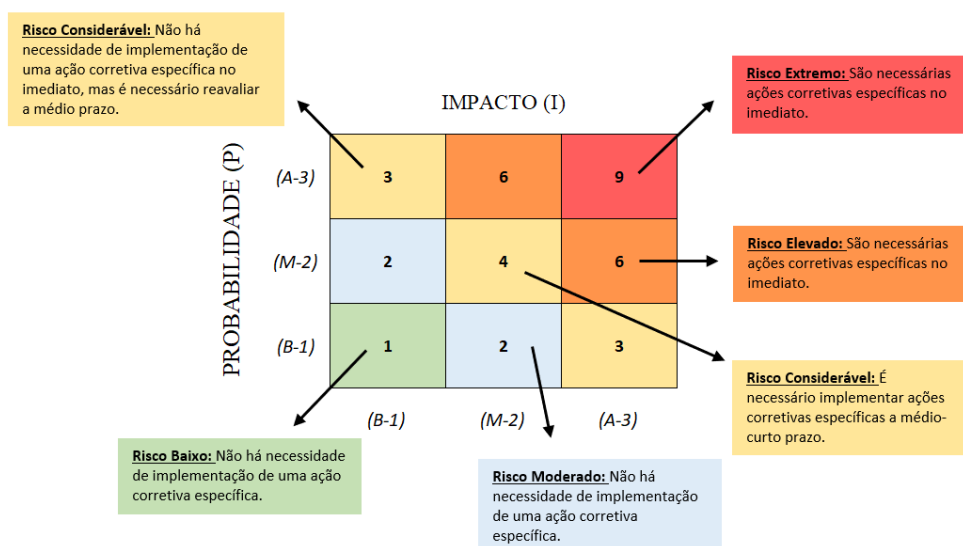


Figura 9 - Ações de Risco

Não é a auditoria interna que executa estas ações, mas sim quem faz o acompanhamento da implementação das mesmas. Neste caso, a auditoria interna desempenha um papel essencial para a avaliação dos processos (conforme o *Position Paper* do IIA (2019)) de gestão do risco e de controlo interno e ainda uma avaliação da eficiência e eficácia das operações. Assim, esta monitorização é o processo pelo qual se determina a adequação, eficácia e oportunidade das ações tomadas pelos responsáveis dos processos, relativamente às observações e recomendações, tendo em conta o risco e a urgência da adoção de medidas corretivas e oportunidades de melhoria.


Para definir a forma de acompanhamento das medidas e a sua relação com os riscos, foi utilizada uma técnica de avaliação de necessidades, que envolvem cinco perguntas chave para ajudar a definir este plano:

- I. O que vamos monitorizar?
- II. Onde vamos fazer esse acompanhamento?
- III. Porque é que o vamos fazer?
- IV. Quem é que o vai fazer?

E, por fim,

- V. Quem o executa?

A esquematização da resposta a estas questões auxiliará a empresa e seus envolvidos, conforme apêndice 6.



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS
MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

RISCO > 3 : RISCO CONSIDERÁVEL A EXTREMO				
(What) O que monitorizar?	(Where) Onde?	(Why) Porquê?	(When) Quando?	(Who) Quem?
Ações para tratar os riscos e oportunidade de melhoria identificadas	Fábrica Conceção e Desenvolvimento do Produto Informática Controlo de Entrada	De acordo com a avaliação específica de cada risco, é necessário uma implementação de controlos e ou ações corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência e, consequentemente de fraude. Assim, a Auditoria Interna atuará como um reforço na monitorização do controlo interno, na gestão de risco e na conformidade da aplicação das ações.	3 em 3 meses e sempre que se verificarem alterações significativas ao processo	Equipas de Auditoria Interna da Acirbaf (1º e 3º Trimestre) e Equipas subcontratadas para fazer a Auditoria Interna da empresa (2º e 4º Trimestre)


Figura 10 - Mapa de Monitorização dos Riscos Identificados (>3)

Nos riscos identificados com valores superiores ao nível 3 (figura 10), foi proposto a realização de auditorias internas por uma entidade externa, uma vez que, neste processo concreto se aborda a possibilidade de fraude interna, considerou-se que esta poderia

otimizar e dar uma garantia mais fiável, minimizando também o risco de conluio entre elemento(s) da equipa auditora da “Acirbaf” com o(s) fraudador(es).

O objetivo principal é o de conseguir uma visão de quem não está envolvido no processo de forma a que possa identificar possíveis aspetos não detetados pelos responsáveis envolvidos e, conseqüentemente, que o relatório se possa traduzir num documento de melhoria contínua para a entidade. Os riscos avaliados de “considerável a extremo” (> 3), dada a sensibilidade e consequência do seu impacto, necessitam de uma monitorização mais periódica e regular e, conforme descrito anteriormente, elaborado por equipas internas e externas, de forma que seja possível mitigar o risco de ocorrência de fraude

Conforme demonstrado na figura 11, para os riscos classificados como ≤ 3 , a auditoria deverá ser realizada todos os anos ou sempre que se verificarem alterações significativas no processo, pelas equipas de auditoria interna da empresa. Como são riscos que não necessitam de ações corretivas imediatas, apenas de acompanhamento e, possivelmente, de ações preventivas, esta monitorização e acompanhamento poderá ser efetuada pelas equipas internas da “Acirbaf”, com periodicidade de 1 ano. Como é um processo em constante adaptação e mudança, independentemente do nível do risco, é necessário que seja regularmente revisto e analisado. No estudo da ACFE (2022), as fraudes duram em média 12 meses, razão pela qual o máximo de limite temporal entre auditorias é de 1 ano.



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS
MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

RISCO ≤ 3 : RISCO BAIXO A CONSIDERÁVEL				
(What) O que monitorizar?	(Where) Onde?	(Why) Porquê?	(When) Quando?	(Who) Quem?
Ações para tratar os riscos e oportunidade de melhoria identificadas	Fábrica Conceção e Desenvolvimento do Produto Informática Controlo de Entrada	De acordo com a avaliação específica de cada risco, é necessário uma implementação de controlos e ou ações corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência e, conseqüentemente de fraude. Assim, a Auditoria Interna atuará como um reforço na monitorização do controlo interno, na gestão de risco e na conformidade da aplicação das ações.	1 vez por ano ou sempre que se verificarem alterações significativas ao processo	Equipas de Auditoria Interna da Acirbaf

Figura 11 - Mapa de Monitorização dos Riscos Identificados (≤ 3)

A auditoria interna é abrangente, o trabalho do auditor passa, primeiramente, por um conhecimento profundo das áreas como também do envolvimento dos colaboradores neste processo de melhoria contínua. Aferir as atividades, as operações, os processos e a informação existente, verificando conformidade das operações perante a lei, regulamentos normas, faz parte deste processo de auditoria e é, através deste, que se chegará a conclusões e recomendações profícuas para o desenvolvimento interno da empresa.

Recomenda-se que sejam efetuados testes de conformidade – testes que se destinam a confirmar se os procedimentos e as medidas de controlo interno estão/são adequados e se o seu desempenho é funcional no decorrer dos normais trabalhos da entidade, tendo em conta os procedimentos de inspeção, observação e confirmação.

O *follow-up* é um procedimento que visa determinar a adequação, eficácia e oportunidade da implementação das recomendações, até as ações e medidas corretivas estarem devidamente implementadas. A auditoria será tão ou melhor sucedida consoante as recomendações efetuadas estejam implementadas e avaliadas como eficazes.

3.7 Limitações do projeto

Para que o plano fique ainda mais robusto, é necessário que o mesmo seja trabalhado e estudado por equipas multidisciplinares que consigam contribuir de uma forma enriquecedora para o crescimento e adequação do mesmo. No preenchimento do questionário, a amostra deveria ser maior, de forma a alargar o âmbito de estudo, tornando-a o mais representativa possível, aumentando o grau de confiança e segurança das conclusões a extrair.

3.8 Considerações finais do projeto

Concluiu-se que a “Acirbaf” tem, globalmente, um sistema de controlo e gestão de risco implementado de forma adequada, evidenciado pela predominante avaliação ao risco inferior ao Nível 3 - Considerável, concluindo que a empresa detém um elevado e consistente grau de conformidade nas suas áreas.

No entanto, verificaram-se algumas situações que podem ter efetivamente um impacto negativo, podendo colocar em causa a reputação e imagem da empresa.

Assim, foram sugeridas ações de melhoria às quais se considerou que a “Acirbaf” tem capacidade, meios e competências para as implementar, de forma a se tornar mais eficiente e eficaz na mitigação de risco de fraude interna, com impacto direto no produto.

A envolvência da entidade neste processo foi extramente importante, uma vez que era uma área que carecia de planeamento e suporte documental específico para a mesma. Isto é, a empresa detém controlos específicos para cada uma das suas áreas, que funcionam e

têm vindo a funcionar. Pese embora as avaliações de risco globais efetuadas fossem consideravelmente satisfatórias, foi juntamente com a entidade, que surgiu a necessidade de criação de um plano de prevenção de riscos, mais específico, ao se perceber que a “fraude interna” neste caso, com impacto direto nos produtos, era uma área a qual carecia de um desenvolvimento, que merecia destaque e que, até ao momento, carecia dele.

A expectativa é que este Plano de Prevenção de Risco possa vir efetivamente a atuar como uma medida preventiva tendo como objetivo (a) testar a eficácia do sistema de controlo interno existente. Consoante a avaliação efetuada, criar/sugerir novas medidas e oportunidade de melhoria que visem reduzir os riscos, o seu impacto e a possibilidade de ocorrência de fraude interna, protegendo quer a imagem da empresa quer a satisfação do cliente com o produto. Por outro lado, pretende responder ao cumprimento da exigência do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, uma vez que, já se encontra em vigor e é aplicável à realidade desta empresa, pelo que a mesma deverá ter um PPR, sob pena de incorrer numa contraordenação, punível com coimas.

CONCLUSÃO

O plano de prevenção de riscos visa não só identificar potenciais situações de risco como também identificar controlos implementados bem como medidas preventivas e corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência desses riscos. Assim, é importante que estes estejam devidamente definidos de forma a que se possam desenhar estratégias e metodologias de monitorização, prevenção e mitigação dos riscos identificados.

A fraude reveste-se num ato intencional com intenção de obter proveito em nome próprio. Nenhuma entidade está livre deste risco, independentemente da forma em que é cometida. Para este projeto o foco foi a fraude interna, que consiste em toda aquela que é cometida por elementos da própria organização.

É impossível falar de fraude sem mencionar os processos que existem hoje disponíveis de forma a poder prevenir, detetar, orientar e corrigir através da gestão de riscos, da implementação de um bom sistema de controlo interno e de um foco e atenção para com a auditoria interna.

Assim, a gestão de riscos é um pilar fundamental no sucesso e desenvolvimento de uma empresa e, neste caso, na criação de um plano de prevenção dos mesmos. Este deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento sempre dentro daqueles que são os princípios e objetivos da organização. As atividades e processos da organização devem ser revistos quanto aos seus riscos inerentes, de forma que a estratégia delineada seja sempre adequada, eficaz e eficiente para o seu propósito.

Para dar resposta aos riscos, existe o controlo interno que, uma vez bem estruturado e adaptado se traduza numa ferramenta capaz de transmitir fiabilidade, transparência e segurança a todas as partes interessadas. Todas as organizações devem munir-se de controlos internos, mais ou menos rudimentares, criando normas, procedimentos e instrumentos utilizados de formas sistemática com o objetivo de garantir o funcionamento eficaz das mesmas.

Por seu turno, a auditoria interna contribui para a melhoria contínua da gestão de riscos e é responsável por uma monitorização e acompanhamento da execução das medidas previstas neste mesmo plano, aperfeiçoamento do sistema de controlo interno e promoção da qualidade da organização.

A metodologia utilizada neste Projeto consistiu numa estreita articulação entre a entidade e a aluna, na medida que foi realizada e estruturada de forma a ser útil para ambas as

partes. Todo o estudo foi elaborado no local, quer através de visitas a todas as áreas de intervenção, quer através de reuniões com os responsáveis, quer através de documentação gentilmente disponibilizada pela “Acirbaf”.

Isto resultou num plano de prevenção de riscos adaptado às necessidades identificadas pela empresa, ao nível da possibilidade de ocorrência de fraude interna, com efeitos diretos nos produtos produzidos.

Através de um questionário, percebeu-se que a entidade está consciente da importância e relevância dos controlos internos e da constante necessidade de monitorização dos mesmos. A empresa tem um cuidado com cada uma das áreas, não só pela sua dimensão e destaque no mercado, como também pelo vasto portfólio que oferece, tendo necessidade de estar sempre atenta e informada de todos os processos e de que formas eles podem ser afetados.

No decorrer da elaboração do projeto, foi notória a perceção de que, embora se verifiquem oportunidades de melhoria em algumas áreas específicas, a empresa tem uma segurança razoável dos riscos através dos controlos implementados.

O facto de a empresa deter certificação em vários sistemas de gestão é um claro indicador que existe uma cultura de pensamento baseado no risco, pelo que o objetivo deste projeto foi introduzir o risco de fraude, neste pensamento.

Este projeto, embora não espelhe a verdadeira identidade da empresa com o qual foi elaborado, foi realizado e construído dando resposta às necessidades e particularidades da mesma, com a expectativa de que venha a ser aplicada e se traduza num documento útil de convergência com a melhoria contínua da mesma.

Os objetivos propostos foram atingidos, no entanto, uma das limitações encontradas no decorrer deste processo foi a reduzida amostra para a recolha de dados. Esta amostra é um dos suportes do desenvolvimento do projeto e, como tal, deveria ser tão ampla e agregadora quanto possível, ao incluir responsáveis, técnicos e operadores, internos e externos, para uma completa e abrangente perceção das temáticas. Sugere-se assim que, como trabalho futuro, deva ser efetuada uma revisão, acompanhamento e monitorização dos riscos identificados e das oportunidades de melhoria propostas, que envolva toda organização e proporcione benefícios reais na mitigação do risco de possível ocorrência de fraude interna. A monitorização e revisão do plano é também relevante, como cumprimento da legislação em vigor, pelo que é importante a sua realização no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACFE. (2022). *Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations*. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>
- ACFE. (2022). What Is Fraud?. Acedido a 07 de maio de 2022, disponível em <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>
- Almeida, B. J. M. (2017). *Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Applegate, D. (2004). The U.S. corporate audit function: despite fundamental similarities between External and Internal auditing, several key differences separate the two professions. *Internal Auditor*, 61(5). Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A123409049/AONE?u=anon~7223517a&sid=googleScholar&xid=1aa3fc40>
- Araújo, I. (1998). *Introdução à Auditoria* (1ª ed.). Salvador
- Bonić, Lj, Dorđević, M. (2012). Potentials of internal auditing in enterprise risk management, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization* Vol. 9, No 1, 2012, pp. 123 - 137
- Boynton, W. C., Johnson, R. N. e Kell W. G. (2002). *Auditoria*, Tradução da 7ª edição do original *Modern Auditing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cambridge Dictionary. (2022). <https://dictionary.cambridge.org>
- Centro Nacional de Cibersegurança. (2022). Boas práticas contra o Phishing, o Smishing e o Vishing. <https://www.cncs.gov.pt/pt/boas-praticas-contr-o-phishing-o-smishing-e-o-vishing/>
- Centro Nacional de Cibersegurança. (2022). Quadro Nacional de Referência para a Cibersegurança (<https://www.cncs.gov.pt/docs/cncs-qnracs-2019.pdf>)
- Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Editora 7Letras.
- COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework* (2013). Acedido a 30 de setembro, disponível em: <https://www.coso.org/sitepages/internal-control.aspx?web=1>

- COSO. (2017). ERM - Integrated Framework - Executive Summary. Acedido a 05 de maio, disponível em: <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>
- Costa, C. B. (2010). Auditoria Financeira - Teoria & Prática. Lisboa: Rei dos Livros.
- D’Alessio, F.A. (2021). Is risk listing a reliable risk management practice? Academia Letters, Article 2247. <https://doi.org/10.20935/AL2247>.
- Decreto- Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro. *Diário da República n.º 244/2021, Série I*. Lisboa: Assembleia da República
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro. *Diário da República n.º 237/2021, 1º Suplemento, Série I*. Lisboa : Presidência do Conselho de Ministros
- DeLoach, J., & Thomson, J. (2014). Improving Organizational Performance and Governance How the COSO Frameworks Can Help. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Improving-Organizational-Performance-and-Governance.pdf>
- Denman, D. E. (2019). 2018 Report on Occupational Fraud: Results and How Companies Can Protect Their Assets. *Journal of Accounting and Finance*, 19(4), 97–113.
- Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho de 23 de outubro de 2019. UE: Jornal Oficial da União Europeia
- Donovan, D. (2018). Winning the War on Insurance Claims Fraud.
- Dorminey, J., Fleming, A. S., Kranacher, M. J., & Riley, R. A. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education* (2012) 27 (2): 555–579. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>
- Eulerich A, Eulerich M (2020) What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad Voo Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(3/4): 83-92. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50375>
- Franco, H., Marra, E. (2001). Auditoria contábil (4ª ed.). São Paulo: Atlas
- Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões. (2014). Linhas de Orientação para a Gestão do Risco. Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. Ministério dos Negócios Estrangeiros. Disponível em [69](https://www.instituto-</p></div><div data-bbox=)

camoes.pt/images/transparencia/Linhas_Orienta%C3%A7%C3%A3o_Gest%C3%A3o_Risco.pdf

- Gil, M. (2011). Avaliação e Prevenção da Fraude. ISCTE – Business School, Lisboa.
- IFAC. (2009). ISA 240 – Responsabilidades do auditor relativas a fraude numa auditoria de Demonstrações Financeiras. Acedido a 15 de junho de 2022, disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>
- IFAC. (2019). International Standards on Auditing 315. ISA 315 (Revised 2019) – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Acedido a 10 de setembro de 2022, disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-.pdf>
- IIA. (1978). “Internal Control – What’s that?”, The Institute of Internal Auditors. 37ª Conferência da IIA. Disponível em <http://www.theiia.org>.
- IIA. (2009). IIA Position Paper. The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management. Disponível em <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-risk-management.pdf>
- IIA. (2019). IIA Position Paper. Fraud and Internal Audit. Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success. Disponível em <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/fraud-and-internal-audit-assurance-over-fraud-controls-fundamental-to-success-april-2019/fraud-and-internal-audit.pdf>
- IIA. (2020). The IIA’s Three Lines Model. An update of the Three Lines of Defense. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>
- IPAI. (2016). Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. Disponível em <https://www.ipai.pt/gca/index.php?id8=5>
- Iyer, N. e Samociuk, M. (2016), Fraud and Corruption – Prevention and Detection, Burlington: Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315583082>

- Jurakulovna, J. G. ., Bahodirovich, R. U. ., & qizi, Y. M. T. (2021). Improving the Theoretical Framework of Internal Audit in the Corporate Governance System. *Middle European Scientific Bulletin*, 19, 345-348. <https://doi.org/10.47494/mesb.2021.19.996>
- Lou, N. H.-I., & Wang, M.-L. (2009). Fraud risk factor of the fraud triangle assessing the likelihood of fraudulent financial reporting. *Journal of business & economics research*. - Littleton, Colo. - Vol. 7.2009, 2, p. 61-78. ISSN 1542-4448, ZDB-ID 24421042
- Martins, I. & Morais, G. (1999). *Auditoria interna - Função e Processo*. Millenium, 13
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer*, 2(2). <https://doi.org/10.34620/eduser.v2i2.24>
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons Hoboken. ISBN 978-0-471-74115-2
- Mohanty, M. (2020). An Insight into Insurance Fraud and it’s Prevention. *Journal of the Insurance Institute of India*, 8(1), 19–26.
- Morais, G. (2004). Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/47131122.pdf>
- Morais, G., Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo (4ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications
- Peralta, P. (2014). Nova framework COSO 2013 - O que mudou e como aplicar nas organizações.XXI Conferência Anual - Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação. Disponível em: https://www.ipai.pt/fotos/gca/201411_ipai_coso_icf_2013_vfinal_1416586714_1502735946.pdf
- Pinheiro, J.L. (2014). *Auditoria interna - Auditoria operacional - Manual prático para auditores internos*. (3.ª ed). Rei dos Livros.

- Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. (2022). Estratégia Antifraude. <https://poise.portugal2020.pt/estrategia-antifraude>
- Regulamento (UE, EURATOM) n.º 966/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de outubro de 2012. UE: Jornal Oficial da União Europeia
- Regulamento (UE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro de 2013. UE: Jornal Oficial da União Europeia
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021. Diário da República n.º 66/2021, *Série I de 06.04.2021*. Lisboa : Presidência do Conselho de Ministros
- SÁ, A. (2007). Curso de Auditoria. São Paulo: Atlas.
- Santos, M. (2013). O Controlo Interno e a Gestão De Risco nas Empresas da Área Metropolitana do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico Do Porto, Porto.
- Sawyer, L.B., Dittenhofer, M. A.; Scheiner, J. H. (2003). The practice of modern internal auditing. (5ª ed.). The Institute of Internal Auditors.
- Secretaria-Geral da Economia. (2022). *Auditoria e Controlo Interno*. <https://www.sgeconomia.gov.pt/servicos-perguntas-frequentes/auditoria-e-controlo-interno.aspx>
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2022). Regulamento Geral de Proteção de Dados. <https://www.sg.pcm.gov.pt/sobre-nos/regulamento-geral-de-prote%C3%A7%C3%A3o-de-dados.aspx>
- Serviço Nacional de Saúde. Covid-19. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19>
- Stanciu, V. (2012). Fraud a growing problem - Can we mitigate it? Economic Sciences Series, 59 (1), 2012, 79-94. DOI 10.2478/v10316-012-0005-x
- The Britannica Dictionary. (2022). <https://www.britannica.com/dictionary>
- Tribunal de Contas (1999). Manual de auditoria e procedimentos.
- Wells, J. T. (2009). Manual da Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção (E. A. SA (ed.); 2ª edição).
- Wolfe, D., Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. CPA Journal 74.12: 38-42.

Yin, R. K. (1994). Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO

PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Este questionário surge no âmbito da elaboração do Plano de Prevenção de Risco. A sua contribuição é fundamental! As respostas a este questionário visam auxiliar na identificação de controlos implementados para a mitigação do risco de fraude interna, que possa ocorrer diretamente no produto. Assim, de acordo com aquilo que são os planos de prevenção de risco que a sua empresa defém, solicitamos que por favor responda às seguintes questões.

1. A sua empresa tem controlos implementados nas mais diversas áreas, de forma a prevenir/mitigar a ocorrência de fraude interna?

Sim Não

2. De 1 a 5, quão importante considera a Gestão de Riscos e Controlos Internos, dentro da sua organização?

1 Irrelevante 2 Pouco Relevante 3 Relevante
 4 Muito Relevante 5 Extremamente relevante

3. A sua empresa tem controlos implementados para as seguintes áreas?

- | | |
|--|---|
| I. Fábrica | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| a) Colaboradores internos | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| b) Pessoal externo | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| II. Conceção e Desenvolvimento do Produto | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| III. Informática | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| a) Utilização de informações internas em redes não protegidas | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| b) Utilização das redes internas para manipular/sabotar produtos | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| IV. Controlo de Entradas | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| a) Pessoal internos | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |
| b) Pessoal externo | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não |

Daqui em diante, considere por favor a seguinte escala: 1) Insuficiente; 2) Suficiente; 3) Bom; 4) Muito bom; 5) Excepcional.

FÁBRICA

4. Para o processo – APLICAÇÃO DE ADITIVOS – quais os controlos que identifica? (a nível interno e externo)

4.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5
Insuficiente Excepcional

QUESTIONÁRIO

5. Para o processo – ARMAZENAMENTO DE PRODUTO ACABADO – quais os controlos que identifica? (a nível interno e externo)

5.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5
Insuficiente Excepcional

6. Para o processo – BOBINAGEM – quais os controlos que identifica? (a nível interno e externo)

6.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5
Insuficiente Excepcional

7. Para o – PROCESSO PRODUTIVO – quais os controlos que identifica? (a nível interno e externo)

7.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5
Insuficiente Excepcional



16. Para o acesso através dos portões de entrada da empresa (quer de pessoas quer de viaturas) que controlos existem para garantir e monitorizar quem entra e suas respetivas autorizações?

16.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5

Insuficiente

Excecional

17. Que controlos existem que garantam que o funcionário está no Local B à hora X?

17.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5

Insuficiente

Excecional

18. Que controlos existem para garantir que pessoal externo (subcontratado e/ou visitas, clientes fornecedores, etc) não fazem desvios que lhes permita cometer fraude/sabotagem aos processos?

18.1. Como avalia a eficácia destes controlos?

1 2 3 4 5

Insuficiente

Excecional

PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

19. Quão importante/relevante considera a temática para a identidade e atividade da Acirbaf?

Sugestões/Comentários

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE 2. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO - FÁBRICA



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
APLICAÇÃO DE ADITIVOS	Adição de químicos em concentração/ quantidade inadequada ou de químicos proibidos, para a finalidade dos produtos	- Câmaras de vigilância; - Ações de consciencialização	1	2	2	Risco Moderado	- Formações de sensibilização a todos os funcionários - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas - Realização de auditorias de supervisão - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permisões - Ações de sensibilização para a necessidade de não partilha de <i>passwords</i> , bloquear/suspender computadores quando se ausentam, etc. - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias
	Contaminação por higiene deficiente intencional por parte dos operadores/visitas/etc. (<i>dedadas, sangue, etc</i>)		2	1	2	Risco Moderado	
	Troca intencional do aditivo		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		3	2	6	Risco Elevado	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	2	2	Risco Moderado	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		3	2	6	Risco Elevado	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
ARMAZENAMENTO DE PRODUTO ACABADO	Colocação de pragas que danifiquem/prejudiquem o produto no seu desempenho/função/armazenamento	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	2	2	Risco Moderado	- Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Sabotagens das embalagens de produto		1	1	1	Risco Baixo	
	Troca de rótulos para incorreto armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		3	1	3	Risco Considerável	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		3	1	3	Risco Considerável	
BOBINAGEM	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (<i>que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final</i>)	1	2	2	Risco Moderado		
	Adição de químicos em concentração/ quantidade inadequada ou de químicos proibidos, para a finalidade dos produtos	1	2	2	Risco Moderado		
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	1	1	1	Risco Baixo		

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CARREGAMENTO DA MÁQUINA	Contaminação por higiene deficiente intencional por parte dos operadores/visitas/etc. (<i>dedadas, sangue, etc</i>)	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	2	1	2	Risco Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Genir e implementar exercicios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores especificos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permisões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (<i>que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final</i>)		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
CARREGAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA	Contaminação da matéria-prima pelos operadores ou visitas		1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação por higiene deficiente intencional por parte dos operadores/visitas/etc. (<i>dedadas, sangue, etc</i>)		1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (<i>que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final</i>)		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	1	1	1	Risco Baixo		

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
COLAGENS	Contaminação da água de diluição da cola	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	- Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Genir e implementar exercicios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissoes; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	2	2	Risco Moderado	
	Contaminação por odores		1	1	1	Risco Baixo	
	Adição de químicos em concentração/ quantidade inadequada ou de químicos proibidos, para a finalidade dos produtos		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção /escritório /armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
CORTE	Contaminação por higiene deficiente intencional por parte dos operadores/visitas/etc. (dedadas, sangue, etc)	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	2	2	Risco Moderado	
	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)		1	2	2	Risco Moderado	
	Contaminação por odores		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção /escritório /armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
DESENROLAMENTO	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	2	2	Risco Moderado	- Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
DOBRAGEM	Contaminação por odores	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
EMBALAGEM PRIMÁRIA	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos <i>(que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)</i>	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	2	2	Risco Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação química intencional <i>(ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)</i>		1	2	2	Risco Moderado	
	Contaminação por higiene deficiente intencional por parte dos operadores/visitas/etc. <i>(dedadas, sangue, etc)</i>		1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação por odores		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
EMBALAGEM SECUNDÁRIA	Contaminação por odores	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação química intencional <i>(ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)</i>		1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos <i>(que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)</i>		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
EMPILHAMENTO	Contaminação por odores	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)		1	2	2	Risco Moderado	
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
ETIQUETAGEM	Troca de etiquetas	1	1	1	Risco Baixo		
	Etiquetagem ilegível	1	1	1	Risco Baixo		
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	1	1	1	Risco Baixo		

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS
Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
EXECUÇÃO DE CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DO PRODUTO	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	3	3	Risco Considerável	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude. - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo - Realização de auditorias de de supervisão - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância. - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permisões - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	2	2	Risco Moderado	
	Adição de químicos em concentração/ quantidade inadequada ou de químicos proibidos, para a finalidade dos produtos		1	3	3	Risco Considerável	
	Contaminação por odores		1	1	1	Risco Baixo	
	Contaminação pela aplicação de perfume (provocando alergias no consumidor)		1	3	3	Risco Considerável	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	2	2	Risco Moderado	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS
Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
IMPRESSÃO	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	3	3	Risco Considerável	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude. - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo - Realização de auditorias de de supervisão - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância. - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes
	Colocação de tintas prejudiciais		1	3	3	Risco Considerável	
	Troca propositada de tonalidades em relação ao padrão		1	1	1	Risco Baixo	
	Troca da impressão requisitada		1	1	1	Risco Baixo	
	Adulteração do desenho a imprimir		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
MARCAÇÃO DE LOTE	Colocação da marcação de lote ilegível	1	1	1	Risco Baixo		
	Colocação da marcação de código de barras ilegível	1	1	1	Risco Baixo		
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc	1	1	1	Risco Baixo		
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	1	1	1	Risco Baixo		

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
PALETIZAÇÃO	Troca de etiquetas	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	- Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Gerir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Troca propositada de produto na mesma palete		1	1	1	Risco Baixo	
	Redução/adulteração das quantidades por palete		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	1		1	1	Risco Baixo		
PARAMETRIZAÇÃO DA MÁQUINA	Sabotagem na parametrização de valores		1	2	2	Risco Moderado	
	Desvio do que está previsto produzir		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		3	1	3	Risco Considerável	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento	3	1	3	Risco Considerável		

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS

Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
RECEÇÃO E ARMAZENAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS	Colocação de pragas que danifiquem/prejudiquem o produto no seu desempenho/ função/ armazenamento	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	1	1	Risco Baixo	- Formações de sensibilização a todos os funcionários; - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias; - A criação e a promoção de mecanismos de comunicação claros considerando-se este um elemento-chave da prevenção, assim como da deteção da fraude; - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia; - Circuitos aleatórios (tanto de caminho como de horário) para o vigilante; - Pedido de identificação a pessoas desconhecidas; - Análise regular aos fatores chave de cada processo que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrência de fraude; - Criação de mecanismo de análise de denúncias em tempo útil; - Genir e implementar exercícios de avaliação de riscos ao longo de todo o processo de produtivo; - Criação de um espaço de sugestões de melhoria aos trabalhadores específicos de cada processo; - Realização de auditorias de de supervisão; - Análise à área abrangida pelas câmaras, de forma a evitar zonas sem vigilância; - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões; - Clara atribuição de responsabilidades para a criação de sistemas de gestão e de controlo; - Verificação de que os sistemas funcionam eficazmente na prevenção, deteção e correção de fraudes.
	Contaminação propositada recorrendo a corpos estranhos (que poderá não só afetar o processo de produção do produto como também o seu desempenho final)		1	1	1	Risco Baixo	
	Troca intencional de produto		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	1	1	Risco Baixo	
SELECÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA	Adição deliberada de alergenicos, que causem inflamações aos utilizadores do produto.	- Câmaras de vigilância; - Supervisores no local	1	3	3	Risco Considerável	
	Contaminação química intencional (ex: produtos de limpeza, produtos prejudiciais à finalidade do produto)		1	3	3	Risco Considerável	
	Substituição deliberada e intencional das matérias-primas utilizadas		1	1	1	Risco Baixo	
	Troca de matérias-primas não aptas para contacto com a pele e/ou contacto com alimentos.		1	3	3	Risco Considerável	
	Colocação de pragas que danifiquem/prejudiquem o produto no seu desempenho/ função/ armazenamento		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		3	1	3	Risco Considerável	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	1	1	Risco Baixo	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		3	1	3	Risco Considerável	

Plano de Prevenção de Riscos da Entidade “Acirbaf”



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO DE FRAUDE COM IMPACTO NOS PRODUTOS
Local: Fábrica

COLABORADORES & PESSOAL EXTERNO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CONTROLO DE QUALIDADE	Deturpação dos resultados do autocontrolo	- Controlo por amostragem dos produtos durante o processo e em laboratório (inspeção e ensaio)	1	3	3	Risco Considerável	<ul style="list-style-type: none"> - Formações de sensibilização a todos os funcionários - Criação/Divulgação do Canal de Denúncias - Simulação de deturpação do produto, para analisar a eficiência/deteção da anomalia - Realização de auditorias de supervisão - Controlo de visitas aos espaços de laboração: lista detalhada de acessos/permissões - Análise de desvios padrão dos resultados obtidos - Análise por amostragem mecânica, de forma a cruzar informação com a análise humana - <i>Double-checking</i> dos indicadores e procedimentos adotados
	Seguimento a produtos não conformes		1	2	2	Risco Moderado	
	Adulterar características e avaliações		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nas instalações produtivas de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	2	2	Risco Moderado	
	Livre circulação nos escritórios (computadores) de colaboradores internos e externos, visitas, clientes, fornecedores, etc		1	2	2	Risco Moderado	
	Acesso indevido de pessoal não autorizado (interno e externo) aos locais de produção/escritório/armazenamento		1	2	2	Risco Moderado	

APÊNDICE 3. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – INFORMÁTICA



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS
INFORMÁTICA

INFORMÁTICA							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
INFORMÁTICA	Hacking dos computadores que programam as máquinas	- Proteção de acessos por passwords - Validação de entrada em rede com proteção de acessos	1	3	3	Risco Considerável	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de simulações de ataques de phishing e smishing, e eventualmente de vishing, de modo a aumentar a sensibilização e os níveis de atenção a estes meios. (o que identificar, agir e combater); - Sensibilização e Formação dos funcionários, para que auxiliem na deteção de anomalias; - Efetuar a identificação das partes interessadas internas e externas; - Definir os papéis e responsabilidades, internos e externos, na gestão do risco e atribuir os mesmos aos recursos humanos elegíveis; - Definir uma metodologia de gestão do risco que seja adequada para a realidade da organização; - Revisão de incidentes ocorridos e acompanhamento dos mesmos com os responsáveis designados para o efeito; - Revisão periódica de documentos que contenham informações sobre a implementação dos controlos; - Formação aos funcionários sobre a importância da alteração periódica e a não partilha com terceiros de passwords; - Políticas de Gestão de Acessos para prevenir que pessoas que saiam da empresa/mudem de cargos possam continuar a ter acessos a sistemas ou acumulação de acessos; - Implementação do princípio do <i>need to know</i> - um usuário deve ter apenas acesso a informação necessária para a execução de sua função na organização para a qual trabalha, independentemente do nível de adequação de segurança desta organização ou de sua aprovação por superiores; - Formação sobre os perigos da utilização de redes públicas; - Auditorias periódicas e focadas a utilizadores com acessos privilegiados e por isso mais suscetíveis de ser alvo de fraude; - Estudos de desvios padrão aos comportamentos normais dos utilizadores; - Criação de Canal de Denúncias.
	Entrada indevida no sistema Intranet da Empresa		2	3	6	Risco Elevado	
	Partilha de passwords de acesso aos sistemas		1	3	3	Risco Considerável	
	Acessos indevidos em redes não protegidas que permita manipulação interna dos processos de transformação do produto		1	3	3	Risco Considerável	
	Uso privilegiado de acessos para manipular a produção dos produtos		1	2	2	Risco Moderado	

APÊNDICE 4. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS
Local: Escritório/Planeamento

CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
MAPEAMENTO DA CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Desenvolvimento inadequado do produto para o fim a que se destina	- Mais que uma validação de compras; - Auto-controlo.	1	2	2	Risco Moderado	- <i>Double-checking</i> do desenvolvimento; - Segregação de funções; - Acordos de confidencialidade sobre matérias sensíveis; - Pacto de não concorrência; - Delegação de responsabilidades.
	Seleção intencional de matérias primas inadequadas para o fim a que o produto se destina		1	2	2	Risco Moderado	
	Desenvolvimento do produto como falsas alegações		1	1	1	Risco Baixo	
	Conluio com prestadores de serviços de marketing		1	1	1	Risco Baixo	
	Falsificação aos testes de validação em laboratório e/ou aos testes de uso		1	2	2	Risco Moderado	
	Falsificação dos resultados da análise do potencial de mercado para o novo produto		1	2	2	Risco Moderado	
	Conluio com a concorrência		1	2	2	Risco Moderado	
COMPRAS	Conluio com fornecedores de produtos que não cumprem requisitos.	- Seleção de fornecedores certificados; - Seleção de matérias-primas adequadas.	1	2	2	Risco Moderado	- Critérios técnicos de controlo e homologação para seleção e manutenção de fornecedores; - Criação de um código de conduta onde estejam desenhados os processos a serem adotados pelo setor; - Realização de auditorias periódicas.

APÊNDICE 5. PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCO – CONTROLO DE ENTRADAS



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS
Controlo de Entradas

INTERNAS & EXTERNAS							
PROCESSO / ACTIVIDADE	RISCO IDENTIFICADO	CONTROLOS EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	AVALIAÇÃO DO RISCO	RISCO	POSSÍVEIS AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA
ENTRADAS	Registo de apenas um elemento do veículo, sem contabilização dos eventuais restantes	- Utilização de cartão da empresa (pessoal e intransmissível) - Utilização de cartões de acesso a determinados locais, pessoal e intransmissível; - Marcações de ponto físicas; - Pessoal externo sempre acompanhado com colaboradores da empresa	3	1	3	Risco Considerável	- Implementar processos de auditoria, através de inspeções periódicas, de forma a garantir que se deteta situações anómalas; - Com os relatórios elaborados pelos auditores, permitam aos gestores de recursos humanos identificar zonas e setores críticos onde serão necessários mais controlos e/ou lhes permitam atestar a eficácia dos existentes; - Investimento em tecnologia que permita identificação única de cada utilizador (<i>Biometria - digitais, retina e facial</i>); - Em pontos críticos, utilização de mecanismos de autenticação, que permitam ao sistema atestar a entrada e/ou saída de pessoas autorizadas; - Colocação de câmaras de vigilância nas entradas e saídas da fábrica; - Colocação de sensores térmicos que identifiquem quantas pessoas entram nos carros, permitindo rastrear quem está sem identificação.
	Entradas sem registo, apenas por observação de matrícula/conductor		3	1	3	Risco Considerável	
	Cancelas manuais não permitem registos de entradas.		3	1	3	Risco Considerável	
	Entrada indevida pela cantina (com registo de outrem)		2	1	2	Risco Moderado	
	Controlo de Externos (visitas, fornecedores, clientes) feito por observação, sem registos		1	1	1	Risco Baixo	
	Cartões são um objeto facilmente transmissível, em caso de furto ou entrega do mesmo a outro, dá acessos indevidos à fábrica.		2	2	4	Risco Considerável	
	Picagem com cartão não permite garantir que é a pessoa que está efetivamente a entrar/sair		2	2	4	Risco Considerável	
SAÍDAS	Cancelas manuais não permitem registos de saídas.	3	1	3	Risco Considerável		
	Picagem com cartão não permite garantir que é a pessoa que está efetivamente a entrar/sair	2	1	2	Risco Moderado		
	Controlo de externos, feito por observação, sem registos	2	1	2	Risco Moderado		

APÊNDICE 6. MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS



PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS COM IMPACTO NOS PRODUTOS MONITORIZAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

RISCO ≤ 3 : RISCO BAIXO A CONSIDERÁVEL				
(What) O que monitorizar?	(Where) Onde?	(Why) Porquê?	(When) Quando?	(Who) Quem?
Ações para tratar os riscos e oportunidade de melhoria identificadas	Fábrica	De acordo com a avaliação específica de cada risco, é necessário uma implementação de controlos e ou ações corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência e, consequentemente de fraude. Assim, a Auditoria Interna atuará como um reforço na monitorização do controlo interno, na gestão de risco e na conformidade da aplicação das ações.	1 vez por ano ou sempre que se verificarem alterações significativas ao processo	Equipas de Auditoria Interna da Acirbaf
	Conceção e Desenvolvimento do Produto			
	Informática			
	Controlo de Entrada			
RISCO > 3 : RISCO CONSIDERÁVEL A EXTREMO				
(What) O que monitorizar?	(Where) Onde?	(Why) Porquê?	(When) Quando?	(Who) Quem?
Ações para tratar os riscos e oportunidade de melhoria identificadas	Fábrica	De acordo com a avaliação específica de cada risco, é necessário uma implementação de controlos e ou ações corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência e, consequentemente de fraude. Assim, a Auditoria Interna atuará como um reforço na monitorização do controlo interno, na gestão de risco e na conformidade da aplicação das ações.	3 em 3 meses e sempre que se verificarem alterações significativas ao processo	Equipas de Auditoria Interna da Acirbaf (1º e 3º Trimestre) e Equipas subcontratadas para fazer a Auditoria Interna da empresa (2º e 4º Trimestre)
	Conceção e Desenvolvimento do Produto			
	Informática			
	Controlo de Entrada			

