

M

MESTRADO
Auditoria

Proposta de Implementação do Manual de Controlo Interno na Vygon Portugal, Lda.

Diana Isabel Brandão Sampaio Gomes

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

2019/2020

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Auditoria

Proposta de Implementação do Manual de Controlo Interno na Vygon Portugal, Lda.

Diana Isabel Brandão Sampaio Gomes

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Auditoria, sob orientação da Professora Doutora Susana
Adelina Moreira Carvalho Bastos**

Dedicatória

Para ti...

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai, o meu pilar! Obrigada por estares sempre aqui: apoiando-me na luta constante e por nunca me teres deixado desistir!

Um especial agradecimento à Professora Alcina Dias por ter sempre um olhar atento e um apoio permanente. Aos docentes do Mestrado em Auditoria expresso aqui o meu muito obrigada.

À minha orientadora Professora Susana Bastos, grata por todo o apoio e disponibilidade dados durante este projeto.

Agradeço especialmente ao Senhor José Bastos, Diretor Financeiro da Vygon Portugal, pela oportunidade de crescimento, apoio e compreensão, não só no desenvolvimento deste trabalho, mas também em todos os dias de trabalho que me permite alargar os meus conhecimentos e propõe novos desafios.

Ao Senhor José Martins, Diretor Geral da Vygon Portugal, obrigada pela oportunidade e apoio no trabalho desenvolvido.

A todos os meus amigos e família, grata eternamente, pela paciência e companheirismo que demonstraram durante este período, em especial à Rita, à Rute, à Yesenia, à Célia e à Teresa que me apoiaram e deram forças para não desistir.

Um obrigada muito especial à Teresa por ter estado sempre disponível e pelo seu apoio incondicional.

Agradeço a toda a equipa da empresa Vygon Portugal, Lda, pela sua colaboração e apoio.

Por fim, a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Resumo:

Hoje em dia, a informação útil e atempada é cada vez mais valorizada, permitindo uma tomada de decisão da gestão mais consciencializada e uma maior segurança no alcance dos objetivos, desenvolvimento estratégico e mitigação do risco. O controlo interno é, assim, cada vez mais reconhecido pelas entidades como uma ferramenta de gestão.

Este estudo visa a consciencialização da Vygon Portugal para a importância da implementação e manutenção do controlo interno como ferramenta de suporte à gestão.

No presente estudo, pretende-se realizar o levantamento dos procedimentos de controlo interno existentes na Vygon Portugal e apresentar sugestões de melhoria ao sistema observado, culminando na formalização de um manual de controlo interno que contribua para a melhoria contínua e permita uma maior segurança e estabilidade na execução das tarefas, no reporte de informação e tomada de decisão.

Numa primeira fase, é apresentada uma revisão de literatura acerca da auditoria e controlo interno, por forma a expor dois conceitos fortemente relacionados e fundamentais ao acompanhamento do desenvolvimento do estudo e perceção dos resultados.

Seguidamente, é apresentada a entidade em estudo, caracterizando a sua evolução, a sua organização estrutural e a sua atividade. Esta organização exerce atividade na área dos dispositivos médicos e, por isso, encontra-se abrangida por exigências normativas específicas e rigorosas.

Na realização deste estudo, optou-se pela metodologia de estudo caso, analisando a situação particular da Vygon Portugal através de um questionário de levantamento de procedimentos de controlo interno, quer formais quer informais, por forma a avaliar as medidas existentes e detetar recomendações de melhoria. Com base nos resultados, foi elaborado um manual de controlo interno adaptado às necessidades e dimensão da entidade, baseado no *framework COSO* e constituindo uma mudança na organização que se espera contribuir para a gestão da organização e alcance dos seus objetivos.

Palavras chave: Controlo Interno, Sistema De Controlo Interno, Auditoria Interna, Manual De Controlo Interno.

Abstract:

Nowadays the organizations value useful information delivered just in time, allowing for a more responsible decision-making process and providing a better safety net for pursuing the organization's objectives while developing its strategy and mitigating risk. In this framework, the internal control has progressively been recognized by the organizations as an important management tool.

This study intends to raise Vygon Portugal's awareness towards the importance of implementing and maintaining internal control procedures as tools that aid decision-making.

In this study we intend to identify the internal control procedures and practices in place in the organization and advance on suggestions for the betterment of the existing internal control system. In the end, we intend to formalize an internal control manual that contributes for the continuous improvement of the organization and provides safety and stability for the activities, reporting and decision-making processes.

Firstly, we will present a literature review regarding internal control and the auditing activity, explaining the two close-related and fundamental concepts for this study's development and result analysis.

Next, we will introduce the organization focus of the study, depicting its development, structure and activities. The organization operates in the medical devices market, being subjected to specific and rigorous normative and regulamentary demands.

We chose the method of the Case Study for this work, and approached Vygon Portugal's specific case via an internal control procedure questionnaire, with the intention of identifying both formal and informal controls, of evaluating the measures in place in the company and of detecting suggestions for improvement. Based on the results of the questionnaire, we prepared an internal control manual suited for the needs and size of the organization, building up from the COSO framework and laying the foundations for a change intended to help management members achieve the organization's goals.

Key words: Internal control, Internal Control System, Internal Audit, Internal Control Manual.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de literatura	3
1. Auditoria.....	4
1.1. Tipos de auditoria	6
1.1.1. Auditoria Externa	6
1.1.2. Auditoria Interna	8
1.2. Importância de auditoria interna.....	10
1.3. Âmbito, objetivos e funções de auditoria interna	11
1.4. Fases de auditoria interna	11
1.4.1. Planeamento	11
1.4.2. Execução do trabalho de campo.....	12
1.4.3. Recomendações	13
1.4.4. <i>Follow-up</i>	14
1.5. O auditor interno.....	14
1.6. Relação de auditoria interna com a auditoria externa.....	15
1.7. O futuro da auditoria interna	16
2. Controlo Interno	16
2.1. Conceito e objetivos do controlo interno.....	16
2.2. Sistema de Controlo Interno	18
2.3. Tipos de controlo interno.....	20
2.4. Princípios do controlo interno	22
2.5. Limitações do controlo interno.....	23
2.6. Áreas funcionais do controlo interno.....	24
2.6.1. Área Financeira	24
2.6.2. Área de Compras	25
2.6.3. Área de Vendas	26

2.6.4.	Área de Produção	27
2.6.5.	Área dos Recursos Humanos.....	27
2.7.	Modelos de avaliação	28
2.7.1.	COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Framework.....	29
2.8.	Importância do controlo interno	31
2.9.	Relatório de controlo interno.....	32
2.10.	Relação do controlo interno com a auditoria.....	33
Capítulo II – Estudo Empírico		34
3.	Metodologias	35
3.1.	Estudo Caso	36
4.	Desenvolvimento.....	39
4.1.	Apresentação da Empresa.....	39
4.2.	A Evolução da Empresa	40
4.3.	Estrutura Organizacional	42
4.4.	Análise SWOT.....	46
4.5.	Questionário de Controlo Interno	47
4.6.	Análise do questionário	48
4.6.1.	Análise do questionário de amplitude geral	49
4.6.2.	Análise do questionário da área financeira	51
4.6.3.	Análise do questionário da área das compras e pagamentos.....	55
4.6.4.	Análise do questionário da área de ativos fixos tangíveis.....	57
4.6.5.	Análise do questionário da área das vendas e recebimentos.....	59
4.6.6.	Análise do questionário da área da produção.....	61
4.6.7.	Análise do questionário da área dos inventários	63
4.6.8.	Análise do questionário da área dos recursos humanos	65
Capítulo III – Resultados		69

5. Resultados.....	70
5.1. Análise dos resultados de amplitude geral	74
5.2. Análise dos resultados da área financeira.....	76
5.3. Análise dos resultados da área de compras e pagamentos.....	77
5.4. Análise dos resultados da área de ativos fixos tangíveis.....	79
5.5. Análise dos resultados da área das vendas e recebimentos	80
5.6. Análise dos resultados da área da produção	82
5.7. Análise dos resultados da área de inventários	83
5.8. Análise dos resultados da área de recursos humanos	84
5.9. Proposta de Manual de Controlo Interno.....	86
Conclusão	155
Referências bibliográficas.....	158
Apêndices.....	162
Apêndice I – Questionário de Controlo Interno.....	163
Apêndice II – Índice de documental	173
Apêndice III – Matriz de riscos de amplitude geral.....	175
Apêndice IV– Matriz de riscos associados à área financeira.....	176
Apêndice V – Mapa de responsabilidades da área financeira	177
Apêndice VI– Matriz de objetivos e riscos associados às compras e pagamentos... 178	
Apêndice VII – Mapa de responsabilidades das compras	179
Apêndice VIII – Matriz de riscos associados aos ativos fixos tangíveis	180
Apêndice IX – Mapa de responsabilidades dos ativos fixos tangíveis	182
Apêndice X – Matriz de riscos associados às vendas e recebimentos.....	183
Apêndice XI – Mapa de responsabilidades das vendas	185
Apêndice XII – Matriz de riscos associados à produção	186
Apêndice XIII – Mapa de responsabilidades da produção	187
Apêndice XIV – Matriz de riscos associados aos inventários	188

Apêndice XV – Mapa de responsabilidades dos inventários.....	189
Apêndice XVI – Matriz de riscos associados aos recursos humanos	190
Apêndice XVII – Mapa de responsabilidades dos recursos humanos	191
Anexos.....	192
Anexo I – Código de Ética.....	193
Anexo II – Política de utilização dos sistemas de informação	200
Anexo III – Formulário de ficha de fornecedor	212
Anexo IV – Formulário de ficha de cliente	213
Anexo V – Codificação de clientes.....	214
Anexo VI – Formulário de registo de encomendas	215
Anexo VII – Formulário de ficha de devolução	216
Anexo VIII – Formulário de requisição de <i>stock</i>	217
Anexo IX – Formulário de requisição de amostras	218
Anexo X – Formulário de pedido de recrutamento	219
Anexo XI – Formulário de comunicação de ausência	220
Anexo XII – Grelha de avaliação de riscos por posto de trabalho.....	221

Índice de Figuras

Figura 1 – Fases de auditoria interna.....	11
Figura 2 – Framework Coso 2013.....	30
Figura 3 – Framework Coso 2017.....	31
Figura 4 – Organigrama.....	43
Figura 5 – Matriz de risco.....	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Respostas ao questionário de CI.....	70
Gráfico 2 – Riscos detetados	71
Gráfico 3 – Afetação dos riscos.....	71
Gráfico 4 – Nível de risco por objetivo.....	72
Gráfico 5 – Distribuição de riscos por área funcional.....	72
Gráfico 6 – Nível de risco por área funcional.....	73
Gráfico 7 – Afetação dos objetivos por área funcional.....	73
Gráfico 8 – Riscos de amplitude geral.....	74
Gráfico 9 – Impacto nos objetivos de amplitude geral.....	74
Gráfico 10 – Nível de riscos da área financeira.....	76
Gráfico 11 – Impacto nos objetivos de área financeira	76
Gráfico 12 – Nível de riscos da área de compras e pagamentos.....	77
Gráfico 13 – Impacto nos objetivos de área de compras e pagamentos.....	77
Gráfico 14 – Nível de riscos da área de AFT..	79
Gráfico 15 – Impacto nos objetivos de área AFT.....	79
Gráfico 16 – Nível de riscos da área vendas e recebimentos.....	80
Gráfico 17 – Impacto nos objetivos de área vendas e recebimentos.....	80
Gráfico 18 – Nível de riscos de área da produção.....	82
Gráfico 19 – Impacto nos objetivos de área da produção.....	82
Gráfico 20 – Nível de riscos da área de inventários.....	83
Gráfico 21 – Impacto nos objetivos de área de inventários.....	83
Gráfico 22 – Nível de riscos da área de RH.....	84
Gráfico 23 – Impacto nos objetivos de área de RH.....	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Produtos Vygon.....	40
Tabela 2 – Evolução dos recursos humanos.....	42
Tabela 3 – Evolução dos resultados.....	46
Tabela 4 – Análise SWOT.....	46

Lista de abreviaturas

AE – Auditoria externa

AFT – Ativo fixo tangível

AI – Auditoria interna

AIA – *American Institute of Accountants*

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

APB – *Accounting Principles Board*

CI – Controlo interno

CIA – Controlo interno administrativo

CIC – Controlo interno contabilístico

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*

CPAP – *Continous Positive Airway Pressure*

CRM – *Customer Relationship Management*

DF – Demonstração financeira

DRA – Diretriz de Revisão e Auditoria

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FASB – *Financial Accounting Standards Board*

FEFO – *First expired first out*

GMED – *Groupement pour l'évaluation des dispositifs médicaux*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IASC – *International Accounting Standards Committee*

ICAEW – *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*

IFAC – *International Federation of Accountants Committee*

IIA – *Institute of Internal Auditing*

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions*

IPAI – Instituto Português de Auditores Internos

IPCG – Instituto Português de Corporate *Governance*

ISA – *International Accounting Standard*

ISO – *International Organization for Standardization*

IT – Informação tecnológica

MCI – Manual de controlo interno

OC – Ordem de compra

OD – Ordem de distribuição

OF – Ordem de fabrico

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

RCP – Reanimação cardiopulmonar

RH – Recursos humanos

ROC – Revisor Oficial de Contas

SAC – *System Auditability and Control*

SCI – Sistema de controlo interno

SNS – Sistema Nacional de Saúde

SOX – *Lei de Sarbannes-Oxley*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TC – Tribunal de Contas

VNI – Ventilação não invasiva

Decorrente das alterações ocorridas nos mercados internacionais nas últimas décadas, o controlo interno tem vindo a ser reconhecido como elemento essencial na ordem de qualquer organização. Alterações relacionadas com o crescimento das organizações, a globalização dos mercados e pela crescente atividade, impulsionaram a necessidade de estabelecer mecanismos de controlo que evitem acontecimentos semelhantes aos sucessivos escândalos financeiros à escala nacional e global pela previsão do risco e presença da fraude, contribuindo assim para a criação de uma imagem verdadeira e fidedigna do património das organizações em geral e das empresas em particular, sendo ainda fundamental o seu apoio no alcance dos objetivos das organizações e na salvaguarda dos seus ativos.

O controlo interno tem hoje um papel de destaque de gestão eficaz, que visa o alcance dos objetivos oferecendo segurança na deteção e mitigação dos riscos, diminuindo o impacto que estes possam provocar na organização, promovendo a confiança no reporte de informação e a conformidade com os normativos em vigor. Este pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades e/ ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade em que se insere (Tribunal de Contas, 1999).

Com o presente trabalho pretende-se criar um conjunto normas de controlo interno na empresa Vygon Portugal, Lda., que se encontra em fase de crescimento no nosso país. Nesta fase em que a empresa se encontra, o controlo interno surge como uma ferramenta auxiliar para a organização, contribuindo para o monitorização das atividades e a mitigação dos riscos que possam afetar o alcance dos seus objetivos.

Numa primeira parte, a uma revisão de literatura será apresentada com o objetivo de analisar os estudos existentes no âmbito do controlo interno assim como, as atividades inerentes fundamentais para a prossecução do escopo deste estudo.

De seguida, a caracterização da empresa é realizada, no sentido de melhor perceber o objetivo deste estudo, irá ser realizado um levantamento dos procedimentos observáveis, com vista ao conhecimento do nível de existência e profundidade destes procedimentos,

deteção de riscos e das respectivas medidas de controlo. Este levantamento de controlo interno irá ser realizado através do preenchimento de um questionário, solicitado à Direção da empresa, abrangendo todas as áreas funcionais com vista à identificação dos procedimentos de controlo interno, quer formais ou informais, existentes na empresa.

Após a recolha dos dados, irá ser realizada uma análise dos procedimentos de controlo interno baseada no *framework* COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Framework*), identificando os riscos detetados, classificados de acordo com o seu impacto e probabilidade de ocorrência, assim como a sua afetação aos objetivos de controlo interno, e ainda propostas medidas de mitigação dos riscos.

Tendo por base o levantamento anteriormente referido, será elaborado o Manual de Controlo Interno com o objetivo de estabelecer um conjunto de normas tendo em vista a prevenção de possíveis erros, ilegalidades, fraudes, revelando-se uma ferramenta fundamental de apoio à gestão na mitigação dos riscos, conferindo segurança da salvaguarda dos ativos, e apoio à tomada de decisão.

“Nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que rudimentar.” (Costa, 2014. p.223)

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Auditoria

O termo auditoria deriva do latim *audire*, que significa ouvir; este termo deu origem à palavra *auditor*, que significa aquele que ouve. Em 1314, em Inglaterra, surgiu a associação do termo ao sistema financeiro, com a criação do termo auditor do tesouro, tendo mais tarde, em 1880, sido criado o *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW).

A evolução dos mercados levou à necessidade das demonstrações financeiras (DF) serem acreditadas por um elemento terceiro à entidade e, portanto, independente, surgindo a profissão do auditor como um responsável por analisar as contas e emitir uma opinião. Nesta fase, o conceito de auditor é apresentado como aquele que deteta possíveis fraudes, irregularidades e erros. (Costa, 2010)

Em 1916, surge o *American Institute of Accountants* (AIA), responsável por emitir normas contabilísticas e de auditoria, tendo em 1959 alterado a denominação para *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), responsável por cinco linhas de qualificação profissional: a contabilidade financeira; a ética; o ensino; a auditoria; e o serviço de certificação e controle da prática contabilística. (Schmidt, 2000)

Em 1959, o AICPA deixa de estabelecer normas, passando estas a ser emitidas pelo *Accounting Principles Board* (APB), que passou, em 1973, a ser denominado *Financial Accounting Standards Board* (FASB), organismo independente composto por membros indicados pelo AICPA. Em 1977, surgiu o *International Federation of Accountants Committee* (IFAC), o maior grupo a nível mundial que inclui os profissionais de contabilidade e auditoria.

Em solo europeu, em 2001, surgiu o *International Accounting Standards Board* (IASB), sediado na Grã-Bretanha, que assume a responsabilidade pelo estudo de padrões contabilísticos, antes dirigidos pelo *International Accounting Standards Committee* (IASC), com o objetivo de harmonizar o normativo contabilístico a nível internacional.

Assim, podemos concluir que a definição de auditoria não é estanque tendo, ao longo dos anos, sofrido adaptações às constantes necessidades dos mercados.

Segundo IFAC, a auditoria é uma verificação ou um exame realizado por um auditor aos documentos de prestação de contas, com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião

sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade. Tal como descrito na *International Accounting Standard (ISA) N.º 200* do IFAC:

“o objetivo de uma auditoria é aumentar o grau de confiança dos destinatários das DFs. Isto é conseguido pela expressão de uma opinião do auditor sobre se as DFs estão preparadas, em todos os aspetos materiais, de acordo com um referencial de relato financeiro aplicável (...).” (IFAC, 2018, p. 88)

Por sua vez, o Tribunal de Contas (TC, 1999, p. 23) define auditoria como:

“um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada”.

Analisando a definição de auditoria, observamos que esta está relacionada com o controlo interno (CI). Para atingir os objetivos organizacionais e dar cumprimento às normas, é necessário estabelecer princípios e rotinas internas que confirmem segurança de que as ações estão a ser realizadas com vista à concretização dos mesmos, a auditoria é também uma atividade de apoio à administração, identificando os pontos fortes e fracos do sistema de controlo interno (SCI). Por essa razão, independentemente do tipo de auditoria, esta começa sempre por uma avaliação ao nível do CI, a fim de poder determinar o grau de aprofundamento dos procedimentos a realizar.

Para Nabais (1988), a auditoria visa alcançar os seguintes objetivos:

- Averiguar a exatidão, a integridade e a autenticidade das operações e dos registos efetuados e de todos os dados económicos e financeiros que periodicamente as empresas divulgam e que constituem informações importantes aos *stakeholders*;
- Confirmar se estão a ser atingidos os objetivos pré-fixados;
- Verificar os procedimentos contabilísticos e as medidas de CI existentes na empresa e estabelecidos pela Direção.

1.1. Tipos de auditoria

O exame de auditoria pode ter várias finalidades e objetivos, adaptando a sua realização aos mesmos e, portanto, pode ter várias classificações consoante o seu objetivo.

Para Martins & Moraes (2003), quanto ao seu conteúdo e fins existentes, o exame de auditoria pode ser classificado como:

- Auditoria Financeira - exame objetivo e independente das DFs de uma empresa, realizado por um profissional qualificado que expressa a sua opinião sobre a conformidade, ou não, de acordo com os normativos em vigor, sendo os seus resultados apresentados a um vasto número de utilizadores.
- Auditoria de Conformidade - exame de verificação do cumprimento das condições, regras e regulamentos.
- Auditoria Operacional - exame à utilização eficiente e eficaz dos recursos da empresa com o objetivo de avaliar a economia, eficiência e eficácia operações.

Quanto à sua amplitude, as auditorias podem ser gerais, abrangendo a entidade na sua totalidade, ou parciais, incidindo sobre um controlo, um projeto ou programa específicos.

Quanto à sua frequência, estas podem ser ocasionais, quando realizadas pontualmente ou permanentes, se realizadas de forma regular.

Quanto ao período temporal de abrangência, estas podem ser de informação história, se elaborada à *posteriori* dos acontecimentos, ou previsional, quando elaborada à *priori*.

Quanto à sua obrigatoriedade, a auditoria pode ser de fonte legal, imposta por um normativo legal, ou de fonte contratual, quando executada com base num contrato de prestação de serviços e, portanto, facultativa.

Quanto ao sujeito que a realiza, a auditoria pode ser interna, se efetuada por profissionais pertencentes à organização, ou externa, se realizada por profissionais externos à entidade.

1.1.1. Auditoria Externa

A auditoria externa (AE) é um exame independente, objetivo e competente, de um conjunto de DFs de uma entidade, conduzida com o objetivo de exprimir uma opinião sobre se as DFs apresentam de forma verdadeira e apropriada a sua posição financeira. (Costa, 2010)

Com a evolução e complexidade crescente dos mercados, surge a necessidade de credibilizar a informação prestada. Os pareceres emitidos pela AE têm como destino dar credibilidade à informação financeira. Esta credibilidade atinge-se já que essa informação financeira, através da AE, é certificada por uma entidade idónea, independente e imparcial. (Marques, 1997)

“O objetivo de uma auditoria das DFs é o de o auditor formar uma opinião sobre as DFs baseada a obtenção de prova de auditoria suficiente e apropriada sobre se essas DFs estão isentas de distorção material e relatar de acordo com os resultados alcançados.” (IFAC, 2018, p. 9)

Em Portugal, o organismo que regula a atividade profissional dos auditores é a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC). Este organismo tem competência para dirigir, autorregular e controlar a profissão. É da competência da OROC a elaboração e divulgação do estatuto e código de ética e deontologia profissionais que estabelecem os princípios éticos e definem as linhas de orientação e conduta profissional.

Assim, os Revisores Oficiais de Contas (ROC), devem agir com integridades nos seus relacionamentos profissionais; objetividade, não permitindo que influências ou conflitos de interesse se sobreponham aos seus julgamentos profissionais; competência e zelo profissional, mantendo os seus conhecimentos e competências ao nível profissional exigido de modo a assegurar serviços de qualidade; confidencialidade, respeitando o sigilo profissional da informação recolhida no decorrer dos seus trabalhos, salvo em situações excecionais de dever legal de divulgação; e comportamento profissional, cumprindo os normativos de forma a manter a acreditação da profissão.

Cumulativamente com cumprimento do código de ética e deontologia profissional, a atividade dos ROC é também regulada por outras normas e diretrizes, as Diretrizes de Revisão e Auditoria (DRA).

Certificação Legal de Contas

Segundo o artigo n.º 44 do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

“A certificação legal de contas exprime a opinião do revisor oficial de contas de que as DFs apresentam ou não, de forma verdadeira e apropriada, a posição financeira da empresa ou de outra entidade, bem como os resultados das suas

operações, relativamente à data e ao período a que as mesmas se referem” (DL 224/2008, 2008, p. 4)

De acordo com a DRA 700, a certificação legal de contas pode ser emitida:

- Opinião sem reservas – quando o auditor concorda totalmente com as DFs;
- Opinião sem reservas, mas com ênfases – quando existam situações que, embora não modifiquem a opinião do auditor devam ser relatadas;
- Opinião com reservas por limitação de âmbito e/ ou desacordo – quando o auditor se depara com distorções materialmente significativas, situações de incerteza ou incapacidade obtenção de prova razoável;
- Escusa de opinião – quando as limitações são de tal forma relevantes, que o auditor não consiga expressar opinião;
- Opinião adversa – quando as situações de desacordo são de tal forma graves que o auditor concluiu que as DFs não apresentam de forma verdadeira a posição da empresa;
- Declaração de impossibilidade – quando o auditor se depara com situações de inexistência, insuficiência ou ocultação de matéria de apreciação.

1.1.2. Auditoria Interna

Em 1941 surge nos EUA o IIA – *Institute of Internal Auditing*, organismo que em 1978 elaborou e aprovou as *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, de acordo com as quais a definição de auditoria interna (AI) passou a ser, até 1999, a de uma função de avaliação independente, estabelecida na organização para examinar e avaliar as suas atividades, como um serviço para a organização. O objetivo da AI é apoiar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com este fim, a AI fornece-lhes análises, avaliações, recomendações, conselhos, e informação concernente às atividades revistas. O objetivo da auditoria inclui a promoção de um controlo eficaz a um custo razoável.

Esta definição apontava a AI como uma função estabelecida na organização com o objetivo de efetuar análises e avaliações e de prestar apoio no cumprimento das responsabilidades. Esta definição foi revista, conferindo-lhe uma maior importância. Atualmente, o IIA define AI como

“uma atividade independente, de garantia objetiva e consultoria, estabelecida para acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Apoia uma organização a atingir os seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada de avaliação e melhoria da eficácia na gestão do risco, controlo e processos de “governance”.” (IIA, <https://na.theiia.org/>, 2009))

Em Portugal, nasceu em 1992 o Instituto Português de Auditores Internos (IPAI), que regula a prática de AI no nosso país.

A AI tem vindo, nos últimos anos, a sofrer evoluções. Segundo Costa (1993), as funções de competência de AI eram a salvaguarda de ativos, a verificação do cumprimento dos procedimentos e a verificação da credibilidade da informação financeira.

Inicialmente, o conceito do auditor interno estava associado a um conceito de controlo contabilístico-financeiro. Com o crescimento da atividade económica e aumento da dimensão das organizações, a AI ganhou relevância e importância no meio organizacional.

Recentemente, o IPAI definiu a AI como uma

“atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação.” (IPAI, 2009, p. 11)

De acordo com Taborda (2015, p. 15),

“a AI é vista muitas vezes como uma técnica de controlo de gestão que incide na análise, verificação e avaliação das atividades da entidade e da eficácia e conformidade do funcionamento de outras técnicas de controlo. Consiste num serviço criado pela (e para a) própria entidade, contribuindo para o auxílio do órgão de gestão no cumprimento dos objetivos organizacionais.”

Para Morais e Martins (2003), a AI tem como principais funções:

- Examinar e apreciar a razoabilidade, a suficiência e a aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais e promover um controlo eficaz a um custo razoável – relação custo/benefício, com base na avaliação do risco;

- Verificar até que ponto os ativos da entidade estão justificados e livres de ónus bem como se os processos de governação são adequados;
- Avaliar a qualidade e eficácia do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores;
- Recomendar melhorias no sistema.

Para Ribeiro (2015), o processo de AI pode ser dividido em conceitos chave, tais como:

- Processo sistemático – procedimentos lógicos, estruturados e organizados;
- Objetivamente - atitude objetiva e independente;
- Prova – ónus de prova como essência de auditoria;
- Correspondência - conformidade da informação com critérios preestabelecidos;
- Critérios preestabelecidos – normativos em vigor;
- Comunicar – divulgação de um relatório;
- Interessados - todos os que necessitam da informação do auditor.

1.2. Importância de auditoria interna

A AI executa um trabalho contínuo de análise que visam garantir a correta execução do CI com vista à melhoria contínua. Consegue-se perceber que a AI é importante para controlar e apoiar a administração da empresa, que por si só não conseguiria acompanhar e verificar a gestão dos procedimentos internos. (Lopes, 2013)

Para Oliveira (2012, p. 12)

“a AI assume um papel preponderante dentro das organizações, focada na melhoria dos controlos e processos, é uma atividade que presta acessória à administração que visa detetar possíveis falhas nos processos e corrigi-los. A auditoria destaca-se pelo acompanhamento de todos os processos da organização, orientação a respeito dos fatos observados e pela procura constante de aperfeiçoamento desses processos.”

A existência de um sistema de AI numa organização apresenta, entre outras, as vantagens de fiscalizar a eficiência do CI, identificar falhas administrativas e possíveis melhorias de controlos, assegurar uma maior correção dos registos, dificultar desvios e um maior rigor na prevenção e combate de possíveis fraudes. (Furtado, 2009)

1.3. Âmbito, objetivos e funções de auditoria interna

A AI é uma atividade que visa ajudar a organização a atingir os seus objetivos. O departamento de AI dentro de uma organização deve ser nomeado pela administração ou restantes *stakeholders*, como principais interessados. Para que este departamento funcione corretamente, deve estar assegurada a sua independência e imparcialidade.

A independência do auditor permite que este efetue uma apreciação crítica e imparcial dos procedimentos e processos, assim como emitir recomendações e ações corretivas que se venham a converter em mais valias e incrementos de valor organizacional.

A independência é um fator de dificuldade de alcance, uma vez que este é um colaborador interno da organização. De modo a oferecer uma garantia mais elevada ao nível da independência e confiabilidade sobre os seus trabalhos, os auditores internos devem depender diretamente do Órgão de Gestão, e não da Direção. Estes não devem interferir na execução dos trabalhos que auditam nem na implementação das normas e procedimentos internos. (Pires, 2010)

1.4. Fases de auditoria interna

O trabalho de AI divide-se em quatro fases: o planeamento, a execução, as recomendações e o *follow-up*.



Figura 1 – Fases de auditoria interna

Fonte: Elaboração Própria, 2020

1.4.1. Planeamento

“O responsável pela auditoria tem que estabelecer um plano baseado nos riscos, para determinar as prioridades da atividade de AI consistentes com os objetivos da organização.” (IPAI, 2009, Norma 2010 p. 28)

A explicação desta norma salienta ainda mais a responsabilidade, afirmando que

“Chief Audit Executive é responsável pelo desenvolvimento de um plano de auditoria baseado no risco. O responsável pela auditoria toma em consideração o enquadramento da gestão do risco da organização, incluindo os níveis de apetite do risco definidos pela gestão para as diversas atividades ou partes da organização. Caso não exista tal enquadramento, o responsável pela auditoria utiliza o seu julgamento de riscos após consultar os gestores superiores e o Conselho.” (IPAI, 2009, Norma 2010, p. 24)

“Os auditores internos têm que desenvolver e documentar um plano para cada compromisso, incluindo os objetivos, âmbito, prazo de execução e a alocação de recursos ao compromisso.” (IPAI, 2009, Norma 2200, p. 24)

Para uma correta decisão sobre quais os procedimentos a executar no decorrer da auditoria, o auditor elabora nesta fase uma análise aos procedimentos e ao SCI e à sua eficácia. Em consequência desta análise, é determinada a extensão e os procedimentos a usar, constituindo assim o âmbito, objetivos e o programa de trabalho.

1.4.2. Execução do trabalho de campo

Segundo a norma 2300 de desempenho do IIA *“os auditores internos têm que identificar, analisar, avaliar e documentar a informação para que os objetivos do compromisso sejam alcançados.”* (IPAI, 2009, Norma 2300, p. 30), de um modo mais específico, a norma 2310 diz que *“os auditores internos têm que identificar informação que seja suficiente, fidedigna, relevante e útil para a consecução dos objetivos do compromisso.”* (IPAI, 2009, Norma 2310, p. 30)

A interpretação desta norma é ainda mais específica, e define que *“a informação é suficiente quando é factual, adequada e convincente de tal modo que uma pessoa prudente e informada possa chegar a uma conclusão idêntica à do auditor.”* (IPAI, 2009, p. 30)

Nesta fase são recolhidos e organizados os papéis de trabalho, que têm como objetivo suportar as conclusões do e os resultados do trabalho do auditor. Segundo a norma 2330, *“os auditores internos têm que documentar a informação relevante para fundamentar as conclusões e os resultados do trabalho.”* (IPAI, 2009, Norma 2330, p. 31)

1.4.3. Recomendações

Após efetuados os testes, e com os resultados obtidos, o auditor tem de sua posse a informação necessária para formar uma opinião e recomendar possíveis alterações ou correções aos controlos existentes. Nesta fase, o auditor, sob a forma de relatório, exprime as suas recomendações. Este relatório é de um documento formal apresentado à administração de topo, uma vez que a prossecução das melhorias recomendadas será da sua responsabilidade.

O reporte e comunicação dos resultados consiste no momento em que o responsável pela AI de acordo com a norma 2060 do IIA:

“O responsável pela auditoria tem que relatar periodicamente à gestão de topo e ao Conselho sobre a finalidade, autoridade, responsabilidade e desempenho da atividade de AI, relativamente ao seu plano. O reporte deve também incluir as exposições ao risco significativas e assuntos de controlo, incluindo riscos de fraude, assuntos de governação, e outros assuntos necessários ou requeridos pela gestão de topo e pelo Conselho”. (IPAI, 2009, Norma 2060, p. 25)

De modo a tornar a comunicação de resultados útil à gestão, esta deve incluir observações, conclusões, opiniões, recomendações e planos de ação. Sendo que o relatório deve expor as observações e aconselhar recomendações para o futuro, resultando num processo de comparação entre “o que é” e “como deve ser”.

Segundo a interpretação da norma 2420,

“As comunicações precisas são livres de erros e distorções e são fiéis aos factos apontados. As comunicações objetivas são razoáveis, imparciais e sem preconceitos e são o resultado de uma avaliação razoável e equilibrada de todos os factos relevantes e circunstâncias. As comunicações claras são facilmente entendidas e lógicas, evitando linguagem técnica desnecessária e fornecendo todas as informações significativas e relevantes. As comunicações concisas vão diretamente ao assunto evitando desnecessária elaboração, detalhe supérfluo, redundância e palavreado. As comunicações construtivas são úteis ao cliente e à organização e conduzem a melhoramentos quando necessário. As comunicações completas não omitem nada que seja essencial para os clientes visados e incluem toda a informação significativa e relevante e observações para sustentar as

recomendações e conclusões. As comunicações tempestivas são oportunas e expeditas, dependendo da importância da matéria, e permitindo que a gestão possa empreender as ações corretivas necessárias”. (IPAI, 2009, Norma 2420, p. 32)

Além de informar, o relatório de AI deve persuadir os seus leitores a aceitar as suas recomendações. Deste modo, as recomendações e observações devem ser apresentadas numa relação causa/efeito, de modo a instigar o auditado a aceitar voluntariamente as mesmas. Para facilitar a comunicação, e uma vez que, frequentemente, os leitores são de áreas não-financeiras, os relatórios devem ser claros, fáceis de ler e passíveis de causar impacto.

1.4.4. Follow-up

Após a conclusão da auditoria, o auditor deve monitorizar as ações resultantes das suas recomendações. Segundo a norma 2340, *“os compromissos têm que ser devidamente supervisionados de forma a assegurar que os objetivos são alcançados, que a qualidade é assegurada e que se promove o desenvolvimento do staff.”* (IPAI, 2009, Norma 2340, p. 33)

O trabalho de auditoria considera-se finalizado quando as recomendações são implementadas e, após o acompanhamento, se constata que estas estão a revelar uma mais-valia para a entidade.

1.5. O auditor interno

O auditor interno deve laborar segundo as normas profissionais e, mesmo sendo pertencente aos quadros da entidade, manter a sua independência em relação a quem examina. Durante o seu trabalho, este efetua um exame contínuo com o objetivo de atender às necessidades da administração e contribuindo para uma melhoria contínua do SCI, resultando numa opinião acerca da eficácia e eficiência da operacionalidade da entidade expressa sob a forma de relatório para apresentação interna. (Pinto, 2016)

Para que o auditor interno possa efetuar as suas funções em pleno, este deve ter acesso sem restrições a todas as áreas da entidade, usufruindo dessa vantagem única e exclusivamente para a realização do seu trabalho e respeitando o sigilo profissional, excetuando em situações de obrigação de divulgação legal ou profissional.

O Código de Ética enumerado pelo IIA tem como objetivo promover uma cultura ética na profissão de AI. Este código incluiu também os princípios relevantes para a profissão e prática de AI e normas de conduta que regem o comportamento que se espera dos auditores internos.

Os auditores internos deverão assim, segundo o código de ética, aplicar os seguintes princípios éticos:

- *“Integridade - A integridade dos auditores internos gera confiança e, por conseguinte, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento*
- *Objetividade - Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e os seus julgamentos não são influenciados por interesses particulares e por opiniões alheias.*
- *Confidencialidade - Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade da informação que recebem e não divulgam a informação sem a devida autorização, exceto em caso de obrigação legal ou profissional de o fazer.*
- *Competência - Os auditores internos aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho dos serviços de AI.” (IPAI, 2009, p. 12)*

1.6. Relação de auditoria interna com a auditoria externa

O IIA assegura a coordenação entre os profissionais de AI e AE com a norma 2050, que diz que *“o responsável pela AI deverá partilhar a informação e coordenar as atividades com outros fornecedores de serviços relevantes de avaliação e consultoria, de forma a assegurar uma cobertura adequada e minimizar a duplicação de esforços”*. (IPAI, 2009, p. 25)

Martins e Morais (2003) referem que é do interesse de ambas as auditorias otimizar os recursos e compartilhar toda a informação pertinente, que lhes permita aumentar o valor do seu trabalho.

A AI está orientada para o desempenho e processos da organização, a sua existência confere ao auditor externo maior segurança no trabalho. Pode concluir-se que os trabalhos exercidos por ambos os auditores são idênticos; no entanto, o auditor interno executa-o de uma forma contínua, enquanto que o auditor externo o faz periodicamente.

Quanto mais profundo for o trabalho de AI, maior segurança e, possivelmente, menos tempo será despendido no exercício de AE. Torna-se assim vantajoso que o auditor interno e o auditor externo se mantenham em contacto, complementando os seus trabalhos, sem dispensar o ceticismo profissional. A AI é um complemento da AE, assim como a AE é um complemento da AI. (Renard, 2002)

1.7. O futuro da auditoria interna

A AI deverá ser uma atividade desejada na ajuda e aconselhamento da gestão, propondo recomendações de elevado valor com vista a uma melhoria da eficiência e eficácia no processo da organização. (Conceição, 2012)

Numa era atual de revolução digital, a chamada Indústria 4.0, é esperado que o trabalho de AI tenha em consideração as alterações subjacentes. O aumento do comércio eletrónico, do marketing digital, da digitalização dos processos de negócios e de trabalho, altera o modo como as empresas realizam os seus negócios e se relacionam com terceiros. Estas alterações tendem a acelerar os processos de negócio e, por consequência, os riscos de negócio.

É de esperar que, na era digital que vivemos, a AI confira maior importância aos riscos de segurança e informação (nomeadamente a cibersegurança e a proteção de dados), assim como aos riscos de imagem e reputação e às responsabilidades social e corporativa.

O auditor interno possui a responsabilidade de desempenhar as suas funções com a maior proatividade: deve, portanto, antecipar-se aos factos, manter-se atento a novas tendências no mercado no qual atua a sua organização e, sobretudo, garantir que a sua participação na gestão operacional das organizações atua de acordo com as solicitações do mercado, apresentando estratégias e metas bem definidas e estudadas. (Teixeira, 2006)

2. Controlo Interno

2.1. Conceito e objetivos do controlo interno

A implementação de um processo de gestão e controlo que contempla a planificação dos objetivos a curto e longo prazo, um sistema de monitorização e deteção dos desvios e que permite um mecanismo de resposta rápida que confere à gestão maior segurança para o atingimento dos seus objetivos.

Segundo Martins e Moraes (2003, p.28) o CI é:

"um processo, realizado pelo conselho de administração, executivos e outros funcionários de uma entidade, projetado para fornecer uma garantia razoável em relação à consecução dos seguintes objetivos: eficiência e eficácia das operações, confiabilidade das DFs e conformidade com as leis e regulamentos vigentes".

Analisando o conceito, observamos que o mesmo se baseia em quatro pontos-chave:

- Processo – conjunto de ações desenvolvidas objetivando um determinado fim.
- Levado a cabo por pessoas – desenvolvido e implementado por pessoas, sendo que todos os elementos da empresa são envolvidos e contribuem.
- Confiança – admitindo que nenhum sistema consegue garantir confiança total, mas sim oferecer segurança razoável da eficácia e eficiência dos processos.
- Concretização de objetivos – concebido para permitir a realização dos objetivos.

Por outro lado, o TC (1999, p. 47) define CI como

"uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere."

A definição apresentada, sugere o CI como um mecanismo que proporciona a fiabilidade, integridade e oportunidade de informação, cumprimento das disposições legais, salvaguarda de ativos e o uso eficiente e eficaz dos recursos, de modo a dar cumprimento aos objetivos e metas propostos.

Segundo Moraes e Martins (2007, p. 27)

"controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas foram alcançados."

Para Attie (2000, p. 112),

“o CI compreende todos os meios de planeamento de numa entidade para dirigir, restringir, governar e conferir as várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controlo incluem, entre outros, a forma de organização, as políticas, os sistemas, os procedimentos, os registos, os métodos, a segregação de funções e o sistema de autorização e aprovação”.

Embora a definição de CI não seja estanque, convergem todas no sentido de ajuda no desempenho eficaz e eficiente do negócio e concretização de objetivos da empresa, assegurando a eficácia e eficiência das operações e cumprimento das normas em vigor.

2.2. Sistema de Controlo Interno

O SCI deve ser único e adequado à entidade organizacional e para que venha a ter a eficácia desejada é necessário proceder a um levantamento rigoroso das necessidades e das principais áreas funcionais, assim como, a uma avaliação de risco. De realçar que a sua implementação, por si só, não garante a concretização dos objetivos, uma vez que, não existindo uma forte liderança e comprometimento por parte da gestão intermédia, pode resultar num fracasso e ser alvo de atitudes fraudulentas.

Segundo Coopers e Lybrand, (1997, p. 107)

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

A implementação de um SCI permite uma melhor identificação das falhas e riscos operacionais, assim como uma rápida reação de resposta perante a identificação dos mesmos, atenuando a exposição ao risco. Este deve ser alvo de monitorizações e de

avaliação constantes de modo a que seja atualizado e a acompanhando as alterações do ambiente envolvente.

Para o TC (1999, p. 48),

“um SCI compreende um conjunto de procedimentos implantados numa organização tendente a garantir:

- *A salvaguarda dos ativos;*
- *A legalidade e a regularidade das operações;*
- *A integridade e exatidão dos registos contabilísticos;*
- *A execução dos planos e políticas superiormente definidos;*
- *A eficácia da gestão e a qualidade da informação;”*

De acordo com norma de auditoria DRA 410

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

De acordo com esta norma, e com o COSO (2013), para que o SCI funcione em pleno existem cinco componentes interligadas:

Ambiente de controlo - É nesta componente base que se consciencializam os membros sobre a cultura organizacional. Esta inclui a comunicação e imposição de integridade e de valores éticos, o compromisso com a competência, a filosofia e estilo de gestão, a estrutura organizacional, a definição de autoridade e responsabilidade e as políticas e práticas de recursos humanos (RH).

Avaliação do risco – Processo de identificação dos riscos relevantes para a realização dos objetivos e determinação do processo de gestão dos mesmos.

Segundo a ISA 315 (IFAC, 2018), os riscos podem ocorrer devido a diversos fatores, tais como:

- Alterações no ambiente operacional;

- Novo pessoal;
- Sistemas de informação novos/reformulados e introdução de tecnologias;
- Reestruturações empresariais;
- Expansão de operações no estrangeiro;
- Novos procedimentos contabilísticos ou alterações de princípios contabilísticos;

Informação e comunicação – Os canais de comunicação devem ser estabelecidos de modo a que a comunicação seja transmitida aos respetivos utilizadores, facilitando a sua compreensão e adesão ao SCI.

Atividades de controlo – As políticas e procedimentos que certificam o cumprimento das diretivas da gestão estão a ser cumpridas. Estas atividades deverão ser aplicáveis a todos os níveis organizacionais, e incluir procedimentos de revisões e análises de desempenho, comparação de dados, análises de indicadores de desempenho, entre outros.

Monitorização de controlos – Processo de avaliação do CI através de uma verificação contínua e atuação rápida perante necessidade de alterações nos controlos.

“Os componentes não devem ser considerados separadamente, em vez disso, eles operam juntos como um sistema integrado. Os componentes são interdependentes com uma infinidade de inter-relações e ligações entre eles, particularmente a maneira pela qual os princípios interagem dentro e entre os componentes.”
(COSO, 2013, p. 8)

2.3. Tipos de controlo interno

Para Martins e Morais (2007), os tipos de controlo podem ser segundo o seu âmbito:

- Preventivos: impedem a ocorrência de factos não desejados, ou seja, *à priori*. Por exemplo, exigir duas assinaturas nos cheques ou transferências bancárias.
- Detetivos: identificam erros ou irregularidades ocorridas, ou seja, *à posteriori*. Por exemplo, a realização de reconciliações bancárias.
- Diretivos: utilizados para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto pretendido. Por exemplo, o estabelecimento de procedimentos e políticas.
- Corretivos: corrigem problemas ocorridos e indesejados. Por exemplo, os relatórios de exceções.

- Compensatórios: para compensar eventuais fragilidades existentes dos outros controlos. Por exemplo, a comparação entre os ordenados processados e os valores a liquidar à Segurança Social.

Segundo os mesmos autores (2013, p. 34) , existem cinco métodos de CI:

- *“Controlos administrativos: exercício de autoridade, estrutura orgânica, poder de decisão e descrição de tarefas.*
- *Controlos operacionais: Planeamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas e procedimentos e métodos.*
- *Controlos para a gestão dos RH: recrutamento e seleção, orientação, formação e desenvolvimento, e supervisão.*
- *Controlos de revisão e análise: avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros.*
- *Controlos das instalações e equipamentos: inspeção das instalações e equipamentos.”*

Marçal e Marques (2001) abordam o CI dividindo-o em três de acordo com:

- a organização – definição de responsabilidades e competências de atuação de cada membro, assim com os seus limites;
- os procedimentos – controlo das operações de processamento e registo das transações, de modo a impedir irregularidades na sua execução;
- os sistemas de informação – controlo dos dispositivos de produção e armazenamento de informação até ser fornecida aos responsáveis.

O TC (1999) caracteriza o CI em:

- Controlo interno contabilístico (CIC) - visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis e a salvaguarda dos ativos.
- Controlo interno administrativo (CIA) - compreende o controlo hierárquico e os procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões e, portanto, com os planos estratégicos.

Segundo o AICPA, o CIA está relacionado com a organização e contempla o plano da organização, procedimentos relacionados com o processo de tomada de decisão,

salvaguarda de que as transações são autorizadas pelos órgãos de gestão, sendo um ponto de partida para o CIC.

Já o CIC inclui os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar os ativos. Este controlo pretende proporcionar certeza razoável de que as transações são executadas de acordo com uma autorização do órgão de gestão, os registos permitem a preparação das DF's em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites, o acesso aos ativos é apenas possível através de autorização do órgão de gestão e da existência de comparação periódica entre os registos contabilísticos e os ativos existentes.

2.4. Princípios do controlo interno

O TC (1999, p.49-50) identifica como princípios do CI:

- a) **Segregação de funções** – *“a segregação, separação ou divisão de funções tem como finalidade evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções concomitantes, com o objetivo de minimizar a prática de erros, irregularidades ou a sua dissimulação.”*
À observância deste princípio a função contabilística deve estar separada da função operacional de modo a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controlo físico dos ativos e pelo seu registo contabilístico.
- b) **Controlo das operações** – *“consiste na sua verificação ou conferência que, em obediência ao princípio da segregação de funções, deve ser executado por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo. É exemplo deste princípio a realização de contagens físicas periódicas, a realização de conciliações, entre outros.”*
- c) **Definição de autoridade e de responsabilidade** – *“assenta num plano organizativo onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação.”*
- d) **Pessoal qualificado, competente e responsável** – *“a aplicação deste princípio determina que o pessoal deve ter as habilitações académicas e técnicas necessárias e experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas.”*
- e) **Registo metódico dos factos** – *“este princípio relaciona-se com a forma como as operações são relevadas na contabilidade, atendendo às regras contabilísticas aplicáveis e os seus documentos de suporte. Estes devem ser numerados de forma*

sequencial, devendo ser possível efetuar um controlo dos comprovativos ou documentos que se inutilizem ou anulem.”

Também o TC (1999, p.51), enuncia princípios fundamentais para o funcionamento eficaz do SCI:

- *“Todas as operações devem ser autorizadas;*
- *O pessoal de cada departamento deve estar sujeito a rotações periódicas entre si;*
- *Todos os resultados deverão ser adequadamente avaliados;*
- *Deverá ser facultada formação contínua ao pessoal.”*

2.5. Limitações do controlo interno

A manutenção e qualidade do SCI é da responsabilidade dos gestores de topo, e requer por parte dos mesmos um elevado comprometimento. Segundo o COSO (2013), os fatores que limitam a atuação do SCI são:

- **Custo-benefício** – a implementação de um SCI não tem sempre os mesmos custos, estes variam consoante a entidade e a complexidade do sistema. A sua implementação só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva. Cabe à gestão a avaliação custo-benefício do SCI a implementar;
- **Erro humano** – a falta de competência, desmotivação, falta de atenção, entre outros aspetos pode induzir a falhas e erros. O SCI só funcionará se todas as pessoas o conhecerem bem e estiverem alinhadas no cumprimento dos seus objetivos;
- **Transações pouco usuais** – o SCI é desenhado para operações de rotina, ficando as transações pouco usuais fora do seu alcance;
- **Desinteresse da gestão** – a falta de motivação por parte dos órgãos de gestão resulta numa fraca atenção na manutenção e no alcance dos objetivos do sistema de CI. Esta falta de motivação pode dever-se a inconsciência da sua importância, falta de formação ou até mesmo objetivos opostos aos da organização;
- **Dimensão da organização** – a dimensão das organizações tem relação direta com a segregação de funções, sendo que a implementação de um SCI em grandes organizações é mais fácil do que em organizações pequenas. Quando as

organizações são reduzidas, esta dificuldade deve ser compensada com outras medidas de controlo;

- Conluio – um SCI não consegue combater o conluio, ou seja, quando duas ou mais pessoas se juntam para cometer atos fraudulentos. Estes, quando cometidos por alguém de elevado nível hierárquico, tornam-se ainda mais difíceis de detetar;
- Utilização de meios informáticos – implica a existência de um controlo a toda a informação eletrónica.

2.6. Áreas funcionais do controlo interno

Morais e Martins (2013) defendem que cada entidade deve estabelecer as suas normas de acordo com os seus objetivos específicos e características internas. Conforme o pretendido, a construção de medidas de CI pode dividir-se em diferentes áreas:

2.6.1. Área Financeira

A Vygon Portugal, Lda., objeto de estudo, apresenta uma total inexistência de controlos formalizados para esta área. Os controlos de forma informal existentes, embora contribuam para alguma monitorização, não são dotados de garantia de segurança, podendo, muitas vezes, ser ignorados ou manipulados em prol de outras motivações. Assim, é esperado com o presente estudo, a formalização dos controlos existentes, assim como a sua reformulação, por forma a torná-los adequados às necessidades da empresa.

Para a área financeira, um dos seus maiores objetivos é a correta gestão e proteção dos meios financeiros líquidos, um recurso indispensável à sobrevivência das organizações.

A dimensão de uma empresa está relacionada com o volume e tipo de transações efetuadas. Em geral, é aconselhável que as empresas efetuem pequenos pagamentos através de dinheiro vivo enquanto que os pagamentos frequentes e de volume significativo devem ser efetuados através de operações bancárias. (Costa, 2010)

O acesso ao fundo de caixa deve estar protegido e apenas acessível ao seu responsável, podendo este ser substituído em situações de ausência ou férias. Os livros de cheque devem estar igualmente protegidos e de acesso reservado ao seu responsável. Sempre que um cheque é emitido, deve ser assinado, sempre que possível por dois responsáveis e após a sua assinatura deve ser mantida em arquivo uma cópia.

O método de pagamento mais seguro é por transferência bancária. Estas devem ser elaboradas e preparadas por um responsável e depois de autorizadas devem ser submetidos os pedidos à entidade bancária e autorizados pelo titular da conta.

De forma a evitar pagamentos não autorizados ou duplicados, as liquidações deverão sempre ser acompanhada pelos respetivos documentos de suporte. Da mesma forma, depois de efetuado o pagamento o documento deve ser classificado como “PAGO”, ou em alternativa pode ser usado o método de pasta de pagamentos, em que todos os documentos que aguardam pagamento são mantidos no arquivo e retirados para acompanhar os pagamentos efetuados.

Outro dos objetivos da área financeira passa por proteger os valores dos recebimentos. Todos os recebimentos em dinheiro devem ser depositados com a maior frequência possível, impedindo o seu uso em pagamentos pontuais. Deve ser elaborado um mapa de controlo de recebimentos atualizado, onde conste o nome do cliente, os documentos em cobrança, o tipo de pagamento e o valor recebido. (Costa, 2010)

Por forma a validar que nenhum registo ficou esquecido, mensalmente devem ser efetuadas conciliações bancárias, preferencialmente executadas por um auditor interno ou um colaborador independente da área da tesouraria e contabilidade.

2.6.2. Área de Compras

Para a entidade em estudo, as compras de inventários são realizadas a empresas pertencentes ao Grupo Vygón de forma automatizada. Durante este processo são tidas em consideração as programações de venda e de produção e *stocks* de segurança, que geram automaticamente propostas de encomendas para aprovação. As restantes compras de ativos e bens e serviços são realizadas através da emissão de ordem de compra (OC) aprovada.

Morais e Martins (2013) defendem que as compras devem conciliar a relação entre o baixo custo e a satisfação das necessidades. Para estes autores, alguns dos procedimentos necessários nesta área são:

- Encomendas com vista a satisfazer uma necessidade detetada;
- Centralizar a responsabilidade dos pedidos de compras a um colaborador;
- Efetuar consultas de mercado antes de escolher o fornecedor
- Controlo de encomendas não fornecidas;

- Limitar a receção das compras ao departamento de armazém;
- Conferência das encomendas recebidas por um colaborador independente;
- Conferência da fatura de compra em preço e em quantidade;
- Elaboração de registo de cadastro de fornecedores;

Numa vertente de CI financeiro, os mesmos autores defendem que o CI deve atuar garantindo que os saldos das DFs espelham a realidade, todas as obrigações relativas às compras estão refletidas nas DFs, todos os registos estão corretamente valorizados e todos os registos estão de acordo com os princípios contabilísticos em uso.

2.6.3. Área de Vendas

Para a empresa em estudo, o seu mercado de comercialização é maioritariamente o setor público, que devido à instabilidade político-económica apresenta por norma um elevado prazo de pagamento. Devido aos atrasos recorrentes, torna-se imprescindível a existência de mecanismos de controlo, por forma a reduzir os prazos e evitar lacunas na liquidação dos documentos. Por outro lado, este mercado caracteriza-se pela negociação pública, traduzindo-se num aumento de exposição ao risco de concorrência e diminuição da margem de lucro.

Na área das vendas, um dos principais objetivos passa pela satisfação e conquista da fidelidade do cliente, não descuidando a realização da receita. Deste modo, os procedimentos de CI nesta área devem cobrir a receção e aprovação de encomendas de clientes, a concessão de crédito ao cliente, expedição da mercadoria ao cliente, a emissão e cobrança de fatura e o serviço pós-venda.

As vendas a crédito traduzem-se na necessidade de controlo da sua posterior realização. Quando se efetuam vendas a crédito, deve ser realizada uma análise mensal de forma a verificar possíveis atrasos na liquidação de dívida e proceder à sua cobrança, trabalho este a ser realizado preferencialmente por alguém independente da faturação e tesouraria. Outro procedimento a ter em consideração é o envio regular de pedidos de confirmação de saldo de forma a evitar falhas e lacunas nos registos de ambas as partes. Também para os clientes deve existir um registo como cadastro, onde sejam registadas as falhas do cliente que influenciem as condições de fornecimento.

No serviço pós-venda é frequente a ocorrência de pedidos de devolução e reclamações, que originam a emissão de notas de crédito ou anulação de faturas. Estes processos devem

ser realizados por um colaborador independente da faturação e autorizados por um superior.

2.6.4. Área de Produção

Na área produtiva, um dos objetivos mais importantes é a satisfação de todos os pedidos de compra, usando de forma eficiente os recursos existentes. Neste caso, a produção efetuada na empresa em estudo, obedece a uma planificação de vendas central, realizada pela sua casa-mãe, sendo o selo de qualidade de produto emitido pela mesma. Embora seja igualmente pertinente, o exercício de controlos internos, de forma a diminuir os erros detetados, contribuindo para o crescimento e melhoria contínua da produção.

Em termos de CI contabilístico, os procedimentos devem garantir segurança razoável de que os valores relativos a inventários são concordantes com os valores de produção, os valores de produtos acabados, mercadorias e matérias primas correspondem em quantidade e em valor aos inventários físicos e á sua previsão de realização.

Por outro lado, numa vertente operacional, é importante garantir que os procedimentos e normas são cumpridos de modo a não inviabilizar a qualidade do produto. Deste modo, é importante garantir que os programas de produção estão de acordo com a previsão de vendas; que os pedidos de matérias-primas e outros materiais acompanham as suas necessidades; que existem procedimentos de tratamento das matérias obsoletas, matérias defeituosas e desperdícios; o correto armazenamento e preservação dos materiais; que os procedimentos e normas de controlo de qualidade são executados de acordo com as normas, que os programas de manutenção das máquinas são respeitados, a eficiente imputação da mão-de-obra ao processo de fabrico.

2.6.5. Área dos Recursos Humanos

É importante garantir que a empresa dispõe de pessoas com qualificações para desempenhar as funções que lhes são exigidas. No presente estudo podemos verificar que o aumento rápido e elevado de capital humano observado na empresa, transformou esta área numa vertente de bastante necessidade de formalização de controlos, por forma a garantir a sua conformidade para com os objetivos organizacionais.

Na área dos RH, segundo Morais e Martins (2013), o CI incidir sobre a existência de um processo de recrutamento independente e protegido de conflitos de interesses e influências, a atualização do arquivo de fichas de colaborador, mecanismos de controlo

de presença, os processos de desvinculação dos colaboradores e privilegiar o processamento e pagamento salarial exclusivamente por transferência bancária ou cheque.

Por se tratar de uma área sensível, importa aqui avaliar a idoneidade do sistema de seleção e recrutamento do pessoal, de forma a utilizar os RH em função das necessidades da empresa.

2.7. Modelos de avaliação

A importância que o CI poderá ter para o trabalho do auditor dependerá da efetividade e eficácia dos controles. Assim, o auditor procede à avaliação dos controles de modo a verificar a sua efetividade.

Segundo o TC (1999, p. 53),

“avaliar o CI é determinar o seu grau de confiança, que se obtém examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades. A avaliação do CI tem também como objetivo determinar a profundidade dos procedimentos que o auditor deve adotar na condução dos seus trabalhos.”

Por norma, os testes são realizados com base em técnicas de amostragem, estatística ou não estatística, ou através de julgamento profissional. Após a realização do teste, o auditor classifica o teste como “efetivo” ou “não efetivo”, resultando daqui a decisão de uma abordagem mais ou menos substantiva.

Existem vários modelos de CI, podendo destacar-se de entre os mais conhecidos:

- COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*, um *framework* de boas práticas com uma estrutura semelhante ao modelo COSO e os mesmos conceitos, no entanto mais centrados em ambientes tecnológicos.
- SAC - *System Auditability and Control*, um SCI que dá suporte aos auditores internos no controlo de sistemas de informação e tecnologia.
- COSO - *Internal Control – Integrated Framework*, conjunto de recomendações de como avaliar e melhorar os SCI.

2.7.1. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Framework

Em 1992, o COSO lançou o *framework* de CI, o modelo COSO, definido o CI como processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seus objetivos. Este modelo original teve bastante aceitação e é até aos dias de hoje o modelo mais comum para projetar, implementar e conduzir o CI e avaliar a eficácia do mesmo.

Cerca de vinte anos mais tarde, em 2013, o COSO lançou uma nova versão do *framework*, apresentando uma abordagem baseado no SCI. Em 2017, esta versão foi atualizada, direcionando-se para uma abordagem baseada no risco e na gestão de risco, acrescentando aos seus objetivos a conformidade com a estratégia de risco definida. Esta nova versão vem, assim, complementar a versão anterior.

Este modelo integrado apresenta uma estrutura sólida e atualizada, sendo um modelo prático, de adequação e aplicação acessível à generalidade das organizações, com obtenção de resultados positivos. Assim, este modelo será usado como modelo base à avaliação efetuada no estudo da empresa objeto deste estudo, de modo a avaliar a eficácia e eficiência dos controlos existentes e deteção de pontos de melhoria.

O COSO tem como finalidade analisar e melhorar a performance e desempenho dos SCI implementados, tendo em vista o cumprimento dos objetivos. Para isso, constituiu uma estrutura integrada baseada em três princípios fundamentais, a eficácia e eficiência das operações, a fiabilidades do relato financeiros e a conformidade com leis e regulamentos.

De acordo com os seus princípios, o COSO (2013), apresenta três categorias de objetivos:

- Objetivos operacionais – relativos à eficácia e eficiência das operações.
- Objetivos de reporte – relativos aos relatórios financeiros e não financeiros.
- Objetivos de conformidade – relativos à conformidade com as normas vigentes.

O COSO (2017) veio reforçar importância da interligação das cinco componentes:

- *Governance* e Cultura: definição da cultura organizacional, valores éticos e comportamentos desejados, estabelecendo responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos corporativos;

- Estratégia e definição de objetivos: definição dos objetivos e gestão de riscos da empresa, assim como do planeamento estratégico;
- Desempenho: momento em que os riscos são priorizados pela sua gravidade e consequência na estratégia e os objetivos de negócio;
- Análise e revisão: avaliação da eficácia e eficiência dos procedimentos de gestão de risco;
- Informação, comunicação e relatórios: comunicação e partilha de informação sobre os resultados obtidos e de propostas de reação.

Estas dimensões relacionam-se entre si, representando um SCI efetivo. Os objetivos traduzem o que a entidade deseja alcançar, as cinco componentes representam o que é necessário para os alcançar, e por outro lado apresenta a estrutura organizacional, caracterizando as especificidades da organização.

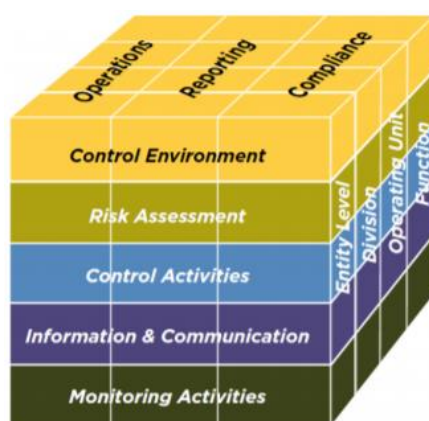


Figura 2 – *Framework Coso 2013*

Fonte: IPAI.pt, acedido a 23 de julho de 2020

A gestão, para além de ser responsável pela gestão dos riscos corporativos, deverá aprimorar a participação do Conselho e das partes interessadas de modo a obter uma vantagem competitiva. Para além de haver um maior escrutínio dos riscos, esta forma de gestão de risco ajuda a criar confiança nos *stakeholders*. Deste modo, a gestão irá obter uma melhor compreensão de como o risco poderá afetar a estratégia, assim como o alinhamento desta com a visão e a missão da entidade. (COSO, 2017)



Figura 3 – *Framework Coso 2017*

Fonte: Adaptado de COSO ERM (2017)

2.8. Importância do controlo interno

O CI é cada vez mais uma ferramenta importante nas empresas por diversos motivos. Alterações ao nível da dimensão das empresas e dos negócios, da dependência de utilização de tecnologias e muitas outras mais, conferem uma maior exposição ao risco, remetendo para uma maior importância à existência de medidas de controlo.

A entidade em estudo encontra-se numa fase de alteração da sua dimensão, tendo apresentado um elevado crescimento do negócio, acompanhado pela aquisição de ativos de valores avultados. Sendo uma empresa de pequena dimensão, que não apresentava necessidade de controlos elevados, com esta alteração surge para uma maior exposição ao risco e uma necessidade de adaptação às novas necessidades. Com o presente estudo pretende-se auxiliar a adaptação à nova necessidade de controlo das atividades, diminuindo a probabilidade de ocorrência de erros para um nível de segurança razoável, controlando a sua exposição ao risco.

Para uma correta adequação do CI, a organização deve efetuar uma adequada gestão de risco e definir o seu nível de aceitação de risco, ou seja, identificar quais os riscos a que está exposta e quais aqueles a que tolera a exposição.

Em 2002, nasceu a *Lei de Sarbannes-Oxley (SOX)*, um normativo derivado da ocorrência dos diversos escândalos financeiros, com o objetivo de reduzir o risco de atos

fraudulentos, aplicável a todas as organizações com registo na *Securities and Exchange Commission*. A SOX, elaborada pelos senadores Paul Sarbanes (Democrata de Maryland) e Michael Oxley (Republicano de Ohio), veio implementar uma nova perspetiva de governo de sociedades, conferindo responsabilização aos administradores. Esta lei referênciava o papel do CI conferindo-lhe importância na eficácia e eficiência das operações, confiança do relato financeiro e cumprimento de leis e regulamentos.

2.9. Relatório de controlo interno

De modo a contribuir para a transparência da informação, as boas práticas de governação exigem a divulgação das políticas organizacionais. Em Portugal, a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) em colaboração com o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG), é quem regula em questão de governo das sociedades. Para a CMVM o governo das sociedades é “...o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e controlo das sociedades emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado”. (CMVM, 2007, p. 7)

Por outro lado, o IIA define *Corporate Governance* como a “combinação de processos e estruturas implementadas pelo Conselho, com o objetivo de informar, dirigir, gerir e supervisionar as atividades da organização para o alcance dos seus objetivos”. (IPAI, 2009, p. 37)

Em regimes internacionais, a SOX revê todos os procedimentos inerentes à governação que estejam relacionados com a verificação da adequação da informação e relato financeiro, a aplicar em organizações cotadas. Nas secções 302 e 404 da SOX, esta responsabiliza os diretores executivos e financeiros pela credibilidade da informação prestada e avaliações dos controlos e procedimentos interno.

O novo governo das sociedades estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para os alcançar, devendo ser reportados ao *stakeholders* através de um relatório de governação.

Para Moraes e Martins (2007) o relatório de CI assenta em cinco pontos essenciais:

- Prazo – abranger todo o exercício económico;
- Controlos – controlos associados à obtenção informações fidedignas;
- Pontos fracos – divulgar dos pontos fracos e as medidas corretivas a adotar;
- Processo de Auditoria Interna – divulgar o processo utilizado na avaliação do CI;

- Conclusões – apresentar as conclusões da avaliação do CI e limitações verificadas.

2.10. Relação do controlo interno com a auditoria

É recomendado na ISA 315 (IFAC, 2018), que o auditor inicia o seu trabalho procurando conhecer o nível de existência de um SCI e a sua eficácia de atuação, de modo a definir o tipo, a oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria a aplicar.

Quando o SCI é inexistente ou de má qualidade o auditor deve executar uma maior quantidade de testes substantivos. Por outro lado, quando existe um bom SCI, alguns testes substantivos podem ser substituídos por testes de conformidade devido ao grau de segurança na eficácia dos controlos implementados.

Todas as organizações que apresentem um SCI eficaz nos seus procedimentos apresentam, à partida, menor possibilidade de ocorrência de distorções, e, por conseguinte, um maior sucesso nos resultados de auditoria. Assim, com o presente estudo em que se pretende a elaboração de um manual de controlo interno (MCI), é esperado que este contribua para a redução e deteção dos erros, contribuindo também para o sucesso nos exames de auditoria.

Tanto o CI como a AI têm o objetivo de proteger os interesses organizacionais, tendo em comum características de salvaguarda do património empresarial, atribuição de valor à organização e contribuir para melhorar o seu nível de operações. Além disso, tanto a AI como o CI recorrem a técnicas de auditoria e a ferramentas analíticas semelhantes para avaliar o ambiente organizacional. (Hightower, 2009)

A grande diferença entre a AI e CI reside na temporalidade de atuação dos mesmos, uma vez que a AI atua após a atuação do CI. Quanto melhor o SCI de uma empresa menor é o esforço da AI e vice-versa. (Lopes, 2013)

Uma vez que o CI executa normas internas e a AI avalia se as mesmas estão a ser corretamente aplicadas, a existência de AI e CI numa organização permite uma maior confiança e redução de riscos, convertendo-se em vantagens para a gestão.

3. Metodologias

A metodologia descreve a forma como o conhecimento pode ser adquirido, ou seja, é a explicação detalhada de como é desenvolvido o trabalho de pesquisa. (Corbetta, 2003)

Segundo Fortin (2000), a metodologia assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação, sendo a escolha do método um fator crucial para a obter respostas adequadas às questões de investigação formalizadas.

Os métodos de investigação podem ser classificados como qualitativos ou quantitativos, segundo Keenan (2015) estes distinguem-se da seguinte forma:

“A investigação quantitativa envolve o teste de uma hipótese, examinando a relação entre um conjunto de variáveis definidas. As variáveis são elementos, recursos ou fatores que podem variar ou mudar. Essas variáveis são mensuráveis ou quantificáveis. As variáveis podem ser medidas um contra a outra ou contra uma constante, que é um elemento, uma característica ou um fator que não muda. Investigadores quantitativos coletam dados quantitativos e examinam com recurso a procedimentos estatísticos.” (Keenan, 2015, p. 1)

“A investigação qualitativa envolve a coleta de dados qualitativos, ou dados que podem ser observados em vez de medidos numericamente. Os investigadores qualitativos procuram obter uma compreensão de uma determinada população, organização, evento e assim por diante. Eles procuram estrutura, ordem e padrões entre um determinado grupo de participantes. O objetivo deles é aprender mais sobre como os grupos operam em configurações particulares.” (Keenan, 2015, p. 2)

Para alguns autores existe ainda uma metodologia que combina métodos de investigação de características qualitativas e quantitativas, o método misto.

Outro método, prático e aconselhável em casos específicos e delimitados é o estudo de caso. Este método envolve uma investigação empírica baseada na lógica do planeamento, da recolha e da análise de dados, podendo incluir estudos de caso único ou múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (Yin, 2001). A prática de análises estatísticas está dependente das características genéricas do estudo de caso, sendo mais adequada a análise analítica, conferindo-lhe maior utilidade na área das

ciências económicas como método de estudo. Esta abordagem de investigação não confere total confiança quanto à sua objetividade nem é passível de conclusões gerais (Yin, 2005). Embora em casos idênticos possam ser atingidos resultados idênticos, não é aconselhável generalizar os resultados obtidos no estudo de um caso com especificidades singulares. Por outro lado, os resultados da investigação dependem da perceção e da metodologia usada pelo investigador, que pode ser alvo de influências, pondo em causa a sua objetividade e credibilidade.

De acordo com o mesmo autor e tendo em conta a natureza e objetivos finais, o estudo de caso pode ser classificado como:

- Exploratório, quando é conhecido pouco ou muito pouco e são pretendidos esclarecimentos de problemas e fenómenos reais;
- Descritivo, quando se pretende uma descrição detalhada de uma realidade;
- Explicativo, quando se pretende analisar a relação causa/efeito em situações reais;
- Avaliativo, quando se pretende obter uma descrição detalhada acompanhada de uma perspetiva crítica acerca de uma realidade.

A escolha do método metodológico a aplicar no trabalho de pesquisa deve ser efetuada em função da natureza do problema, de forma a permitir uma organização e tratamento adequados dos dados e o alcance uma conclusão fiável. Sendo a seleção das questões é um passo decisivo para a escolha do método de pesquisa.

3.1. Estudo Caso

Uma vez que o presente estudo tem como a finalidade a elaboração de um MCI para a empresa em estudo, o método utilizado será o estudo de caso.

Em toda e qualquer pesquisa, a procura tem a finalidade de obtenção de resposta, sendo no estudo de caso, geralmente, as respostas direcionadas para reflexões sobre o “como?” e o “porquê?”. (Yin, 1994) No estudo objeto desta investigação em que se pretende criar um MCI este responde ao “como?” se pretende aumentar a confiança e da transparência do reporte de informação, ou seja, o “porquê?”.

Desta forma, a revisão da literatura efetuada nos capítulos anteriores procurou explorar a importância e as vantagens do CI para a governação de uma entidade, assim como expor os conceitos teóricos essenciais ao desenvolvimento do presente estudo.

A Vygon Portugal, Lda., entrou num processo de expansão, com o alargamento da sua atividade à criação de uma unidade fabril. Esta expansão transformou uma entidade direcionada apenas para o comércio por grosso, com uma exposição ao risco reduzida, para uma entidade alargada, com uma maior exposição ao risco e um número acrescido de processos e ativos a controlar.

A gestão de uma organização deve ter em funcionamento normas, procedimentos e métodos que reúnam as condições adequadas à salvaguarda do património, à fidedignidade dos registos, reporte de informação e à eficiência das operações e transações.

Para uma entidade como a Vygon Portugal, em fase de crescimento exponencial perspetivando a sua continuação de crescimento, torna-se cada vez mais difícil monitorizar, sem mecanismos de controlo, a conformidade da realização das atividades relativamente aos objetivos pré-definidos.

A inexistência ou ineficácia de um SCI adequado permite a realização de atividades sem controlo, conduzindo à ocorrência de desvios de difícil deteção, pondo em causa o alcance das metas organizacionais. Quando mais adequado e eficaz for o SCI, menor será a probabilidade de ocorrência de desvios, fraudes e erros, aumentando a confiança na informação reportada que suporta a tomada de decisão. O grau de atuação de SCI deve ser adequado à organização.

Embora a Vygon Portugal apresente alguns procedimentos de controlo, estes são transmitidos verbalmente, o que causa uma perda de eficácia e eficiência do seu cumprimento, desta forma pretende-se com o presente estudo, formalizar os procedimentos existentes e a criação de novos, por forma a contribuir para uma gestão eficaz, percebendo de que forma é que este tipo de informação pode contribuir para a melhoria dos procedimentos internos da organização e na minimização dos riscos.

As principais vantagens de um MCI são essencialmente as de dotar a organização de uma ferramenta de controlo que permita de uma forma simples e inequívoca e eficiente, conhecer os principais processos existentes e, contribuir para o controlo das transações e salvaguarda dos ativos como e medida de prevenção contra erros e desvios, servindo de apoio no reporte fidedigno aos *stakeholders*. (Leitão, 2014)

Adaptando uma perspectiva mais prática sugerida por Gil (2000) que afirma o estudo de caso pode não apresentar a uma planificação rígida e permitir a definição de quatro fases de desenvolvimento, de referir:

- delimitação da unidade-caso – caso da empresa Vygon Portugal, Lda.;
- recolha de dados – pela aplicação de um questionário de CI;
- seleção, análise e interpretação dos dados – análise dos pontos fortes e fracos detetados e sugestão de procedimentos com vista à melhoria dos controlos;
- elaboração do relatório do caso – elaboração do MCI

O presente estudo foi desenvolvido com o apoio da Direção de empresa, que assumiu a necessidade de reformulação das suas normas de CI e sugeriu a identificação de cinco áreas críticas de atuação: compras e pagamentos; vendas e recebimentos; produção e inventários; RH e ativos fixos tangíveis (AFT).

Numa primeira fase, do trabalho foi solicitado à Direção da empresa o seu apoio na análise da avaliação da eficiência e eficácia dos controlos existentes e a deteção de pontos de melhoria através de um questionário de CI, orientado pela revisão da literatura efetuada.

Para uma correta recolha de informação é necessário contactar as pessoas diretamente ligadas às atividades, questionando a existência dos procedimentos realizados, e solicitando a sugestão de melhorias dos mesmos. Nesta fase, é importante uma recolha de informação organizada e estruturada que permita a identificação da sua fonte, assim como, do seu objetivo de utilização.

Uma vez que o ambiente interno apresenta dinâmica com o ambiente externo, é também importante desenvolver uma análise sobre ambos. Assim, procedeu-se à elaboração de uma análise SWOT, apresentada mais à frente, que permitiu a análise da envolvente empresarial, dando a conhecer os seus pontos fortes e fracos (componente interna) e as suas oportunidades e ameaças (componente externa).

Após recolha e análise de informação, podemos observar os controlos existentes, o seu grau de eficácia e recomendações de melhoria, assim como os riscos associados à inexistência ou ineficácia dos mesmos. Estes resultados foram apresentados e discutidos com a Direção da empresa, que expressou o seu apoio para a formalização de controlos.

Assim, procedeu-se á formalização de um MCI a implementar, elaborado com base na distinção das cinco áreas críticas identificadas e, espelhando um conjunto completo de normas relacionadas com as atividades desenvolvidas.

4. Desenvolvimento

4.1. Apresentação da Empresa

A Vygon Portugal pertence ao Grupo Vygon fundado em Ecoeuen (Norte de Paris), em 1962, exerce atividades de fornecimento de material médico-cirúrgico de uso único.

O Grupo Vygon tem por sede a Vygon SA, uma empresa familiar em estado de evolução contínuo há 50 anos, constituído por 11 Fábricas, 26 Filiais e 369 sociedades de distribuição. (www.vygon.com, consultada em 13 de dezembro de 2020)

A Vygon Portugal é uma sociedade por quotas constituída em 27 de maio de 1994, sediada no Parque Empresarial Baltar/Parada, concelho de Paredes, distrito do Porto, que exerce a atividade de fabrico e comercialização de dispositivos médicos e farmacêuticos.

Missão

A Vygon Portugal desenvolve e promove dispositivos médicos de uso único de elevada qualidade e altamente inovadores, de modo a satisfazer as expectativas dos profissionais de saúde e as necessidades dos seus pacientes no que diz respeito ao conforto e segurança.

Valores

Integridade – uma abordagem profissional que nos permite contruir relações profissionais de longa duração.

Compromisso – compromisso em pertencer a uma empresa cuja vocação é ajudar os profissionais e saúde na sua atividade diária.

Abertura – o encorajamento à descoberta e implementação de novas ideias, fundamentais para o desenvolvimento de dispositivos médicos inovadores.

Orientação para a melhoria – compromisso organizacional na melhoria contínua, de modo a atingir objetivos de excelência e elevada qualidade no serviço prestado.

Humanismo – reconhecendo o ser humano como único e diferente e assumindo todas as diferenças como uma força impulsionadora.

Os produtos comercializados pela Vygon Portugal são utilizados principalmente em ambiente hospitalar, tendo impacto na qualidade de vida do paciente que os recebe, assim, a sua prioridade é a conquista da confiança total do cliente, priorizando a qualidade.

Os Produtos Vygon

A Vygon Portugal comercializa os produtos fabricados por empresas pertencentes ao Grupo Vygon, que abrangem as seguintes especialidades médicas:

Especialidade	Produtos
Acesso vascular neonatal e pediátrico	Cateter para prematuros e pediatria
Acesso vascular adulto	Cateterismo médio e longa duração e acessórios de cateterismo
Anestesia geral e loco-regional	Epidural, anestesia locorregional, tratamento da dor pós-operatória
Emergência médica	CPAP (<i>continous positive airway pressure</i>), RCP (reanimação cardiopulmonar), VNI (ventilação não invasiva)
Oncologia	Câmaras implantáveis e acessórios
Nutrição	Sondas de alimentação enteral, jejunostomia, cateterismo
Cirurgia	Produtos para drenagem e aspiração, cola cutânea, sets de desinfeção, campos e trouxas cirúrgicas compostas
Cuidados domiciliários	Diversos

Tabela 1 – Produtos Vygon

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Além destes, a Vygon Portugal acrescenta à sua gama produtos complementares das áreas dos desinfetantes e antissépticos, controlo da dor, neonatologia e alimentação parentérica.

4.2. A Evolução da Empresa

A atividade de comercialização por grosso de dispositivos médicos foi, até ao final do exercício de 2015, a sua principal atividade. Esta atividade concentra as suas vendas ao Serviço Nacional de Saúde (SNS) e alguns organismos privados. A atividade de comercialização estende-se por todo o território nacional e exportação para países de língua oficial portuguesa, sendo classificado como distribuidor puro, dedicado à compra

e venda de mercadorias sem lhe acrescentar valor. Neste caso, a atividade é remunerada pela margem entre o preço de venda e custo de aquisição e suporta riscos moderados, os riscos de mercado, riscos de preço e riscos de crédito. A dependência de organizações públicas implica um risco acrescido de preço, como principal característica decisiva de negociação assim como o risco de crédito.

No cumprimento do Decreto-Lei n.º 145/2009 de 17 de junho, Vygon Portugal, como empresa que exerce atividade de distribuição por grosso de dispositivos médicos, deve:

- Cumprir os princípios e as normas das boas práticas de distribuição;
- Notificar, por escrito, à autoridade competente:
 - a lista dos dispositivos colocados no mercado por si distribuídos;
 - o nome ou firma e endereço ou sede do fabricante ou respetivo mandatário;
 - as alterações nos termos das subalíneas anteriores;
- Possuir e manter os registos de todas as transações de dispositivos médicos efetuadas durante um período de cinco anos.
- Distribuir exclusivamente os dispositivos médicos que cumpram os requisitos exigidos a serem considerados aptos à sua colocação no mercado;
- Recusar a distribuição de dispositivos médicos cuja retirada do mercado tenha sido ordenada pelas autoridades competentes;
- Devolver ao fabricante ou fornecedor ou destruir todos os dispositivos médicos que não se encontrem em condições legais de ser distribuídos;
- Facultar o acesso aos agentes de fiscalização da Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. (INFARMED);
- Garantir que a rotulagem e as instruções de utilização de quaisquer dispositivos se apresentam redigidas na língua portuguesa.

Em novembro de 2015, a Vygon Portugal inaugurou as suas atuais instalações, acrescentando à sua atividade o fabrico de dispositivos médicos aplicáveis em tratamentos de nutrição, neonatologia e oncologia, produtos estes já pertencentes ao catálogo do Grupo Vygon, tendo sido transferida a sua produção para a Vygon Portugal. Os processos de transferência dos processos de gamas de fabricação são caracterizados pela sua morosidade, tendo este processo três linhas de aviso (verde, amarelo e laranja). Numa fase inicial, é efetuada uma análise de risco à mudança, e posteriormente são efetuados testes de validação de lotes de produção experimental, sendo finalmente

concedida autorização para produção ativa. Durante este processo, é necessário investir na formação de operadoras e no aprovisionamento de componentes e de equipamentos necessários. Todos os produtos fabricados são vendidos à empresa-mãe, onde é realizada a esterilização dos mesmos e a posterior distribuição mundial.

A empresa ocupa uma posição intermédia na cadeia produtiva do grupo, classificada como produtor subcontratado, que produz por encomenda, suportando riscos moderados como os riscos de qualidade, riscos de produção e riscos de investimento. Todos os fatores produtivos podem originar consequências no *output*, influenciando a sua qualidade e valor, por outro lado, uma atividade industrial implica um elevado investimento (máquinas e capital humano), implicando o risco de retorno desse investimento. As atividades de investigação e desenvolvimento, de gestão estratégica e gestão da marca são responsabilidade da empresa-mãe, que suporta os riscos mais elevados.

A recente expansão de negócio materializou-se no crescimento da dimensão da empresa, em número de operações, volume de negócios e número de colaboradores.

HEADCOUNT	2016	2017	2018	2019
SALES FRONT OFFICE	5	6	6	6
MARKETING	1	1	1	1
SALES BACK OFFICE	2	2	2	2
PRODUCTION - direct workforce	4	10	20	58
PRODUCTION - indirect workforce	3	4	3	10
QUALITY	2	2	4	5
REGULATORY AFFAIRS	1	1	1	1
SUPPLY CHAIN	4	4	5	7
G&A	4	6	6	5
Total	26	36	48	95

Tabela 2 – Evolução de recursos humanos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

O crescimento dos RH, tem sido constante, com previsões de continuidade, sendo que no espaço de quatro anos o número de colaboradores quase quadruplicou, apresentando atualmente 95 colaboradores, dos quais 14% são do género masculino e 86% do género feminino. O aumento de RH, embora realizado sem rotação significativa, permitindo a retenção de conhecimentos, implica o risco de contratações com perspectivas diferentes daquela que é a cultura da empresa e do grupo.

4.3. Estrutura Organizacional

Nos últimos anos, a empresa passou por uma fase de adaptação e reestruturação resultante do seu crescimento, apresentando atualmente o seguinte organigrama:

ORGANIGRAMA VYCON PORTUGAL

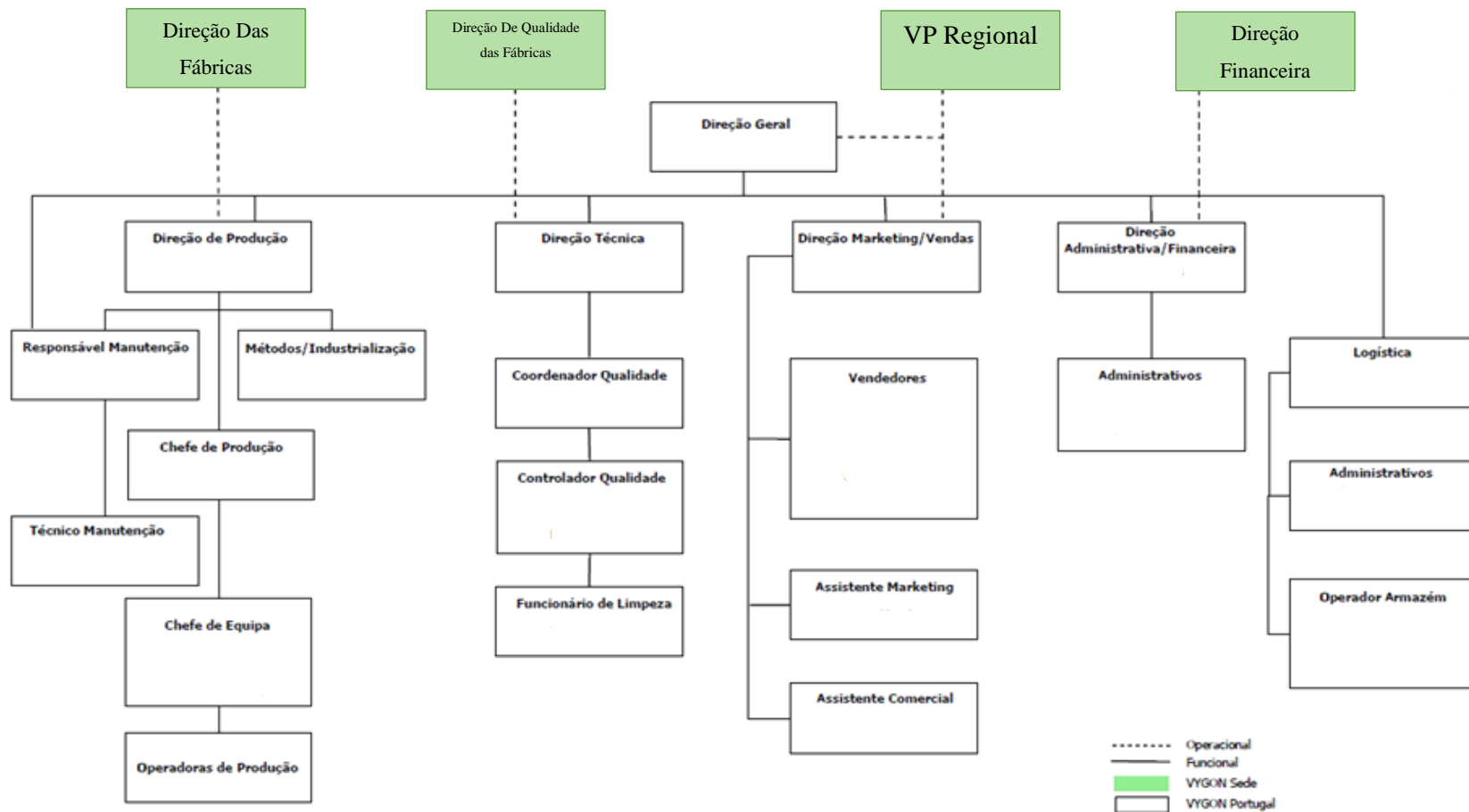


Figura 4 – Organigrama

Fonte: Adaptado de QA08 – Vygon Portugal Lda.

A empresa encontra-se estruturada em 4 linhas de direção de reporte à Direção Geral, que atualmente acumula funções de Diretor Comercial, sendo que cada uma destas linhas reporta igualmente aos representantes máximos do Grupo Vygon, para cada uma das áreas.

O departamento administrativo e financeiro acumula funções de contabilidade, tesouraria, RH, gestão de cobranças e apoio administrativo. É responsabilidade deste departamento o registo, gestão e organização da contabilidade, a elaboração dos mapas financeiros, o controlo das operações de tesouraria, o manuseamento das contas bancárias e fundo fixo de caixa, o cumprimento das normas fiscais e obrigações, o processo de recrutamento e gestão dos RH, o apoio administrativo aos demais departamentos, entre outras atividades. Para o seu desempenho de funções, este departamento conta com a colaboração de três assistentes e um diretor, tornando a segregação de funções um desafio.

O departamento de marketing e vendas é composto por um diretor, duas assistentes de *back office* e seis vendedores. A equipa comercial tem uma atividade distribuída em função de setores geográficos e áreas de atuação a nível nacional, sendo as vendas de exportação da responsabilidade do Diretor Geral com o apoio do departamento financeiro. Os vendedores efetuam, sempre que necessário, visitas aos clientes, a título de promoção e demonstração dos produtos, formação e apoio aos potenciais utilizadores dos mesmos. Grande parte das vendas são efetuadas através de contratação pública, estando dependentes dos resultados obtidos pelas propostas de comercialização e exigências legais do Código de Contratação Pública. Em sistema de *back office*, são processadas e organizadas as comunicações aos clientes, sendo também feita a gestão de procedimentos de contratação pública. A coordenação do departamento de acordo os objetivos a realizar e as decisões estratégicas é responsabilidade do Diretor de Marketing e Vendas.

O departamento de produção trabalha diariamente na satisfação das necessidades de produção. Os artigos produzidos são encomendados pela Gestão de Produção do Grupo, com base nas necessidades comerciais mundiais, processo que requer uma análise cuidada, pois cada descoberta de investigação ou alteração da saúde pública pode revelar-se numa alteração repentina das necessidades. Como observado no início do presente ano, devido à propagação do vírus SARS-Cov-2, conhecido como novo coronavírus e causador da doença COVID-19, desde março deste ano declarado pela Organização Mundial de Saúde como pandemia mundial, que conduziu a um aumento repentino de necessidades de materiais de respiração e de desinfetantes e antissépticos, e diminuição

nas necessidades de materiais referentes a atividades médicas suspensas e adiadas durante a pandemia.

O departamento de manutenção tem coordenação direta com a linha de produção, garantindo uma resposta em tempo útil a qualquer avaria ou anomalia detetada, e assegurando o estado de funcionamento dos aparelhos fabris e as condições à atividade produtiva, sem prejuízo da qualidade do produto. A par com a manutenção fabril, é também responsável pela manutenção das instalações e equipamentos informáticos, prestação de auxílio aos demais departamentos em situação de necessidade e acompanhamento de manutenções prestadas por empresas externas à organização, reportando diretamente ao Diretor Geral.

O departamento técnico, além de assegurar a implementação da legislação nacional e comunitária dos dispositivos médicos, é responsável pelo controlo de qualidade dos produtos fabricados e pela gestão das reclamações de clientes. Este departamento assegura a garantia do cumprimento das exigências de qualidade do produto, contribuindo para o prestígio da marca e conquista do cliente. É também da sua responsabilidade a aprovação, implementação e manutenção dos procedimentos. Atualmente, este departamento é responsável pela manutenção da certificação obtida pela ISO 9001 – certificação de sistema de gestão de qualidade, ISO 13485 – certificação de sistema de gestão de qualidade específica dos dispositivos médicos e ISO 14001 – sistema de gestão ambiental.

O departamento de logística, que reporta diretamente ao Diretor Geral, é responsável pela seleção de fornecedores, tipo de produtos e negociação de condições de fornecimento, por forma a garantir a qualidade e segurança da marca. É da responsabilidade deste serviço a gestão de *stocks* e de compras de mercadorias e matérias primas, assim como a expedição das vendas e o controlo de distribuição. O circuito de distribuição praticado pela atividade comercial rege-se pela venda direta ao cliente, geralmente entregue em 24h-48h, com recurso a transporte subcontratado, sendo a atividade produtiva caracterizada pela venda direta à casa-mãe.

Todos os funcionários que constituem as equipas são profissionais com experiência e conhecimento, permitindo a polivalência de funções. Atendendo ao número de colaboradores, a garantia de segregação de funções é um desafio, sendo observável o cuidado com a garantia da mesma de acordo com recursos existentes.

A mudança da conjuntura económica do país, assim como o crescimento do negócio e inclusão de mais uma atividade, afetaram os resultados e volume de negócio da Vygon Portugal.

Volume de Negócios	2016	2017	2018	2019
Vendas	5.824 K	5.909 K	6.538 K	8.619 K
Prestação de serviços		20 K	145 K	145 K
Total	5.824 K	5.929 K	6.683 K	8.764 K
Resultados	104 K	(215 K)	(33 K)	752 K

Tabela 3 – Evolução dos resultados

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Nos últimos anos, o volume de negócios teve um acréscimo de 50%. Além de um indicador saudável de crescimento, este contribuiu para o aumento de resultados e reversão de resultados negativos e representa ainda um aumento das operações realizadas.

A adaptação à atividade produtiva revelou-se num desafio em credibilizar a realização das operações de forma eficaz e eficiente e o alcance das metas organizacionais. A implementação de um MCI na organização delimitando princípios gerais de controlo a ter em consideração durante a laboração permite evitar desvios desfavoráveis, salvaguardando os objetivos organizacionais e, assegurar a qualidade e fiabilidade das operações, e a existência de uma maior confiança na informação reportada e utilizada na tomada de decisões.

4.4. Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
Inclusão no Grupo Vygon Meios de comunicação Qualidade do produto Reputação da marca Conhecimento de mercado Pessoal qualificado Diversificação do produto	Dependência das diretrizes do Grupo Reduzida publicidade Falta de conhecimento de produtos no <i>back office</i> Complexidade dos processos de transferência de produção
Oportunidades	Ameaças
Angariação de novos talentos Crescimento fabril Expansão de novos produtos Inovação tecnológica Novos clientes	Crise económica Concorrência Infarmed e GMED Auditorias externas Insatisfação do cliente Concentração de vendas ao SNS Fornecimento por de contratação pública

Tabela 4 – Análise SWOT

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Da análise SWOT apresentada importa ressaltar que a inclusão do Grupo Vygon é simultaneamente um ponto forte e um ponto fraco, pois protege a empresa de situações problemáticas locais, colocando-a dependente das diretivas do Grupo Vygon, por vezes, demasiado burocráticas e demoradas. A reputação da marca e a qualidade do produto, aliados ao elevado conhecimento técnico dos RH são dos principais fatores impulsionadores do seu sucesso. Tendo, nesta fase de expansão, surgido a oportunidade de crescimento de capital humano, aquisição de novas tecnologias e a expansão a novos produtos.

Por outro lado, e devido às características típicas do setor, a empresa encontra-se exposta aos riscos de auditorias externas e intervenções de organismos como o INFARMED e o GMED (*Groupement pour l'évaluation des dispositifs médicaux*), que podem ser fatais para a reputação do produto.

O facto de a comercialização ser maioritariamente concentrada no SNS e por via de contratação pública, contribui para o risco de liquidez e elevada exposição ao impacto de uma crise económica. A situação político-social é assim, uma ameaça constante.

4.5. Questionário de Controlo Interno

Antes de pensado e implementado o CI, é importante recolher informações de como este, por mais rudimentar que seja, está a ser executado na organização. Segundo Fortin (1999), o questionário é um método de recolha de informações através de respostas escritas a questões que traduzem os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis.

Deste modo, foi apresentado um questionário de CI junto da gestão, com o objetivo de revelar quais as medidas existentes e a sua profundidade de atuação, sendo a principal fonte de recolha de informação para o presente estudo. (apêndice I)

Como descrito na revisão da literatura, o modelo COSO relaciona cinco componentes de *Governance*, Estratégia, Desempenho, Análise e Revisão, e Comunicação e Informação com três categorias de objetivos de conformidade, de reporte e operacionais, que se espera assegurar com a implementação do MCI. Num primeiro questionário No primeiro questionário pretende-se aferir, em geral, quais os procedimentos existentes e transversais às cinco componentes do modelo COSO. Seguidamente são colocadas várias questões agregadas por áreas funcionais: financeira, vendas, compras (que incluem os AFT), RH e produção (que inclui os inventários), onde se pretende recolher informação sobre o

controle e procedimentos existente em cada uma delas, permitindo a sua compreensão, descrição e detecção de pontos de melhoria.

4.6. Análise do questionário

Após a recolha de informação, através do questionário apresentado à Direção da empresa, apresenta-se, de seguida, a análise dos dados, expondo para cada área os riscos detetados, o seu impacto e de medidas de implementação a adotar na sua mitigação.

A análise do questionário elaborado teve por base a exposição dos riscos detetados e o seu impacto nos objetivos apresentados pela Estrutura Concetual do modelo COSO, aplicada nas 5 áreas organizacionais, assim como numa vertente de amplitude geral, abrangendo as cinco componentes deste modelo.

De modo a auxiliar a interpretação dos dados, importa priorizar os riscos em função do seu impacto e da probabilidade de ocorrência.

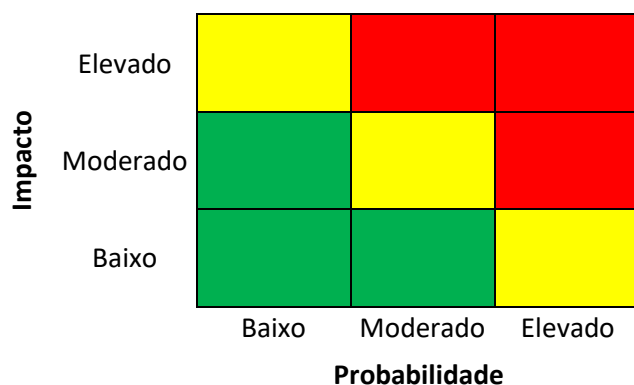


Figura 5 – Matriz de risco

Fonte: Elaboração Própria, 2020

A vermelho os riscos de maior impacto e com maior probabilidade de ocorrência. Estes são os riscos que assumem maior importância e que podem provocar desvios significativos na empresa.

A amarelo os riscos de elevado impacto, mas com baixa probabilidade de ocorrência e vice-versa. Estes riscos são, por vezes, desvalorizados por terem uma baixa probabilidade de ocorrência ou um baixo impacto, desconsiderando o impacto acumulado por repetições.

A verde os riscos de impacto e probabilidade de ocorrência baixa. Estes são os riscos menos problemáticos e que provocam menos perdas para a organização.

4.6.1. Análise do questionário de amplitude geral

Tendo por base os resultados obtidos do questionário de amplitude geral e análise do mesmo, apresentam-se os procedimentos gerais de incidência nas cinco componentes do CI: *governance* e cultura; estratégia e definição de objetivos; desempenho; avaliação e revisão; e informação, comunicação e relatórios.

Governance e Cultura

A Vygon Portugal apresenta uma estrutura organizacional definida, assim como as funções atribuídas aos colaboradores. A cultura organizacional é caracterizada por uma gestão de filosofia mista, com elementos do estilo conservador e operacional, conseguindo entre si um equilíbrio de gestão. A presença do gerente é assídua, disponibilizando-se para o auxílio em questões que possam ocorrer, e sempre que surgem questões complexas é procurado apoio de órgãos especializados.

Pela análise dos dados verifica-se que os procedimentos definidos, não abrangem todas as áreas, sendo aconselhável a sua total e completa abrangência (apêndice II). Os procedimentos garantem a nomenclatura de QAxx (Quality assurance) quando instruídos pelo Grupo Vygon, e QAxx-VP (Quality assurance – Vygon Portugal), quando traduzidos e adaptados à empresa, podendo desdobrar-se em Instruções de Trabalho (ITxx) e Instruções de Controlo (ICxx) e incluir documentos sob a forma de Lista (LSTxx) ou de Formulário (FRMxx). O departamento de qualidade realiza uma revisão e atualização dos procedimentos, triannual ou sempre que a situação o justifique e uma auditoria bianual à sua implementação.

Os colaboradores têm permissão para sugerir a alteração ou implementação de novas diretrizes, devendo comunicar sempre que detetem insuficiências nos documentos existentes ou a ausência de documentos de procedimentos.

Conforme referido anteriormente, a segregação de funções torna-se um desafio para a atual organização. Cumulativamente com a segregação de funções, a responsabilização individual encontra entraves com origem na própria estrutura da organização, que embora conte com colaboradores capacitados, os mesmos dependem de aprovação superior para a tomada de decisão. De modo a evitar falhas provocadas pela limitação de RH, a empresa opta pela formação profissional e aculturação de valores de integridade através da divulgação do código de ética (anexo I).

Os recursos informáticos e tecnológicos existentes são o software PHC Módulo de Pessoal (gestão de RH e processamento salarial), CRM (*Customer relationship management*) (gestão comercial e elaboração de propostas de fornecimento e respostas a concursos públicos) e o ERP (*Enterprise Resource Planning*) InforM3 (módulos de contabilidade, gestão, imobilizado, tesouraria, inventários e processo produtivo todos eles integrados). Esta última, é usada pelo Grupo Vygon, o que permite uma integração e comunicação da informação. As aplicações permitem a identificação dos utilizadores, através de perfil de utilizador e *password*, restringindo os acessos de acordo com as funções desempenhadas, identificando os utilizadores de todos os registos efetuados. Um dos pontos de melhoria nesta área é o incentivo à alteração das *passwords* inicialmente fornecidas, assim como a consciencialização dos utilizadores para a responsabilidade das operações realizadas através dos seus perfis de utilizador.

Os colaboradores dispõem de um posto de trabalho com acesso à *internet* e *dossiers* de informação do servidor de rede necessários às funções, tendo os seus acessos controlados pelo seu perfil de utilizador. São realizados *backups* diários guardados por uma empresa de consultadoria e de prestação de serviços digitais francesa subcontratada pelo Grupo Vygon. Sendo a gestão de informação tecnológica (IT) gerida pelo departamento de IT do Grupo Vygon, responsável pela emissão de políticas e procedimentos de utilização dos sistemas IT (anexo II).

Ao nível contabilístico, a empresa aplica as normas de contabilidade e relato financeiro na integra, facilitando o reporte da informação e a consolidação de contas com o Grupo Vygon.

Estratégia e Definição de Objetivos

É realizada anualmente uma reunião com todos os colaboradores, onde são apresentados os resultados do ano transato e os objetivos gerais para a ano corrente. Os objetivos específicos são discutidos anualmente em reunião de Gestão, onde é revisto o plano de gestão de riscos, na presença dos responsáveis dos departamentos. Os restantes objetivos operacionais são discutidos pelo responsável de cada área funcional com os seus subordinados, em sede de avaliação anual de desempenho.

Em termos legais, a empresa conta com o apoio de organizações competentes que procedem à consultoria e apoio no cumprimento das normas, assim como a uma empresa de seguros que aconselha a revisão anual das apólices em vigor.

A Gestão tem consciência da existência de diversos riscos, sendo as alterações legais e normativas, fiscais ou de dispositivos médicos, conjuntamente com a instabilidade do país e a concorrência no ramo os riscos que mais se destacam.

Desempenho

De forma a reduzir e a monitorizar os riscos, a empresa dispõe de métodos formais e informais de controlo, nas diversas áreas, sendo de realçar a importância da formalização e a ampliação de abrangência dos procedimentos.

Avaliação e Revisão

A monitorização interna existente é realizada pelas atividades de gestão e supervisão diária dos colaboradores. É importante que os colaboradores disponham de mecanismos formais de controlo e supervisão, promovendo a eficácia do controlo realizado.

Existe ainda a monitorização externa, realizada por empresas independentes, como é o caso do ROC e entidades reguladoras.

Informação, Comunicação e Relatórios

Para que todos os colaboradores estejam inteirados das políticas e procedimentos organizacionais, devem estabelecer-se canais de comunicação apropriados. Todos os procedimentos elaborados são mantidos em registo e partilhados na rede interna, e o seu histórico mantido com rotulagem de obsoleto.

A empresa dispõe de um *placard* para afixação de comunicações e de uma plataforma social, o *Workplace*, que permite a comunicação com todos os colaboradores do Grupo Vygon, criação de grupos de trabalho, partilha de informação, entre outras funcionalidades.

No apêndice III apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada.

4.6.2. Análise do questionário da área financeira

A área financeira, onde se relacionam todos os ciclos operacionais, é onde se encontram também grandes riscos que podem colocar a continuidade do negócio em causa. Embora os resultados sejam fundamentais, é na gestão da área financeira, mais propriamente na capacidade de liquidez, que a maioria das empresas falha. O elevado número de transações e o manuseio deste tipo de ativos tornam esta área suscetível a erros e expõe a

sua atividade a riscos de manipulação e desvios. Nesta área, verifica-se a inexistência de procedimentos assumidos por escrito, elevando a probabilidade de execução incorreta de tarefas e a ocorrência de erros ou desvios.

Devido à situação organizacional e limitações de recursos, o departamento financeiro acumula funções de contabilidade e de gestão de tesouraria

Da análise efetuada podemos destacar alguns pontos fortes, nomeadamente a restrição aos acessos bancários e manuseio de valores, privilegiando o pagamento por *homebanking*. A empresa possui três contas bancárias, em entidades de crédito distintas, sendo que uma privilegia o pagamento a fornecedores, outra os pagamentos de ao pessoal, a terceira às demais obrigações em vigor.

Todos os pagamentos efetuados são planeados por um colaborador administrativo, após autorizados pelo Diretor Financeiro. Posteriormente, é efetuada a submissão da transferência via *homebanking*, onde é exigida a autenticação do colaborador no *website*, e uma nova autorização e autenticação do gerente de conta. As propostas de liquidação fazem-se acompanhar durante todo o processo por documentos de suporte, onde consta a assinatura da aceitação da despesa/documento, sendo os documentos mantidos em arquivo de diário de bancos com os respetivos recibos.

Os pagamentos efetuados via cheque são apresentados para autorização do Diretor Financeiro e posterior autorização e assinatura do Gerente. Estes fazem-se acompanhar pelos documentos de suporte autorizados, sendo mantidos em arquivo de bancos, após registo informático, uma cópia do cheque assinado com o documento de suporte e recibo. Todos os copiativos dos livros de cheque, e os cheques inutilizados, são arquivados.

Os pagamentos por débito direto são excepcionais, apenas para serviços de via verde, combustíveis e contratos de aluguer de viaturas. Estes serviços são autorizados pela Direção, sendo os valores conferidos de acordo com as faturas emitidas.

A empresa dispõe de cartões de débito e crédito a ser utilizados em situações específicas e autorizadas por elementos da gestão ou para deslocações externas dos mesmos. Todos os documentos das operações realizadas por estes meios são entregues no departamento financeiro, devidamente autorizados e assinados.

A par dos meios bancários, a empresa opera também com um fundo fixo de caixa, guardado em cofre à responsabilidade de um colaborador administrativo. O fundo fixo de

caixa apenas funciona para despesas esporádicas de valor residual como, por exemplo, para o pagamento de despesas de envio de correspondência, emissão de certidões, ou pequenas aquisições, não sendo possível a receção de liquidações por este meio. Neste sentido, sugere-se a criação de um limite de valor para a utilização deste meio de pagamentos.

Todos os movimentos efetuados através do fundo fixo de caixa são registados na folha de caixa, e os respetivos documentos autorizados são arquivados em diário de caixa. Mensalmente, é realizada uma contagem e validação das despesas, de modo a ser efetuado o controlo da sua utilização, assim como a reposição para o período seguinte.

Este meio líquido, apenas manuseado em situações de necessidade, embora protegido por cofre, encontra-se acessível por parte dos restantes departamentos, sendo guardado numa gaveta com a sua chave de acesso. Neste sentido, e de modo a evitar possíveis desvios, sugere-se a separação da chave do local de arquivo do cofre, assim como a conservação do mesmo num local fechado com chave. Outro procedimento sugerido é a implementação de contagens surpresa ao fundo fixo de caixa, de modo a monitorizar possíveis desvios ou usos impróprios.

Os valores recebidos são registados diariamente e conferidos de acordo com a conta corrente e documentos de suporte. Apenas é permitida a entrada de valores em numerário, cheque ou por transferência. Após registo dos documentos bancários, os mesmos são arquivados em diário de bancos, e as contas correntes são anexadas à folha de receita e arquivadas em diário de recebimentos. Não se observa o envio de recibos, uma vez que a maioria dos clientes prescinde da sua receção, sendo efetuado apenas mediante requisição.

Os cheques são fotocopiados, de modo a acompanhar o registo contabilístico com o talão de depósito. Uma vez que estes valores apresentam uma significância inferior a 0.5% do total dos recebimentos, procede-se ao depósito de cheques e numerário uma vez por mês, efetuado por um colaborador do departamento administrativo, não estando o colaborador segurado por roubo. No seu registo, o sistema informático permite, a inserção do número de cheque e a entidade bancária, permitindo a validação posterior em caso de necessidade.

Mensalmente é efetuada a reconciliação bancária, realizada pela contabilidade. Durante este processo, o colaborador confronta o extrato bancário com o extrato de conta retirado dos registos informáticos. Todos os movimentos de afetação de contas correntes são

descritos pelo nome do fornecedor ou do cliente permitindo validar que o descritivo do extrato bancário corresponde ao descritivo do registo contabilístico.

Os valores anómalos detetados na reconciliação bancária são analisados tendo em vista a sua identificação e rápida resolução, de modo a não permanecerem em conciliações posteriores.

Eventuais movimentações de meios líquidos que careçam de documento de suporte válido para efeitos fiscais são registadas numa conta de transferência de fundos, monitorizada mensalmente de modo a que se resolvam atempadamente.

A empresa dispõe de uma assistente, independente das responsabilidades de tesouraria, que recebe e realiza a triagem da correspondência. Em resultado da adaptação e uso dos novos meios de comunicação, o envio de correspondência por via postal tem caído em desuso, não sendo efetuado nenhum registo de lista de correspondência.

Anualmente é efetuado o cálculo de imparidade de clientes com base nos critérios fiscais e não, atendendo à sua contingência esperada.

É usado o princípio da especialização do exercício, sendo os gastos e rendimentos reconhecidos quando obtidos ou incorridos, independentemente da sua liquidação, incluindo-os nas DF's dos períodos correspondentes, controlados através de *check list* dos valores a especializar.

A empresa dispõe de um sistema de contabilidade de custos, associando todos os custos a um centro de custo representativo de uma área, departamento ou função. Este sistema permite de uma forma simples a análise de custos, facilitando a sua interpretação.

No decorrer do processo de fecho de contas mensal, são elaborados reportes, confrontando os valores com períodos homólogos e orçamentados, analisando desvios significativos. Na elaboração e preparação do reporte financeiro, é efetuada uma análise às contas, permitindo a deteção de registos não autorizados e eventuais erros.

Devido à inserção no Grupo Vygon, a empresa realiza transações entre partes relacionadas. De modo a cumprir com as obrigações legais, apresenta em arquivo o *dossier* de preços de transferência, e arquivo dos documentos de suporte referentes às respetivas transações.

Em termos legais, o controlo dos prazos estipulados, quer para efeitos de cumprimento de obrigações internas, quer para efeitos de cumprimentos de obrigações para com entidades externas, é efetuado através de alertas de calendarização.

No apêndice IV apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice V a matriz de responsabilidades.

4.6.3. Análise do questionário da área das compras e pagamentos

Na área das compras, importa ressaltar que todas as operações representam a escolha da melhor opção para a satisfação de uma necessidade. É nesta área operacional que surgem as obrigações correntes da empresa. Esta área é caracterizada por um elevado número de transações, passíveis de ocorrência de erro ou fraude, de onde se podem destacar o conluio, o favorecimento de fornecedores, a apropriação indevida de bens, os pagamentos não autorizados, e os erros nos registos, entre outros. Embora o departamento das compras seja um departamento cujos procedimentos estejam definidos, estes encontram-se incompletos e desatualizados.

Da análise dos controlos existentes nesta área, verifica-se a existência de processos distintos de acordo com as compras realizadas: compras de inventários, compras de AFT e compras de outros bens e serviços.

Todas as mercadorias e matérias primas são, maioritariamente, adquiridas a empresas do Grupo Vygon, de modo a controlar a qualidade e permitindo a gestão interna da reputação da marca. Assim, e uma vez que o *software* usado integra todas as fábricas e o armazém central, todas as compras de matérias primas são realizadas através de carregamento e aprovação de dados no mesmo, de acordo com as necessidades de produção e de venda programadas. Esta funcionalidade é atualizada todas as quintas-feiras, permitindo a extração de um ficheiro de alertas de acordo com a programação. Para o cálculo são considerados, além das necessidades existentes, os ciclos de produção, tempos de entrega e os *stocks* de segurança. Esta funcionalidade permite ainda o controlo do estado de encomendas. Quando expedidas as encomendas é emitida uma ordem de distribuição (OD) que acompanha a mercadoria desde a sua expedição até à sua receção. Após a receção completa das encomendas o *software* permite a faturação das mesmas, sendo a sua integração automática, nos registos do fornecedor e registos do cliente.

As compras de inventários realizadas a empresa extra-grupo são validadas e certificadas pelo departamento de qualidade, sendo a escolha do seu fornecedor limitada por exigências de qualidade. Estas encomendas são formalizadas através de uma OC autorizada.

As encomendas, relativas a outros bens e serviços e a AFT, são efetuadas com base numa necessidade observada, sendo elaborada uma OC de numeração sequencial, contemplam informações como o valor, data de entrega, prazo de pagamento e condições de fornecimento sendo assinada pelo Diretor Geral. Todos os fornecedores fazem parte de uma lista atualizada e autorizada aquando da abertura de ficha de fornecedor (anexo III) por parte do Diretor Financeiro. Na ficha de fornecedor são incluídos os dados de contacto, dados para pagamento, comprovativo de identificação fiscal e uma observação relativamente à escolha efetuada, sendo-lhe atribuído um código de fornecedor de numeração sequencial.

Encontram-se isentas de OC as compras referentes a contratos anuais ou plurianuais, transportes, despesas de deslocação e viagem, despesas alfandegárias, eletricidade, água, combustíveis e compras de reduzido valor. As despesas contempladas por estas exceções estão autorizadas pela assinatura do contrato de fornecimento, sendo validadas pelo departamento administrativo através da validação do cumprimento das condições contratualizadas. Ocasionalmente constata-se a ocorrência de aquisições de material diverso sem OC autorizada, sendo por isso aconselhável, a imposição de um limite monetário para a elaboração de OC, de forma a limitar estas aquisições.

As encomendas são da responsabilidade do departamento de logística que, comunica ao armazém os materiais em receção. As receções são efetuadas através do cais de receção, onde são conferidas pelos operadores de armazém, sendo assinadas e datadas as guias de transporte ou OCs, após a sua receção e conferência. Os materiais recebidos são conferidos quantitativa e qualitativamente, conferindo referências, lotes e estado de conservação de acordo com as orientações definidas. Após o registo de receção, o *software* emite um comprovativo de receção e todos os documentos são devolvidos ao departamento de logística a aguardar anexação da fatura.

O departamento de logística efetua a conferência dos valores faturados e eventuais descontos, transmitindo toda a documentação ao departamento financeiro para registo contabilístico e respetiva liquidação. O departamento financeiro valida o processo e a

aceitação dos documentos para registo e liquidação de acordo com os procedimentos descritos na área financeira. De modo a controlar a possível ocorrência de registos em duplicado, o *software* apenas permite um registo por cada número de documento.

As encomendas pendentes por divergências detetadas (por exemplo, alvo de reclamação, de devolução, ou fornecimentos em atraso ou parciais) são mantidas em arquivo e revistas periodicamente, com vista à sua resolução no mais breve período de tempo possível. Da mesma forma, as receções, devoluções e adiantamentos de compras são registadas em contabilidade em contas transitórias, permitindo o seu controlo.

Uma vez que grande parte das compras são efetuadas intragrupo e o seu registo integrado automaticamente, não existe ainda um número suficiente de fornecedores extragrupo que justifique a circularização periódica de contas correntes ou a existência de procedimentos de revisão de preços de mercado. Dentro do Grupo Vygon, existe um procedimento de reconciliação de periodicidade quadrimestral das contas correntes.

Existe um sistema de avaliação de fornecedores sob a responsabilidade do departamento de qualidade ainda sem integração dos resultados obtidos no ERP.

No apêndice VI apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice VII a matriz de responsabilidades.

4.6.4. Análise do questionário da área de ativos fixos tangíveis

Para as compras de AFT, importa ressaltar que estes são os indicados às necessidades da empresa, e que a sua utilização está de acordo com os objetivos da mesma.

O CI nesta área pretende assegurar que existem definidos procedimentos de identificação e inventariação dos ativos, políticas de depreciação, procedimentos de reavaliação de ativos, de seguro de ativos e relativos a bens inutilizáveis, abatidos ou transferidos.

Nesta área, constatou-se que este processo obedece aos procedimentos existentes para as compras em geral, carecendo também da autorização do Diretor Financeiro, que valida a sua classificação, o orçamento existente e autorização do investimento para emissão de OC. Anualmente, são efetuados orçamentos de investimentos, aprovados pelos respetivos responsáveis, e usados no controlo do investimento realizado. Relativamente à maquinaria necessária para o processo produtivo, este tipo de ativos carece das

orientações da empresa-mãe, por imperativos de controlo de qualidade de produto sendo, neste caso, a escolha do ativo e do fornecedor responsabilidade da empresa-mãe.

Todos os gastos com reparações e despesas adicionais de compras são apresentados ao Diretor Financeiro, que autoriza a sua classificação como ativo, sendo que estas despesas são capitalizadas de acordo com o seu impacto na alteração da vida útil do bem.

No momento de receção, os ativos são validados pelo departamento de manutenção, que atesta a sua utilização prática e aprova a sua entrada em funcionamento, após a realização de testes de validação. Quando registados em contabilidade, originam uma ficha individual de bem, onde constam informações como a sua classificação, valor, política e plano de depreciação. As fichas de imobilizado encontram-se numeradas sequencialmente, podendo ser confrontadas com os valores em registo de acordo com a sua classificação.

Todos os investimentos em curso dão igualmente origem a uma “ficha de imobilizado provisória”, caracterizada por uma numeração específica que identifica o seu estado, sem plano de amortização ativado. Aquando a sua colocação em uso, estas são transformadas em fichas de imobilizado em uso assumindo, todas as suas características.

Embora se observe uma preocupação com a elaboração do cadastro de bens, é apenas realizada etiquetagem para os bens de localização exterior à sala de produção, designada por Sala Branca, que por motivos de exigências extremas de higienização e esterilidade o método de cadastro por etiquetagem não é compatível. Neste sentido, é necessária a redefinição de um controlo mais adequado, por exemplo, a atribuição de responsabilização aos chefes de produção da lista de ativos que lhes são destinados e implementação de inspeções periódicas ao imobilizado, validando o seu usufruto.

As apólices de seguro são revistas anualmente incluindo os bens em localizações externas. Os equipamentos de mobilidade constante, nomeadamente os equipamentos eletrónicos e viaturas, encontram-se segurados por seguro de equipamento eletrónico e seguro automóvel, enquanto que os restantes são incluídos no seguro multirriscos. Todos os ativos em localizações externas são declarados em seguro pela sua morada de utilização, e existe em arquivo um documento assinado pelo portador, a declarar o local da sua utilização.

A política de amortizações em vigor é coincidente com os critérios fiscais, sendo que as amortizações são contabilizadas pelo método das quotas constantes, em duodécimos. Assim, é aconselhável que o critério de amortização esteja de acordo com a vida útil esperada do bem, prevenindo sobreavaliações e subavaliações dos investimentos, e consequente fragilidade dos relatos financeiros

Observa-se ainda a inexistência de procedimentos definidos para os bens depreciados e em uso, para bens inutilizados, de alienação, transferidos ou abatidos e para os trabalhos para a própria empresa, sendo por isso aconselhável a sua definição, a fim de evitar incongruências.

No apêndice VIII apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice IX a matriz de responsabilidades.

4.6.5. Análise do questionário da área das vendas e recebimentos

Nesta área, importa ressaltar que todas as vendas correspondem a encomendas passíveis de gerar liquidez futura.

No caso das vendas efetuadas da atividade de fabricação, estas têm por base a planificação central do Grupo Vygon, de acordo com as necessidades observadas. Neste caso, a faturação é integrada automaticamente no ERP de ambas as empresas, fornecedor e cliente, evitando a omissão de registos. Tal como para os fornecedores também os clientes intragrupo são conciliados com periodicidade, em consonância com os procedimentos do Grupo Vygon.

É procedimento da empresa efetuar a produção para expedição, não havendo, portanto, *stock* de produto acabado. Anualmente, em período orçamental, são revistos os preços de acordo com as políticas do Grupo Vygon, resultando na tabela de preço a aplicar.

Uma vez que os clientes desta atividade são também fornecedores, para efeitos de liquidação é recorrente proceder-se ao encontro de contas, reduzindo o risco de crédito.

Relativamente à atividade comercial, esta apresenta uma carteira de negócio extragrupo, carecendo de controlos mais rigorosos. Para este tipo de vendas, todo o processo começa através da resposta a um procedimento de contratação pública. Após a deteção de uma possibilidade de negócio de interesse para a empresa, esta é apresentada ao Diretor Comercial que aprova o seu interesse e autoriza a preparação dos elementos de resposta,

nomeadamente, preço e condições de venda, assim como o eventual envio de amostras. A proposta de resposta é encaminhada ao Diretor Marketing e Vendas, que aprova ou não as condições a propor ao cliente, terminando o processo com a submissão da resposta ao cliente e articulação com o vendedor destacado para a área geográfica correspondente. Este tipo de comercialização requer uma tabela de preços atualizada de acordo com as propostas efetuadas específica para cada clientes.

No seguimento da aceitação da proposta emitida ao cliente, este formaliza uma encomenda, procedendo-se previamente à abertura de ficha de cliente (anexo IV) no caso de novos clientes, solicitando comprovativos de inserção no ramo como, por exemplo, o registo no INFARMED ou entidade reguladora da saúde. Todas as fichas de cliente contêm as informações genéricas do cliente e condições de negócio, e são assinadas e aprovadas pelo Diretor Geral, estando impedida a abertura de clientes em duplicado, controlado pelo o número de identificação fiscal. A codificação de clientes segue critérios de numeração definidos (Anexo V), que possibilitam a identificação do tipo de cliente e a sua localização geográfica (norte, centro, sul e ilhas).

A empresa não apresenta definidos procedimentos de concessão de descontos, sendo estes exclusivos de alguns clientes e definidos de acordo com indicação da Gestão. De igual forma, encontram-se também por definir limites de crédito, sendo usado o critério da data de vencimento de fatura.

Toda a faturação tem por base uma encomenda do cliente (por email, fax ou através do contacto com o vendedor ou contacto por telefone, sendo para estes últimos preenchido um formulário de encomenda em anexo VI), que é registada no ERP pelo administrativo de logística, que valida a exatidão da nota de encomenda em comparação com a proposta apresentada, sendo que qualquer anomalia detetada é validada pelos respetivos responsáveis. De seguida, o operador de armazém procede à preparação da encomenda e subsequente envio. É política da empresa o envio de faturas conjuntamente com a mercadoria, sendo devolvida pelo transportador uma cópia assinada pelo cliente como comprovativo de receção, para arquivo.

Uma vez que grande parte da carteira de clientes depende de procedimentos burocráticos por vezes demorados para autorização de despesa, é comum proceder-se ao envio de mercadorias em título de adiantamento. Estes envios são controlados pelo administrativo

de logística , de modo a serem regularizados dentro do menor período de tempo, controlo exercido através do arquivo de cópia da faturação pendente de resolução.

As notas de crédito criadas ou devoluções são acompanhadas de um registo interno (anexo VII), onde são registados o motivo e condições do material devolvido, sendo assinado e aprovado pelo Diretor Geral. A devolução encontra-se definida por procedimentos de avaliação do material e a sua aceitação. De igual forma , para as notas de crédito é mantido arquivo de um duplicado assinado pelo cliente para comprovar a sua receção e efeitos de dedução de IVA.

A faturação emitida, de numeração sequencial, é um processo automático, que permite a distinção do tipo de faturação e mercado através da sua numeração inicial. Toda a faturação faz referência ao código de artigo interno e respetivo lote, possibilitando o rastreabilidade do mesmo, no entanto, esta omite a menção dos dados de pagamento, possibilitando a ocorrência de atrasos na sua liquidação.

As reclamações e não conformidades detetadas são registadas na plataforma *trademark* da *Ennov France*, sendo tratadas no período máximo de 3 meses, salvo se a análise necessitar de prazo suplementar, procedimento este da responsabilidade do departamento de qualidade.

A empresa procede à reconciliação quadrimestral dos saldos de clientes de organizações públicas, e efetua mensalmente uma análise às contas a receber e a sua antiguidade. Formalmente, não estão disponíveis procedimentos relativos a cobranças em atraso, sendo praticada a suspensão de fornecimento relativamente a organizações privadas. Relativamente às organizações públicas, a empresa aposta no contacto recorrente com o cliente, assim como o auxílio do vendedor responsável pela recuperação de prazos. Em casos de impossibilidade de cobrança, a dívida é dada como incobrável, sendo neste caso a cobrança efetuada por meios judiciais.

No apêndice X apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice XI a matriz de responsabilidades.

4.6.6. Análise do questionário da área da produção

Relativamente ao processo produtivo, faz parte dos objetivos do CI assegurar que todas as necessidades são satisfeitas, recorrendo ao uso dos recursos da forma mais eficaz e eficiente possível.

Da análise do trabalho desenvolvido verificou-se que grande parte do trabalho de controlo efetuado está centralizado nas equipas de gestão de qualidade e gestão de produção da casa-mãe, de modo a centralizar a responsabilidade pela gestão e reputação da marca.

O *software* integrado efetua uma gestão de planeamento de produção que propõe a emissão de ordens de fabrico (OF) baseadas na planificação das necessidades de venda. Não existe à data, um procedimento que defina a emissão de OFs. Deste modo sugere-se a implementação do mesmo, de modo a institucionalizar responsabilidades, cronologias, entre outras orientações. Durante o processo produtivo são efetuadas validações de qualidade de modo a detetar preventivamente erros ou desvios que possam colocar em causa a utilidade do produto, sendo no final do mesmo efetuada nova validação e emitida uma certificação de qualidade. Terminada a produção é elaborado um *dossier* de lote identificando o número de OF, código de artigo, lote de produção e datas de fabrico. No mesmo *dossier* são arquivados os documentos de suporte aos testes efetuados, e os resultados da aprovação da produção. Todos estes documentos são mantidos em arquivo, com uma amostra do produto, por um período superior a um ano ou igual ao período de validade do artigo produzido. O arquivo de amostras de produção é da responsabilidade da qualidade, sem registo de inventariação em *software*. Para cada OF expedida, são enviadas amostras para arquivo central e análises laboratoriais. O produto acabado é expedido para a casa-mãe, que efetua a esterilização final e aprova a sua comercialização.

Semanalmente são enviados à equipa de gestão e planificação do Grupo Vygon, reportes relativos aos níveis de produtividade, sendo posteriormente recebidos resultados estatísticos do controlo e avaliação dos programas de produção para análise e conhecimento das fábricas.

Os produtos em curso de fabrico são identificáveis pelo número de OF, correspondente à cronologia de planeamento de um código de artigo, sendo possível identificar o seu ponto de fabricação através do estado da OF e etapas de produção concluídas.

De igual forma, os produtos acabados são identificados pelo seu código de artigo usado universalmente pelas empresas do Grupo Vygon e número de lote de fabricação. Quando identificados problemas com um dispositivo médico, o seu código e número de lote são usados no seu rastreamento e localização de forma a prevenir possíveis incidentes na sua utilização, originando em casos extremos o se bloqueio e recolha.

Todos os colaboradores têm autoridade para levantar não conformidades, quer no decorrer do processo de fabrico, quer relativamente aos materiais, cabendo ao departamento de qualidade a sua análise e tratamento.

A valorização dos inventários é efetuada através de custos *standards*, revistos anualmente aquando a revisão de orçamento. No mesmo período são revistos os custos de produção e os respetivos preços de venda. São imputados diretamente aos produtos os custos de mão de obra e hora máquina, assim como os custos de estrutura e inventariação. A política da empresa relativamente aos preços de venda é a majoração de 5% relativamente ao custo completo de produção, sendo necessário um controlo rigoroso de modo a evitar o aumento do custo de produção, uma vez que a margem permitida é bastante reduzida.

Os planos de manutenção e assistência aos equipamentos são da responsabilização do departamento de manutenção, que acompanha preventiva e corretivamente a sua realização, garantindo o bom funcionamento fabril e controlo das instalações.

É da responsabilidade do departamento de qualidade e chefia de produção, o cumprimento dos planos de contingência e segurança na fábrica, assim como o tratamento efetuado aos resíduos resultantes da produção. Os procedimentos de segurança e higiene nas instalações de produção e armazenagem estão definidos, sendo responsabilidade da empresa, a cedência dos materiais necessários ao seu cumprimento..

No apêndice XII apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice XIII a matriz de responsabilidades.

4.6.7. Análise do questionário da área dos inventários

Os inventários são uma área de elevada importância, essenciais ao desenvolvimento da atividade e geração de benefícios futuros. É do interesse da gestão, a implementação de medidas que garantam a existência física dos bens em plenas condições de uso.

O controlo de inventariação é realizado através de fichas de artigos que contêm as informações de fornecimento e características do artigo. A empresa aplica o sistema de inventário permanente, o que lhe permite ter informação atualizada dos inventários em armazém e histórico dos movimentos. Todas as entradas e saídas são registadas diariamente, permitindo que os registos em contabilidade reflitam as existências físicas, quer em quantidades, quer em valores. Contudo, os registos de inventários extraídos apenas fazem referência às quantidades, devendo existir o cruzamento da valorização

destas pelo seu custo padrão. Uma vez que o tipo de inventários é de utilização limitada pela sua validade, os materiais encontram-se organizados por data, de forma a facilitar a metodologia de *First expired first out* (FEFO).

O reporte dos artigos declarados como não conformes é efetuado pelos operadores de armazém junto do departamento de qualidade e geridos pelo respetivo departamento durante o seu processo de tratamento, sendo este responsável pela ordem de retirada de inventário. Estes artigos podem ser devolvidos para troca, devolvidos ou destruídos, existindo, neste caso, a emissão de um auto de destruição.

Estão definidos os *stocks* de segurança dos inventários revistos anualmente, salvo algumas exceções justificadas. Todos os *stocks* de segurança de matérias-primas para a atividade produtiva respeitam as quantidades de procura esperada, e contemplam entre um a dois meses de produção, consoante o tipo de material (caso seja de produção manual/automatizada – 1 mês, caso seja de extrusão ou adquirido em terceiros – 2 meses). Relativamente à atividade comercial, os *stocks* de segurança, em geral salvaguardam entre mês e meio a dois meses de vendas podendo em alguns artigos específicos chegar aos três meses, para o cálculo dos *stocks* de segurança são tidos em consideração os orçamentos de vendas, os resultados obtidos em procedimentos de concurso público e o historial de vendas e sazonalidade.

Os inventários encontram-se armazenados em condições de garantia da salvaguarda de deterioração, no armazém de acesso regulamentado e condicionado ao pessoal autorizado. As instalações permitem a organização das mercadorias e a segregação entre os locais de receção, expedição e de resíduos. Relativamente aos riscos de roubo, incêndios ou inundações, os inventários encontram-se protegidos por uma apólice de seguro, revista anualmente.

A contagem física de inventários é elaborada anualmente onde são reportadas as divergências detetadas para fins de aprovação, sendo mantidos em arquivo os resultados das mesmas. O processo é realizado pelos responsáveis de logística e operadores de armazém, com base numa listagem de *stocks* retirada do *software* em confronto com as unidades físicas detetadas. Sugere-se a definição dos procedimentos a efetuar em contagens físicas de inventários, bem como a formalização do relato de divergências e a nomeação de equipas de contagem formadas por elementos de outros departamentos.

Os artigos registados em inventário requisitados para cedência e permanência em localizações externas às instalações são alvo de requisição (anexo VIII) onde é descrito o seu uso esperado, a localização e características de cedência. De igual forma, todas as requisições para amostras (anexo IX), consumo interno e serviços de promoção são alvo de registo e aprovação de acordo com os formulários existentes.

Mensalmente é efetuada pelo responsável de logística uma análise de datas de validades de forma a acompanhar e reduzir a evolução das previsões de imparidades, sendo este o critério instituído pelo Grupo Vygon.

Relativamente às variações de inventários, é possível observar que por diversas vezes ocorrem ajustamentos de *stocks*, relativos a atividades do processo produtivo, sem que estes sejam comunicados para controlo. Os restantes ajustamentos são registados com base num documento suporte de requisição, sendo o registo efetuado pelo responsável após validação do mesmo. Sugere-se a implementação de um sistema de reporte de ajustamentos devidamente justificados para controlo e validação.

No apêndice XIV apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice XV a matriz de responsabilidades.

4.6.8. Análise do questionário da área dos recursos humanos

A recente expansão dos RH leva a empresa a redobrar a atenção na sua gestão, e leva a empresa à necessidade de criar novas normas e/ou reformas das vigentes. Os custos com pessoal transformaram-se numa rubrica de grande impacto no resultado, incrementando a necessidade de controlo.

O processo de recrutamento e seleção inicia-se pelo pedido de recrutamento (anexo X), que sendo autorizado origina primeiramente um anúncio interno e, caso a vaga não seja preenchida por colaboradores internos, um anúncio externo onde são selecionados candidatos para entrevista. Sendo que todos os documentos de suporte ao processo de recrutamento são mantidos em arquivo com o relatório de recrutamento. Recomenda-se de igual forma, a formalização de um procedimento para situações de desvinculação, onde seja formalizado o processo de desvinculação desde a decisão de desvinculação à saída do colaborador.

No momento de acolhimento de um colaborador é apresentada a empresa, os colaboradores e as instalações. De modo a incentivar a sua integração, é designado um

tutor, que acompanhará o processo de integração. Cabe ao tutor orientar e aconselhar o novo colaborador e auxiliar a interiorização da cultura da empresa. Este tutor é, por norma, o responsável pelo departamento onde o colaborador vai desempenhar funções. Em situações de ausência prolongada, é efetuado um programa de acolhimento, de forma a atualizar o colaborador das alterações existentes e novamente integrado.

É solicitado aos colaboradores, na sua admissão os dados necessários à abertura de ficha individual de colaborador que inclui a ficha do funcionário, curriculum vitae, dados pessoais, contrato de trabalho, ficha de aptidão para o trabalho, descrição de funções, histórico de formações, declaração de entrega de materiais, entre outros documentos. Todas as alterações às fichas individuais de colaboradores são requisitadas por via escrita ou comunicação oral, recomendando-se a limitação da solicitação por escrito. Anualmente são realizadas consultas periódicas com o médico de medicina de trabalho, constando a sua avaliação da ficha individual e cada colaborador.

Os mapas de férias são preenchidos anualmente e afixados no painel geral de comunicações, sendo que toda a alteração é comunicada por escrito e aprovada pelo respetivo superior.

Antes de processados os vencimentos é efetuada uma validação das despesas apresentadas os mapas de férias, comunicações de ausências (anexo XI) e os resultados do sistema de ponto através de dados biométricos. Este sistema de relógio de ponto, controlado por impressão digital, sem ligação ao *software* de processamento salarial, na atualidade encontra-se temporariamente em inutilizado por imposição das medidas de segurança do plano de contingência provocado pelo vírus SARS-COV-2.

Os vencimentos extra, como é o caso dos prémios, são validados por um responsável. A empresa não opera em sistema de trabalho extra, e por isso não se observa a existência de procedimentos relativos a horas extra, ou vencimentos das mesmas. Esporadicamente, em caso de necessidade, este deve ser solicitado e aprovado pelo Diretor Geral, sendo posteriormente convertido em tempo de isenção de trabalho, sugerindo-se assim a criação de procedimentos relativos ao trabalho extraordinário, e os seus limites legais.

O processamento salarial é realizado à responsabilidade dos RH, sendo autorizado e validado pelo Diretor de Financeiro, antes de emitido. Aquando da emissão do processamento, é processada a transferência bancária agendada para o penúltimo dia útil do mês e, é gerado um recibo em duplicado, sendo o original, assinado pelo colaborador,

mantido em arquivo, e uma cópia destinada ao colaborador. Consta do recibo os dados do colaborador, da empresa, o descritivo das remunerações processadas e apólice de seguro de acidentes de trabalho. Sendo este último revisto anualmente de acordo com os valores orçamentados. Verificou-se ainda, a inexistência de práticas de inspeções aos recibos, sugerindo-se a sua implementação.

Anualmente é efetuada uma entrevista de avaliação de desempenho entre os responsáveis e respetivos colaboradores, sendo mantido em arquivo os formulários de avaliação. No decurso da avaliação são revistas as metas referentes ao ano transato e o seu cumprimento, e definidas novas metas para o ano em vigência, assim como discutidas as evoluções, motivações e necessidades dos colaboradores, e definidas áreas de formação. Com base nos resultados das avaliações e necessidades observáveis, é definido um plano de formação, cumprindo as obrigações legais, a executar durante o ano. Todas as formações efetuadas pelos colaboradores são registadas em arquivo, incluindo preferencialmente, o programa de formação, certificados e avaliação do formador e formando.

A empresa coloca à disposição dos seus colaboradores uma cozinha devidamente equipada que permite que estes tenham as condições necessárias para a realização de refeições diárias e dispõe ainda de zona exterior para o convívio entre pausas e um parque de estacionamento privado. Anualmente é efetuado o jantar de Natal, como comemoração festiva, e de modo a promover o convívio entre os colaboradores.

Relativamente à política de remunerações, que tem como objetivo a recompensa e reconhecimento pelo esforço e empenho dos colaboradores, contribuindo para a atração e retenção de capital humano, a Vygon Portugal, Lda., opta por uma política de remuneração base de acordo com o contrato celebrado e convenção coletiva de trabalho. No final do ano, e a título de remuneração variável, a empresa premeia os responsáveis de chefia e equipa comercial de acordo com os resultados obtidos, motivando-os a continuar a exercer as suas funções com eficácia e eficiência.

O cumprimento dos requisitos de segurança, higiene e limpeza das instalações e a empresa dispõe de um colaborador responsável pela limpeza da sala branca, sendo a restante responsabilidade delegada a um fornecedor subcontratado, monitorizado pela Direção Técnica da empresa, em garantia do cumprimento dos normativos legais. Este organismo subcontratado é responsável pela avaliação de riscos e elaboração do reporte de análise da exposição dos diversos postos de trabalho (anexo XII), sendo a Direção

Técnica que posteriormente procede à elaboração e implementação de medidas preventivas/corretivas de acordo com os riscos identificados.

São disponibilizados meios de deslocação a todos os colaboradores que, de acordo com as suas funções, têm necessidade de mobilidade, nos restantes casos, caso não haja viatura disponível para tal, a empresa comparticipa a despesa na sua totalidade, assim como as demais despesas realizadas no decorrer das obrigações laborais.

Todas as obrigações fiscais e parafiscais, incluindo o Relatório Único, são processadas dentro dos prazos limites, e controladas através de alertas calendarizados.

No apêndice XVI apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise realizada e no apêndice XVII a matriz de responsabilidades.

5. Resultados

Após a recolha de dados e sua análise, apresentamos, de seguida, os resultados obtidos. Da análise do questionário podemos observar uma resposta positiva a grande parte das questões colocadas, apresentando cerca de 77% de respostas positivas num total de 206 questões colocadas. Estes resultados devem-se ao facto de a empresa, apesar de não apresentar procedimentos de CI formalizados, ter uma preocupação com o CI, apresentando procedimentos informais, tal como explicitado anteriormente.

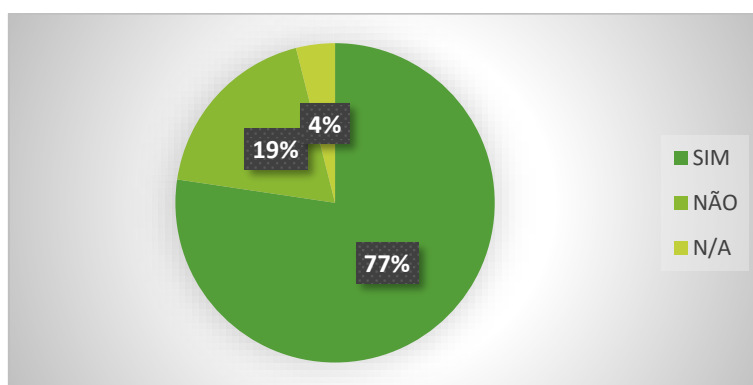


Gráfico 1 – Respostas ao questionário de CI

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Para uma empresa em crescimento, a existência de um CI informal traduz-se numa reduzida segurança de aplicação prática, pondo em causa a sua eficácia e eficiência de atuação. A definição de controlos formais além de conferir confiança quanto à sua execução, incorpora-se na cultura organizacional contribuindo para sua adesão, divulgação e implementação. Nesta fase, a empresa apresenta necessidades de garantia de que as operações realizadas estão de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, sendo insuficiente a comunicação informal.

Uma vez que a empresa demonstra interesse na formalização e implementação de procedimentos de CI, por forma a formalizar os procedimentos a cumprir e a contribuir para a sua culturalização e comunicação no meio organizacional, a implementação de um MCI é, neste caso, uma resposta aos seus interesses, contribuindo para a melhoria contínua da organização.

Através da análise de riscos detetados podemos constatar que a empresa se encontra maioritariamente exposta a riscos elevados e moderados. Estes riscos estão relacionados com a deficiência de procedimentos definidos, sendo grande parte deles passíveis de monitorização através da implementação e aplicação prática de procedimentos de CI.

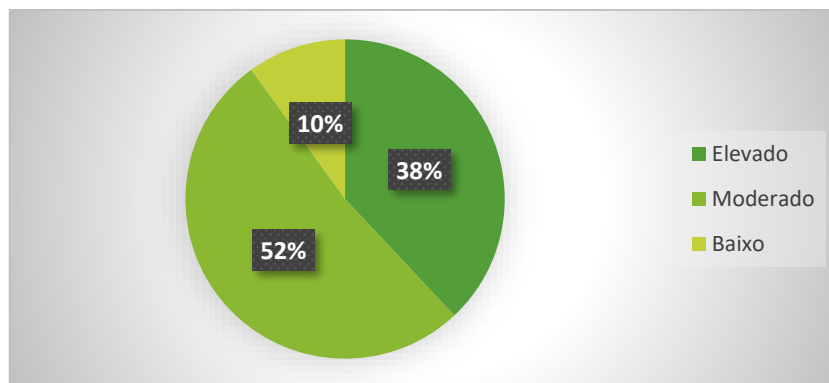


Gráfico 2 – Riscos detetados

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Por forma a facilitar a consciencialização e apresentação dos possíveis impactos dos riscos detetados, totalizando 50 os riscos detetados, foi realizada uma análise relativa à sua possível afetação aos objetivos de CI sugeridos pelo modelo COSO.

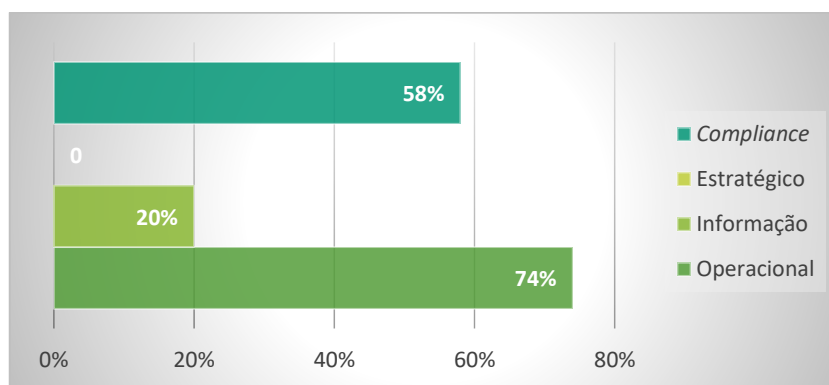


Gráfico 3 – Afetação dos riscos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Desta análise, podemos observar que uma maioria significativa dos riscos detetados se relaciona com os objetivos operacionais e de *compliance*. Estes resultados estão diretamente relacionados com a perda de eficiência e eficácia dos procedimentos informais, uma vez que a sua aplicação e monitorização deficitária possibilita a ocorrência de possíveis falhas, quer por erro humano, quer por falta de conhecimento das normas ou por motivação de interesses, pondo em causa a credibilidade das operações realizadas e a sua conformidade com as normas.

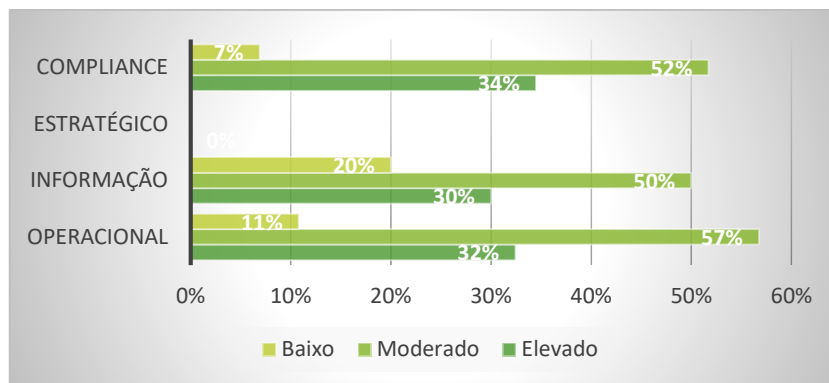


Gráfico 4 – Nível de risco por objetivo

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Analisando o nível de risco por objetivo de CI, podemos constatar que os objetivos apresentam uma exposição ao risco maioritariamente moderado, evidenciando a necessidade formalização e complementaridade dos procedimentos existentes.

O questionário aplicado foi contruído numa estrutura de amplitude geral por área funcional, permitindo a organização da informação recolhida agrupada de acordo com as áreas de análise pretendidas.

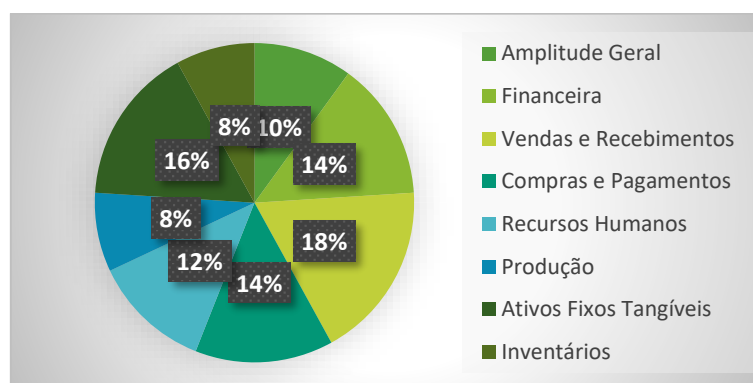


Gráfico 5 – Distribuição de riscos por área funcional

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Os riscos detetados encontram-se distribuídos pelas áreas funcionais revelando uma maior concentração nas áreas de vendas e AFT, áreas que conforme constatado no levantamento de CI, revelam uma existência deficitária de procedimentos de CI existentes. Por outro lado, estes revelam uma menor concentração nas áreas de inventários e produção, duas áreas em que a empresa apresenta cuidados de implementação de procedimentos por forma a garantir a qualidade do produto.

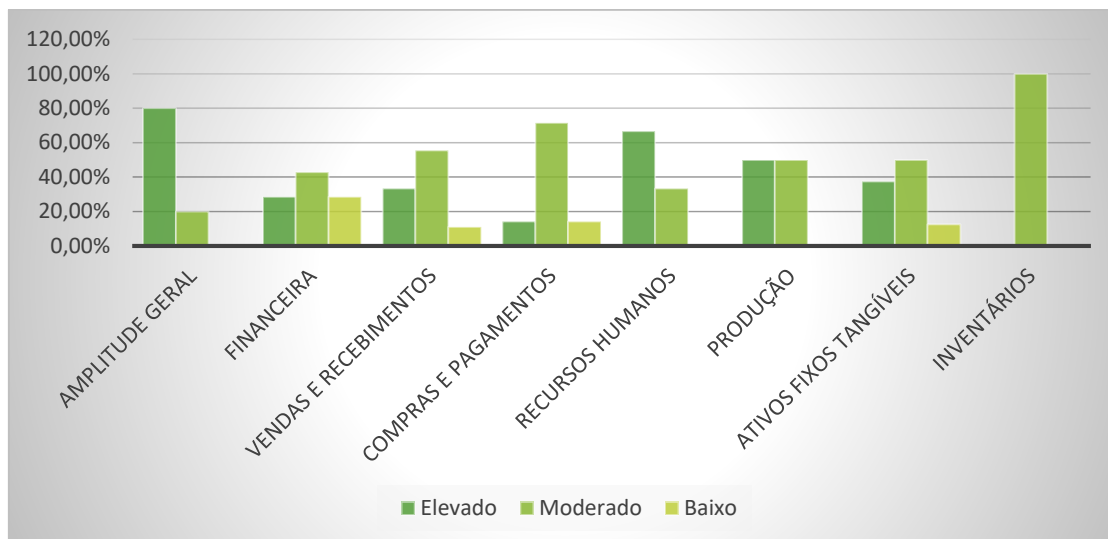


Gráfico 6 – Nível de risco por área funcional

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Assim, podemos observar que os riscos detetados na área de inventários são de nível moderado, sendo o seu controlo e análise de dados facilitado pelo ERP integrado do Grupo; divididos de forma equilibrada entre moderados e elevados na área de produção; maioritariamente moderados nas áreas da financeira, vendas, compras e AFT; e maioritariamente elevados na área de amplitude geral e RH revelando a importância da formalização de procedimentos e o seu contributo para as diversas áreas funcionais.

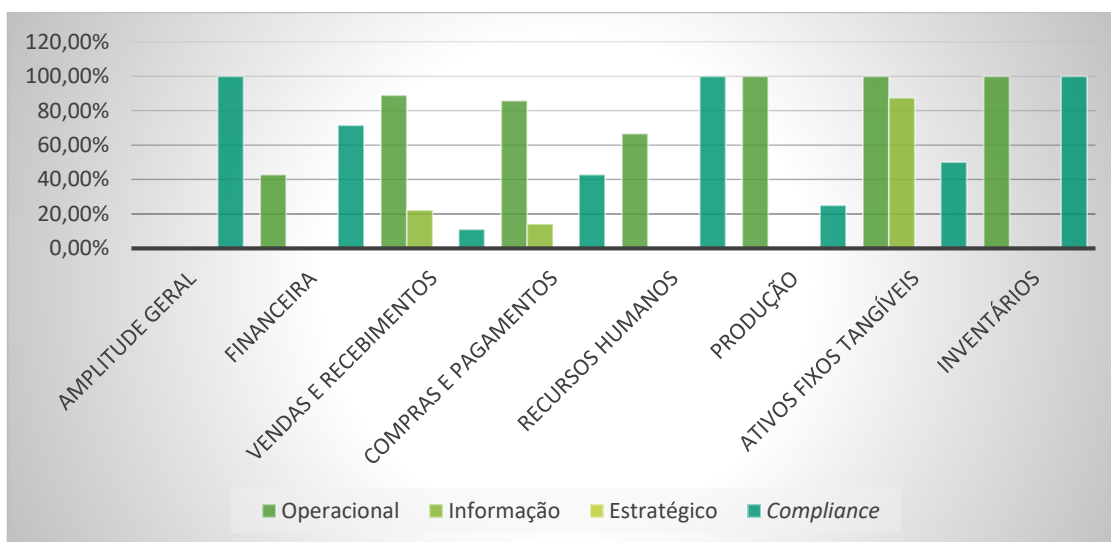


Gráfico 7 – Afetação dos objetivos por área funcional

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Analisando a afetação dos objetivos de CI por área funcional podemos detetar um maior impacto nos objetivos de *compliance* nas áreas de amplitude geral, financeira, RH e inventários que, de acordo com o levantamento de CI efetuado, estas áreas mostraram

uma carência de formalização de procedimentos. Estes resultados evidenciam a importância da definição de procedimentos para estas mesmas áreas, por forma a contribuir para a garantia da execução das operações em concordância com as normas estabelecidas.

Por sua vez, os objetivos operacionais encontram-se mais expostos aos riscos nas áreas de vendas, compras, produção e inventários. Os resultados obtidos nestas áreas revelam o impacto da falta de definição de procedimentos de controlo e monitorização das operações realizadas.

Após uma análise geral dos resultados obtidos, e de acordo com as normas a implementar sugeridas, vamos agora expor os resultados obtidos por área funcional.

5.1. Análise dos resultados de amplitude geral

Em termos gerais, a literatura sugere o CI como um mecanismo de garantia de integridade e fiabilidade da informação, cumprimento das normas vigentes, permitindo a salvaguarda de ativos e o uso eficiente dos recursos de modo a possibilitar o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos. O MCI a implementar deve, portanto, ser adaptado à empresa, tendo por objetivo alcançar uma maior eficácia e eficiência.

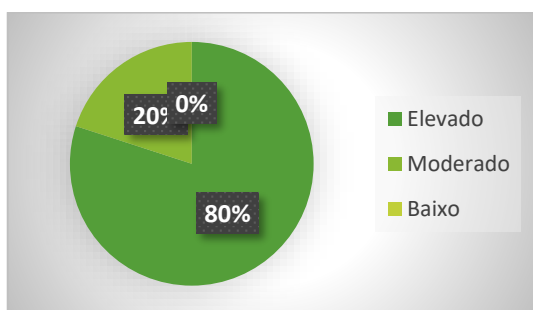


Gráfico 8 – Riscos de amplitude geral

Fonte: Elaboração Própria, 2020

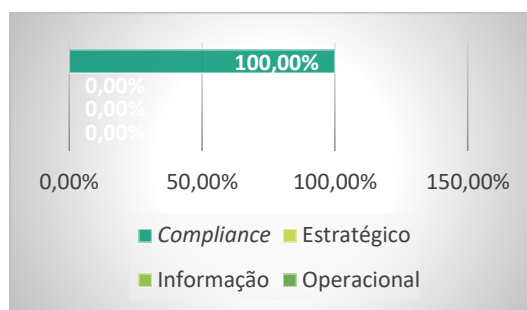


Gráfico 9 – Impacto nos objetivos de amplitude geral

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Foram levantados os procedimentos existentes relacionados com a cultura e a sua estrutura organizacional, tendo-se observado uma exposição de riscos maioritariamente elevados com impacto total nos objetivos de *compliance*.

Durante o levantamento pudemos constatar que a empresa possui procedimentos definidos relativamente a questões relacionadas com a qualidade dos produtos comercializados e fabricados, implementados pelo Grupo, tendo sido sugerida a

implementação de procedimentos de CI mais abrangentes, constituída pelo MCI concebido no presente estudo.

Em termos de sistemas de IT, a empresa encontra-se munida de diversos *softwares* de gestão e normas de responsabilização e utilização, apresentando falhas relativamente às políticas de alteração de *passwords*, tendo por isso, sido sugerida a implementação de um sistema de modificação de *passwords* após a sua atribuição inicial.

Relativamente à estratégia organizacional, a empresa apresenta um cuidado especial com a definição e comunicação de objetivos, executando a sua revisão anualmente, devendo os responsáveis departamentais transmitir as estratégias e objetivos definidos aos seus colaboradores.

A implementação de normas de CI pressupõe a existência de mecanismos de controlo e de avaliação, desta forma, a empresa deve procurar implementar atividades de supervisão e de avaliação na aplicação das normas.

Por forma a maximizar a eficiência e eficácia da comunicação dos procedimentos é sugerida que a sua comunicação seja feita a todos os colaboradores através de partilha atualizada por via das pastas de rede e da plataforma social *Workplace*, devendo os restantes procedimentos específicos ser divulgados pelos seus responsáveis junto dos colaboradores.

Por fim, é sugerida a divulgação do MCI e código de ética atualizados sempre que seja acolhido um novo colaborador, de modo a que lhe seja transmitido os princípios organizacionais facilitando a sua integração e conhecimento das normas.

Uma vez que os riscos detetados se relacionam com a inexistência de normas de CI formais, o presente estudo pretende contribuir para a mitigação dos possíveis impactos destes riscos através da implementação do MCI e consequentes mecanismos de supervisão. O MCI surge como resposta a estes riscos, dotando a organização de uma ferramenta de apoio ao controlo que permite de forma simples dar a conhecer os procedimentos de controlo e contribuir para a salvaguarda do património, monitorização de desvios, tomada de decisão e melhoria contínua da organização.

5.2. Análise dos resultados da área financeira

A área financeira caracteriza-se pela necessidade de uma gestão adequada que permita a proteção dos meios financeiros líquidos, sendo este o seu principal objetivo. Deste modo, a empresa deve procurar definir procedimentos que privilegiem o uso de meios de pagamento rastreáveis, sendo a sua responsabilidade de manuseamento restrita de acordo com as funções do colaborador e apenas executada após validação e autorização de responsáveis superiores. Devem igualmente ser formalizados procedimentos de reconciliação de valores, e comparação de resultados com períodos homólogos e orçamentos, de modo a apurar e analisar possíveis ocorrências de desvios.

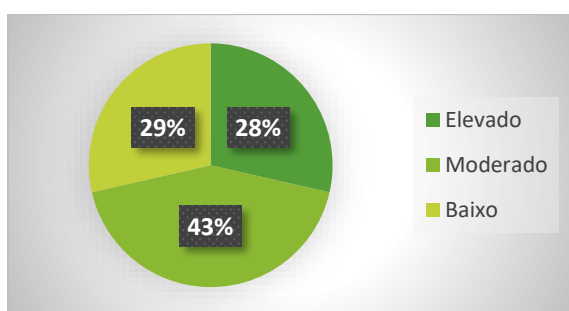


Gráfico 10 – Nível de riscos da área financeira

Fonte: Elaboração Própria, 2020

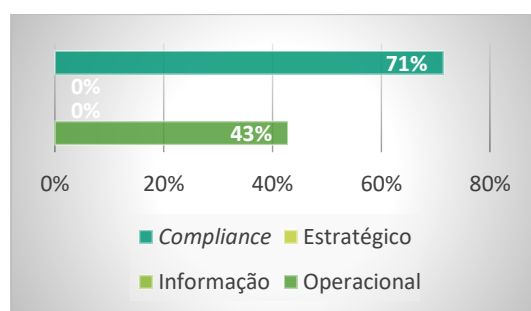


Gráfico 11 – Impacto nos objetivos de área financeira

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Com base na análise realizada apuramos pela inexistência de procedimentos formais de controlo dos meios financeiros líquidos, o que se revela numa exposição a vários níveis de risco, de um total de sete. Devido à omissão formal dos procedimentos existentes, estes riscos apresentam um maior impacto nos objetivos de *compliance*, uma vez que sendo estes informais, não se encontra garantida a sua correta execução.

Os riscos de nível elevado detetados, relacionam-se com a inexistência de procedimentos e ainda, com o facto do cofre se encontrar desprotegido de acessos não autorizados. Relativamente a este último, a empresa demonstrou preocupação, procurando adaptar a sua salvaguarda, estando este atualmente guardado em local fechado, de acesso condicionado aos colaboradores da área. O MCI pretende oferecer resposta a esta situação, implementando normas de controlo financeiro, sugerindo a sua transformação em procedimentos específicos sob a forma de instruções de trabalho.

Em termos de riscos moderados, encontramos a segregação de funções, devendo, a empresa investir em AIs, análises e reconciliações periódicas, assim como atribuições de responsabilidades cruzadas. Uma vez que os valores a depósito são de valores residuais,

a empresa, embora assumindo a existência de risco por não cobertura de seguro da deslocação, assume a relação custo/benefício como não favorável à cobertura de seguro.

5.3. Análise dos resultados da área de compras e pagamentos

As compras complementam uma área operacional onde tem origem as obrigações correntes e deveres da empresa, das quais é expectável a sua realização convertendo-se em direitos. É do interesse da organização a garantia de que todas as compras correspondem a uma de satisfação das necessidades de relação de qualidade/preço otimizada, por forma a controlar a eficácia e eficiência dos seus investimentos. Assim, a literatura sugere uma centralização da responsabilidade de compras num colaborador/departamento logístico, responsável pela pesquisa e avaliação de mercado, de forma a satisfazer as necessidades observadas, tal como, a centralizar a receção e conferência das compras, para que a execução do controlo e validação das compras seja realizado.. É ainda pertinente que a empresa apresente mecanismos de controlo e validação das relações de negócio, realizando uma avaliação histórica de cadastro de fornecimento, que permita a deteção de fornecedores que apresentem risco de incumprimento ou falhas de fornecimento e qualidade. Relativamente aos pagamentos, a empresa deve garantir a existência de mecanismos de controlo que garantam a validação dos valores para pagamento, evitando transações não autorizadas, e salvaguardem a sua correta liquidação.

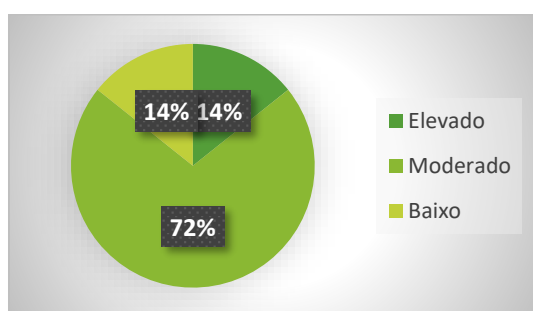


Gráfico 12 – Nível de riscos da área compras e pagamentos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

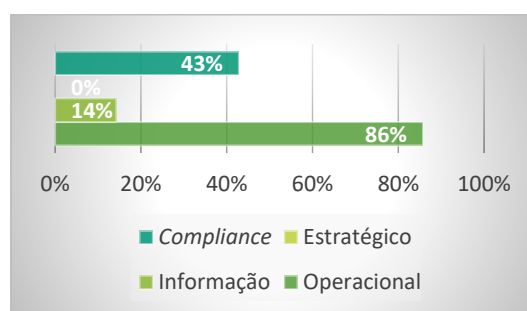


Gráfico 13 – Impacto nos objetivos de área compras e pagamentos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

O levantamento de CI realizado na empresa demonstrou a existência de carências a nível de procedimentos de CI relativamente às compras. As compras de inventários da empresa são realizadas maioritariamente a empresas do Grupo Vygon, sendo certificadas pela qualidade pelos departamentos das fábricas do Grupo, devendo as restantes compras ser alvo de avaliação de qualidade e aprovação por parte do departamento de qualidade. O

software usado pela empresa permite a gestão integrada das necessidades do Grupo, oferecendo uma funcionalidade de proposta de aquisição de inventários de acordo com as necessidades observadas a ser validada e aprovada.

Relativamente às compras de outros bens e serviços, a empresa apresenta procedimentos descritos que carecem de algumas reformas e adaptação de mecanismos de controlo. Embora a empresa apresente alguns cuidados de CI, foi possível detetar uma exposição a sete riscos maioritariamente de nível moderado que podem ter impacto negativo nos objetivos operacionais, revelando que os controlos atuais, embora vantajosos podem ser melhorados, possibilitando um melhor controlo dos riscos e monitorização das operações.

Relativamente aos riscos de nível elevado a que a empresa se encontra exposta, verificou-se a existência de exposição ao risco de compras sem OC previamente aprovada e a garantia de fornecimento adequado e atempado, sendo este um risco inerente e controlado através de uma gestão de *stocks* de segurança. Os procedimentos de realização de OC, embora definidos, apresentam uma carência na definição de exceções e falta de introdução na cultura organizacional, sendo frequente, a deslocação direta ao fornecedor para aquisição de bens e posterior apresentação de fatura para pagamento no departamento financeiro. Por forma a controlar este risco, o MCI desenvolvido apresenta uma definição restrita de situações isentas à emissão de OC, quer por tipo de serviço, quer por limite monetário, conferindo responsabilidade de gestão de compras ao departamento de logística.

Os riscos de nível moderado detetados estão diretamente relacionados com a carência de procedimentos de CI observada, a descentralização da receção de compras, e a ausência de sistema de cadastro de fornecedores. Relativamente à primeira situação, o MCI apresentado pretende preencher as lacunas detetadas, completando os procedimentos existentes numa vertente geral, sendo sugerido à empresa a definição de procedimentos específicos sob a forma de instruções de trabalho para cada tipo de aquisição. Este manual, define também a responsabilidade da receção das compras por parte do armazém da empresa, centralizando o controlo da receção e conferência das compras nos operadores de armazém. Uma vez que a empresa realiza as suas compras a empresas do Grupo, o sistema de cadastro de fornecedores utilização é pouco utilizado, no entanto, este deve ser aplicado a todo o tipo de fornecedores, sendo que todas as aquisições podem ter impacto significativos nos serviços internos da empresa, e por consequência provocar falhas no atendimento ou nas serviços prestados.

Foi ainda detetado o risco de não conferência das matérias primas rececionadas, podendo implicar uma quebra de produção. Os materiais de produção deste ramo de atividade, por imperativos de qualidade, podem apenas ser abertas as embalagens em ambientes limpos e esterilizados, como é o caso das instalações de produção. Uma vez que os artigos rececionados são adquiridos a empresas do Grupo, e fazem parte de uma organização de produção sequencial entre fábricas, alvo de múltiplas validações de qualidade, o investimento em mecanismos de controlo de receção dos materiais torna-se demasiado dispendioso, não favorável a uma boa relação custo/benefício.

5.4. Análise dos resultados da área de ativos fixos tangíveis

Os AFT representam o imobilizado da empresa, por vezes o ativo de maior peso, sendo objetivo do CI a salvaguarda de que estes são os indicados às necessidades da organização, assim como a garantia da sua plenitude, existência e correta valorização.

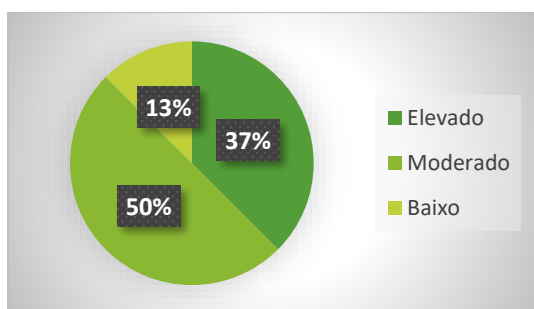


Gráfico 14 – Nível de riscos da área de AFT

Fonte: Elaboração Própria, 2020

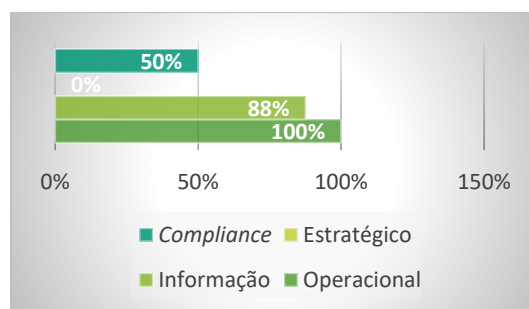


Gráfico 15 – Impacto nos objetivos de área ATF

Fonte: Elaboração Própria, 2020

A empresa não tem quaisquer procedimentos de CI formalmente definidos relativos à aquisição, controlo e salvaguarda de AFT, sendo estes adquiridos obedecendo aos procedimentos de compras existentes. Estas lacunas refletem-se numa exposição a oito riscos, que se relacionam, em grande parte, com os objetivos operacionais e de informação, uma vez que a falta de controlo pode colocar em causa a atividade operacional da empresa e originar desvios nos reportes de informação.

Em termos de riscos de impacto elevado, foram detetados riscos relacionados com a falta de cadastro de imobilizado, inexistência de inspeções periódicas de ativos e a não definição de gastos capitalizáveis. O cadastro de imobilizado observado contempla apenas os ativos exteriores à sala de produção, sendo que a empresa apresenta consciência do risco subjacente, exercendo procedimentos informais que possibilitam o controlo, nomeadamente, a associação do número de manutenção do equipamento à ficha de

imobilizado, no caso das máquinas, equipamentos de produção e equipamentos informáticos. De igual forma, estão a ser elaborados controlos de localização e responsabilidades sobre os ativos existentes, para facilitar a sua inspeção e responsabilização, incluindo o mobiliário. De forma a centralizar a responsabilidade da classificação dos gastos como ativos, o MCI desenvolvido no presente estudo atribui a responsabilidade da sua classificação ao Diretor Financeiro.

Relativamente aos riscos de nível moderado, estes relacionam-se com a inexistência de definição procedimentos de CI, o MCI apresenta uma secção dedicada ao controlo de ativos, implementando procedimentos que permitem a cobertura das lacunas detetadas, e consequente monitorização destes riscos, sendo igualmente aconselhável a sua conversão em instruções de trabalho específicas.

5.5. Análise dos resultados da área das vendas e recebimentos

As vendas representam para as organizações a principal fonte de rendimento, e, portanto, uma área crucial para os resultados, devendo as organizações investir na satisfação e fidelidade dos clientes. Nesta área o CI tem como objetivo a salvaguarda das operações desde a receção da encomenda até ao serviço pós-venda, garantindo os procedimentos de aprovação de encomenda, concessão de crédito, expedição da mercadoria, faturação e serviço pós-venda.

A empresa comercializa os seus produtos fabricados a empresas relacionadas, e as mercadorias por via de contratação pública. As suas vendas de produtos fabricados são planeadas de acordo com as necessidades propostas pelo *software*, sendo a sua liquidação realizada por via de compensação de saldos de fornecedores e clientes. Relativamente às vendas de mercadorias, estas dependem dos resultados de concurso obtidos, sendo a sua liquidação dependente da estabilidade da atividade socioeconómica do país.

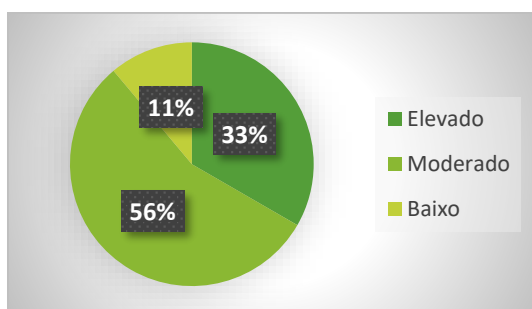


Gráfico 16 – Nível de riscos da área de vendas e recebimentos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

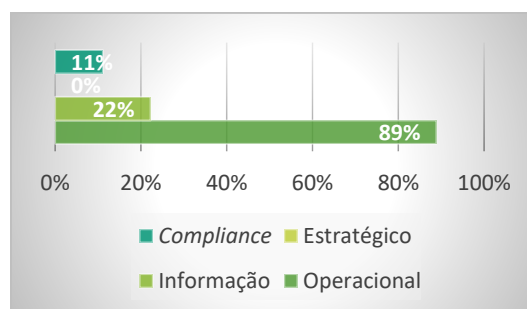


Gráfico 17 – Impacto nos objetivos da área de vendas e recebimentos

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Da análise da exposição ao risco realizada, detetamos uma exposição a nove riscos, em grande parte moderados que podem resultar numa diminuição dos objetivos operacionais. Estes riscos relacionam-se com as lacunas observadas nos procedimentos existentes, colocando em causa a receita das vendas realizadas.

Os riscos de nível elevado observados relacionam-se com a ausência de limitações de crédito, inexistência de procedimentos de cobrança. Uma vez que grande parte da receita depende de vendas ao setor público, caracterizada por uma margem reduzida, a restante receita torna-se a grande fonte de margem, sendo por isso importante o controlo dos prazos e, a garantia da sua liquidação atempada. Como forma de monitorização destes riscos, o MCI elaborado sugere a implementação de medidas de cobrança a realizar de forma sequencial, solicitando a liquidação da dívida através de contactos diretos e suspensão de fornecimento e, em casos extremos, a sua liquidação por via de cobrança duvidosa. Relativamente às limitações de crédito, a atividade exercida pela empresa, assim como a sua carteira de clientes, impossibilita a aplicação deste procedimento, sendo aconselhável uma análise mensal das contas a receber.

Em termos de exposição ao risco moderado, estes relacionam-se com as lacunas observadas nos procedimentos, inexistência de procedimentos de desconto, ausência de coordenadas bancárias na fatura e inexistência de cadastro de clientes. Durante a elaboração do presente estudo foi dada a conhecer a vontade do Grupo na atualização do *software* existente ou no investimento em novo *software* que garanta as necessidades atuais e previsionais, assim, a empresa espera, no decorrer destas alterações, ver incluídas a informação bancária na fatura, evitando cobranças em atraso por falta de informação. O MCI apresentado, sugere a formalização de alguns procedimentos, completando as lacunas detetadas, assim como a centralização da responsabilidade de conceção de descontos no Diretor Comercial, sendo aconselhável a elaboração de procedimentos específicos de avaliação, que delimitem as condições necessárias, tal como os valores de desconto a atribuir. Assim, é aconselhável que, para os fornecedores e para os clientes exista um cadastro onde a informação quanto a incumprimentos e outras ocorrências de processos anteriores, esteja disponibilizada, utilizando, por exemplo, a funcionalidade de texto existente na ficha de cliente no *software*.

5.6. Análise dos resultados da área da produção

Na área produtiva o CI tem como objetivos garantir a satisfação dos pedidos de compra otimizando a utilização dos recursos disponíveis. Nesta área o CI deve apresentar procedimentos operacionais que garantam a qualidade do produto e segurança da sua utilização, contribuindo para a satisfação e confiança do cliente. De igual modo, é importante assegurar o tratamento de resíduos, prevenindo possíveis contingências, os procedimentos de segurança de forma a evitar situações de perigo no decurso da produção. Assim como, os procedimentos de manutenção nas instalações e nos aparelhos fabris, de forma a garantir as condições ótimas para a atividade produtiva.

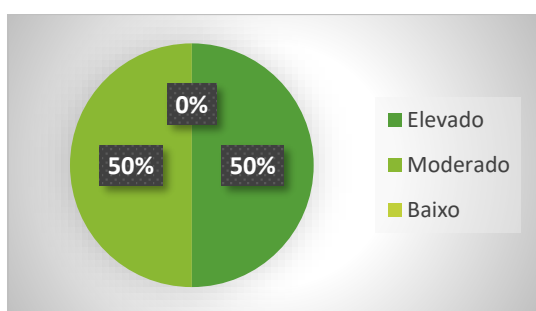


Gráfico 18 – Nível de riscos da área da produção
Fonte: Elaboração Própria, 2020

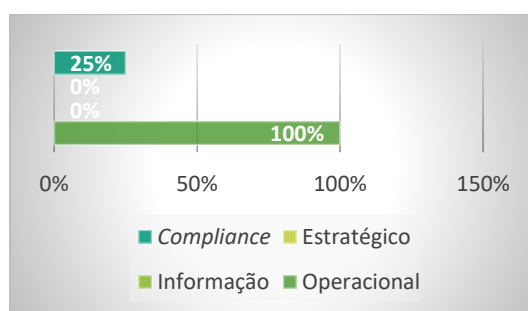


Gráfico 19 – Impacto nos objetivos da área da produção
Fonte: Elaboração Própria, 2020

Durante o levantamento de CI observamos que a empresa se encontra exposta a quatro riscos equitativamente distribuídos por níveis moderados e elevados podendo alterar os objetivos operacionais da organização. Na área produtiva, podemos observar uma maior abrangência da existência de procedimentos definidos, sendo grande parte do trabalho de controlo e gestão de produção realizado pela casa-mãe, responsável pela planificação e análise de produção. Em termos de manutenção, observou-se a existência de procedimentos detalhados que contemplam o acompanhamento, quer preventivo, quer corretivo dos equipamentos. Relativamente à qualidade do produto, esta é validada em todo o processo de fabrico, sendo também validada a qualidade dos produtos pela empresa-mãe no momento da sua esterilização.

Os riscos de nível elevado relacionam-se com a reduzida margem de venda e o controlo inexistente dos custos de produção. Relativamente ao primeiro, é política institucional do Grupo Vygon a aplicação de uma margem de 5%, deste modo, a empresa deve reunir esforços no controlo regular dos custos de produção. Durante este estudo, o Grupo Vygon manifestou uma vontade em realizar alterações à sua política de preços, sendo este um

risco a analisar novamente de acordo com as alterações realizadas. Relativamente aos custos de produção, a empresa não realizava análises dos custos de fabrico, sendo proposto pelo presente MCI uma análise regular aos desvios de custos de produção coordenada pelo departamento financeiro e de produção.

Em termos de exposição a riscos de nível moderado, estes estão diretamente relacionados com a ausência de procedimentos de emissão de OF e a inexistência de controlo sobre os ajustamentos de *stock*. Uma vez que as matérias primas são retiradas da sua embalagem no interior da sala de produção, sendo aí verificada a sua qualidade, ocorrem frequentemente alterações de *stock* sem que estas sejam comunicadas ao departamento logístico, dificultando a sua análise. Assim, o presente manual propõe a sua comunicação através de preenchimento de formulário de pedido de ajustamento.

5.7. Análise dos resultados da área de inventários

Os inventários de uma empresa são os ativos dos quais se espera uma realização, convertendo-se em resultados positivos à organização. Assim, o CI pretende assegurar que os mesmos correspondem às necessidades da organização, correspondendo em quantidade e qualidade às necessidades de produção ou comercialização, assim como garantir na sua plenitude as condições de utilização e a sua correta valorização.

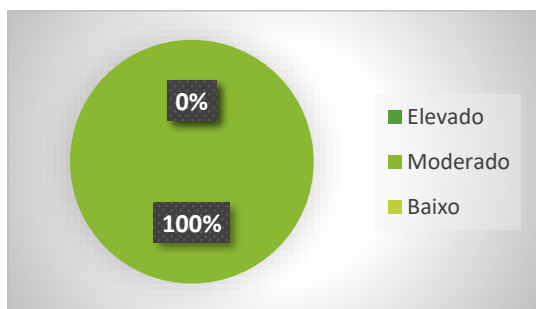


Gráfico 20 – Nível de riscos da área de inventários

Fonte: Elaboração Própria, 2020

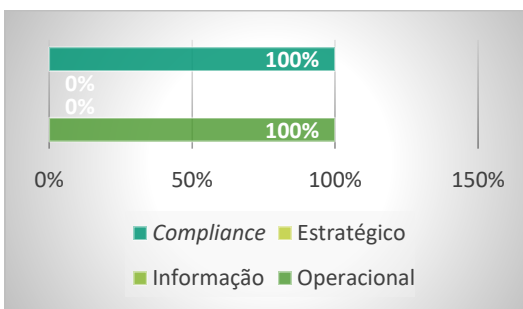


Gráfico 21 – Impacto nos objetivos da área de inventários

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Em resultado da análise realizada, observou-se uma exposição a quatro riscos de nível moderado com impacto nos objetivos de *compliance* e operacionais.

Os riscos detetados nesta área relacionam-se com a falta de definição de procedimentos referentes às contagens físicas de inventários e à inexistência de controlos de ajustamentos de *stocks*. Durante o levantamento de CI verificou-se que a contagem física de inventários é realizada pela equipa logística, sem qualquer procedimento ou modelo

de reporte definido, assim, o presente MCI estabelece procedimentos detalhados a aplicar nos inventários, incluindo a determinação de equipas de contagem, sendo ainda sugerida a criação de formulários de reporte e análise dos dados.

Conforme verificado na análise da área produtiva com os produtos fabricados, também referente aos inventários é recorrente a ocorrência de ajustamentos de *stock* sem conhecimento do departamento logístico. Deste modo, o MCI sugere a responsabilização do departamento logístico sobre os ajustamentos realizados, assim como, a implementação de uma análise mensal aos ajustamentos ocorridos, confrontando-os com os valores registados em contabilidade.

5.8. Análise dos resultados da área de recursos humanos

Os RH são um dos recursos mais valiosos da empresa, segundo o observado da literatura estudada, é objetivo do CI a garantia de um processo de recrutamento independente e protegido de influências por forma a garantir que a empresa dispõe de colaboradores com as competências correspondentes às suas necessidades, assim como, a garantia da gestão dos custos com pessoal e desenvolvimento das competências técnicas.

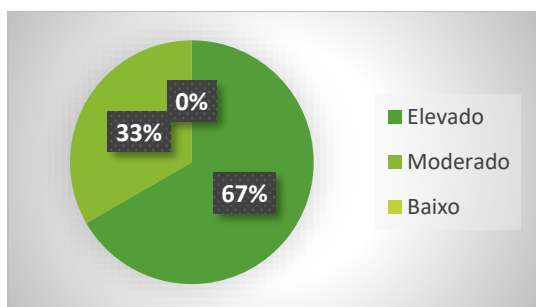


Gráfico 22 – Nível de riscos da área de RH

Fonte: Elaboração Própria, 2020



Gráfico 23 – Impacto nos objetivos da área de RH

Fonte: Elaboração Própria, 2020

Após análise do levantamento de CI verificamos uma exposição a seis riscos de nível maioritariamente elevados, que podem afetar os objetivos de *compliance* e operacionais.

Relativamente aos riscos de nível mais elevado, estes relacionam-se com as lacunas observadas nos procedimentos formalizados como o procedimento de desvinculação, a inexistência de compensações de desempenho, a não realização de inspeções aos recibos e a inexistência de procedimentos relativos ao processamento salarial possibilitando o conluio e a ocorrência de desvios nos valores salariais. A ausência de mecanismos de compensação conduz a empresa a incorrer no risco de desmotivação, levando os

colaboradores a reduzir o seu esforço e empenho pondo em causa o alcance das metas organizacionais, refletindo por consequência efeitos em todas as restantes áreas funcionais.

Já os riscos de nível moderado encontram-se relacionados com a inexistência de procedimento de trabalho extraordinário, para os quais o MCI desenvolvido no presente estudo contempla normas gerais por forma a reduzir estes riscos, sendo aconselhável a sua conversão em instruções de trabalho mais abrangentes.

Com base nos resultados obtidos, o MCI desenvolvido neste estudo é apresentado como uma ferramenta que permite estabelecer normas e procedimentos a cumprir, por forma a conferir confiança na execução das tarefas, possibilitando a deteção da ocorrência de erros ou desvios, contribuindo para a melhoria contínua e suportando a tomada de decisão. O MCI desenvolvido pretende a implementação de procedimentos de CI gerais, devendo cada departamento desenvolver e implementar instruções de trabalho específicas, assim como mecanismos de controlo e avaliação do cumprimento das normas, por forma a garantir a correta execução das tarefas operacionais.

Depois de formalizadas as normas e procedimentos, deve ser facultada a respetiva formação aos colaboradores para a implementação das mesmas, processo este que pode originar alterações na metodologia de trabalho, devendo existir uma preocupação na consciencialização da empresa e dos colaboradores para a importância das normas instituídas.

Para que a implementação do MCI tenha um resultado eficaz, esta deve ser acompanhada por forma a apoiar os colaboradores na sua aplicação; esclarecer dúvidas sobre a sua aplicação, importância e finalidade; avaliar e rever periodicamente os resultados; desenvolver medidas de controlo e monitorização; e apresentação de resultados, contribuindo para a consciencialização da sua importância e utilidade.

De acordo com o levantamento de necessidades realizado, e, atendendo ao grau de prioridade e relação custo/benefício, é apresentada a seguir a proposta de MCI para a Vygon Portugal, Lda., numa primeira versão, sendo este um processo dinâmico, sujeito a melhorias contínuas por forma a acompanhar a empresa .

Por limitações de tempo não foi possível o acompanhamento da implementação do MCI na empresa, contudo, esta demonstrou interesse na sua realização dando continuidade ao

trabalho desenvolvido, manifestando a aprovação das medidas sugeridas e, estando atualmente a proceder à análise das alterações necessárias por forma a proceder à sua implementação, assim como a análise da necessidade de revisão e criação de procedimentos específicos sob a forma de instruções de trabalho, por forma a complementar os procedimentos gerais apresentados no MCI.

5.9. Proposta de Manual de Controlo Interno



MANUAL DE CONTROLO INTERNO

Vygon Portugal, Lda.

Índice

Introdução	4
Capítulo 1 – Disposições Gerais.....	5
Capítulo 2 – Controlos Gerais	9
Capítulo 3 – Controlos Financeiros	14
Capítulo 4 – Compras	25
Capítulo 5 – Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	31
Capítulo 6 – Vendas	38
Capítulo 7 – Produção	46
Capítulo 8 – Inventários	53
Capítulo 9 – Recursos Humanos	58

Lista de Abreviaturas

- AFT – Ativos fixo tangível
- CI – Controlo interno
- DF – Demonstração financeira
- DLU – Data limite de utilização
- DLV – Data limite de venda
- ERP – *Enterprise resource planning*
- IVA – Imposto sobre o valor acrescentado
- OC – Ordem de compra
- OD – Ordem de distribuição
- OF – Ordem de fabrico
- QA – *Quality assurance*
- RH – Recursos humanos
- SAS – *Safety access system*

Introdução

O presente manual visa estabelecer as normas de controlo interno (CI) a aplicar por todos os departamentos da Vygon Portugal, Lda. Este manual contribui para assegurar as boas práticas de gestão, assim como a transparência e fiabilidade da informação e conformidade com os procedimentos legais em vigor.

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* "O CI é um processo realizado pelo conselho de administração, executivos e outros funcionários de uma empresa, projetado para fornecer uma garantia razoável em relação à prossecução dos seguintes objetivos:

- Eficiência e eficácia das operações,
- Confiabilidade das demonstrações financeiras (DF's);
- Conformidade com as leis e regulamentos vigentes."

Com este documento pretende-se garantir a realização das tarefas operacionais de acordo com as orientações da Direção e/ou normas institucionais da Vygon SA, em respeito pelos procedimentos e normas fixados legalmente e promover o cumprimento das normas estabelecidas internamente.

A elaboração deste manual tem como base os procedimentos e normas que a empresa deve adotar por forma a alcançar com maior eficácia os seus objetivos, contribuindo para a mitigação dos riscos observáveis.

As normas integram procedimentos de controlo nas áreas contabilística, financeira e patrimonial, regulando os controlos a executar com meios financeiros líquidos, compras e pagamentos, ativos fixos tangíveis (AFT), vendas e recebimentos, recursos humanos (RH), produção e inventários.

Respeita à gerência e demais responsáveis o dever de implementação e cumprimento das normas aqui definidas.

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Artigo 1º

Âmbito da aplicação

O presente manual aplica-se a todos os serviços da empresa, constituindo um manual de definição e utilização operacional destinado à validação do cumprimento dos normativos aplicáveis.

Os métodos e procedimentos de CI inscritos no presente documento são complementados pelos controlos informais anteriormente praticados.

Artigo 2º

Objetivos

Este manual estabelece o conjunto de regras e normas que definem os procedimentos de CI a adotar na Vygon Portugal, Lda., com vista ao alcance dos seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

São objetivos gerais desde manual:

- Salvaguarda de ativos;
- Utilização eficiente dos recursos;
- Conformidade-com as normas em vigor;
- Confiança e integridade da informação reportada;
- Alcance dos objetivos estabelecidos.

Artigo 3º

Objeto e estrutura

O manual visa assegurar o desenvolvimento das atividades de forma eficaz, cobrindo as vertentes contabilísticas, financeiras e patrimoniais:

- os meios financeiros líquidos;
- compras e pagamentos;
- AFT;
- vendas e recebimentos;

- RH;
- produção;
- inventários.

São igualmente matérias referidas no presente manual, os procedimentos de registos de contabilidade, com o objetivo de salvaguarda de ativos, prevenção e deteção de erros e fraudes, assim como a verificação da exatidão e integridade dos mesmos.

Artigo 4º

Competências

Compete à Direção da Vygon Portugal, Lda. aprovar o presente manual, assim como garantir as condições necessárias ao seu funcionamento, assegurando o seu acompanhamento, monitorização e avaliação, com vista a uma melhoria contínua.

Compete aos responsáveis das diversas áreas a aplicação das presentes normas e procedimentos que assegurem a conformidade com a legislação em vigor e com o estabelecido no presente manual, assim como o seu acompanhamento, monitorização e avaliação, como vista a uma melhoria contínua.

Compete à Direção a recolha de propostas de melhoria ou alteração das normas, no âmbito do processo de acompanhamento.

A revisão das normas e procedimentos deve ocorrer sempre que sugeridas alterações, ou num período máximo de três anos.

Artigo 5º

Princípios básicos de medidas e procedimentos de controlo interno

Os responsáveis pela implementação de medidas e procedimentos de cada departamento são nomeados de forma clara e inequívoca, por forma a fixar e a limitar funções.

A alteração das responsabilidades acima referida deve ser expressa por declaração da Direção.

Todos os procedimentos devem ser documentados e numerados de forma sequencial, devendo existir um índice de documentação em vigor atualizado. Os documentos anulados ou alterados devem ser arquivados em local seguro, de modo a manter o historial do documento e evitar a sua utilização indevida.

Artigo 6º

Princípios, regras e procedimentos

São aplicados os princípios contabilísticos, os procedimentos estabelecidos no Sistema de Normalização Contabilística e demais legislações aplicáveis ao setor, nomeadamente legislação aplicável à comercialização e fabrico de dispositivos médicos, tendo em vista a obtenção de uma imagem verdadeira e fiável da marca.

Artigo 7º

Princípios contabilísticos

A aplicação dos princípios contabilísticos na sua íntegra contribui para a obtenção de uma imagem verdadeira e apropriada da informação financeira, contribuindo para a tomada de decisão e reporte fiável.

Os princípios contabilísticos são:

- O princípio da continuidade – por este princípio da contabilidade, considera-se que a empresa tem a sua atividade de forma continuada e com duração ilimitada, pelo que a contabilidade parte desse mesmo princípio na sua elaboração e desenvolvimento.
- O princípio da consistência – por este princípio presume-se que a empresa não vai alterar as suas políticas contabilísticas de um exercício para outro exercício.
- O princípio da especialização ou do acréscimo – por este princípio presume-se que os proveitos e os custos devem ser reconhecidos quando obtidos ou ocorridos independentemente do seu recebimento ou do seu pagamento, devendo ser incluídos nas demonstrações financeiras dos períodos a que dizem respeito.
- O princípio do custo histórico – por este princípio presume-se que os registos contabilísticos devem sempre basear-se em custos de aquisição ou em custos de produção, expressos em unidades monetárias constantes.
- O princípio da prudência – por este princípio presume-se que as contas que fazem parte da contabilidade devem integrar em si mesmas um grau de precaução quando se trate de proceder a estimativas, mesmo em condições de incerteza.
- O princípio da substância sobre a forma – por este princípio presume-se que as contabilizações das operações normais da empresa devem fazer-se tendo em conta a sua substância e a sua realidade.

- O princípio da materialidade – por este princípio presume-se que as demonstrações financeiras devem de forma clara evidenciar todos os elementos que tenham relevância e que possam afetar avaliações ou decisões pelos responsáveis da empresa.
- O princípio da não compensação – por este princípio presume-se que os saldos de contas de ativo não deverão compensar contas de passivo (balanço), assim como as contas de custos não deverão compensar com contas de proveitos (demonstração de resultados).

Artigo 8º

Alterações

O presente manual pode ser alterado por deliberação da Direção sempre que tal se justifique.

Artigo 9º

Violação do Manual de Controlo Interno

Qualquer ato que contrarie o presente manual de controlo interno deve ser respondido, assim que detetado, diretamente pelos seus responsáveis junto da Direção, sem prejuízo de posterior responsabilização pessoal e disciplinar do autor do ato.

Artigo 10º

Aplicação, interpretação e casos omissos

A aplicação do presente manual é de amplitude geral, devendo todas as dúvidas resultantes da sua interpretação, assim como a ocorrência de casos omissos, ser solucionadas mediante orientações específicas descritas nos *quality assurances* (QAs) ou, em caso de inexistência, através de orientações da Direção.

Artigo 11º

Entrada em vigor

O presente Manual de Controlo Interno da Vygon Portugal, Lda., entra em vigor no dia seguinte à sua aprovação pela Direção.

CAPÍTULO II

Controlos Gerais

Artigo 12º

Segurança

A empresa Vygon Portugal, em parceria com o Departamento de Sistemas de Informação sediado na Vygon SA, tem em vigor procedimentos para lidar com a ameaça de vírus, risco de roubo de *hardware* e *software*, acessos não autorizados, manutenção e segurança de utilização de sistemas de informação e tecnologias.

Os procedimentos em vigor encontram-se descritos no manual de políticas de utilização de sistemas de informação, distribuído pela empresa junto dos seus colaboradores, sendo atualizado sempre que a situação assim o justifique.

Os colaboradores da empresa não podem revelar qualquer informação relativa à empresa perante terceiros à organização, sob pena de responsabilização pessoal e/ou disciplinar.

Todos os colaboradores temporários são informados acerca das políticas de segurança e procedimentos internos em vigor, devendo ser assinadas cláusulas de confidencialidade e não divulgação da informação a que terão acesso.

Artigo 13º

Acessos às instalações

O acesso às instalações é monitorizado através da atribuição de uma chave/cartão de acesso aos colaboradores. A cada colaborador são atribuídas permissões de acesso às diferentes áreas do edifício de acordo com as suas funções.

A atribuição da chave/cartão de acesso é pessoal, sendo o seu uso da responsabilidade do seu proprietário. Qualquer perda, roubo ou extravio da mesma deve ser comunicado aos RH imediatamente.

O acesso de terceiros às instalações deve ser acompanhado da presença de um colaborador interno durante todo o seu período de permanência nas instalações.

Artigo 14º

Proteção de dados

As informações recolhidas pela Vygon Portugal devem respeitar os requisitos básicos à realização das suas atividades, garantido a sua preservação de acordo com as normas de proteção de dados.

Artigo 15º

Controlo de ambiente informático

Os acessos às instalações onde se encontram os servidores, designada sala de dados, são restritos aos responsáveis pela sua manutenção e ao Diretor Geral.

Em caso de necessidade de acesso à sala de dados por parte de empresas externas ou colaboradores não autorizados, estes devem ser acompanhados pelos colaboradores responsáveis durante todo o período de acesso.

Os equipamentos e programas devem ser geridos pelos seus utilizadores, de forma a garantir a sua adequada preservação e segurança.

Todos os equipamentos devem ser desligados no final do dia de trabalho e suspensos durante os períodos de ausência do posto de trabalho.

Artigo 16º

Palavras-passe

As palavras-passe atribuídas aos colaboradores devem ser alteradas pelos próprios após a primeira utilização e sempre que a situação assim o justifique.

O uso das palavras-passe é pessoal e intransmissível, sendo toda a atividade realizada ao abrigo de uma conta de utilizador, responsabilidade do próprio.

Artigo 17º

Cópias de segurança

Para uma maior segurança de toda a informação, a Vygon Portugal realiza cópias de segurança diárias, guardadas de acordo com as políticas e procedimentos definidos.

A gestão de segurança e arquivo das cópias de segurança é da responsabilidade do Departamento de Sistemas de Informação em parceria com uma empresa externa subcontratada para o efeito.

Os acessos às cópias de segurança estão restritos a pessoas autorizadas.

Artigo 18º

Backups funcionais

Estão definidos *backups* funcionais para situações de ausência ou férias, sendo do conhecimento de todos os responsáveis os seus substitutos e as suas responsabilidades de substituição.

Artigo 19º

Correio eletrónico

A Vygon Portugal fornece aos seus colaboradores o acesso a um sistema de correio eletrónico de forma a apoiar o desempenho das suas funções.

Esta ferramenta de comunicação é de uso pessoal e intransmissível, devendo o seu uso ser limitado às atividades decorrentes da realização das suas funções.

Toda a comunicação efetuada é da responsabilidade do seu proprietário, não sendo permitido o seu uso de forma imoral, ofensiva ou não ética.

Artigo 20º

Internet

A Vygon Portugal confere aos seus colaboradores o acesso à *internet* para o desempenho das suas funções.

O acesso a plataformas de *internet* é limitado às funções desempenhadas e de acordo com indicações comunicadas no manual de políticas de utilização de sistemas de informação.

Artigo 21º

Arquivo

O arquivo é realizado em condições de segurança e preservação dos dados.

Todo o arquivo físico é centralizado na sala de arquivo de acesso restrito a colaboradores autorizados.

Os arquivos digitais são arquivados em pastas da rede, de modo a garantir a sua segurança, o seu acesso limitado e a sua inclusão em cópias de segurança.

Todos os arquivos físicos obedecem aos seguintes prazos de conservação:

- Arquivos contabilístico – 12 anos
- Arquivo comercial – 5 anos
- Arquivo logístico – 10 anos

Artigo 22º

Serviço de atendimento

Os trabalhadores que asseguram o atendimento telefónico geral procedem à triagem das chamadas recebidas encaminhando-as para os destinatários.

Na impossibilidade de prestar no imediato as informações pretendidas, quem receciona a chamada, solicita e regista a identificação, respetivo contacto, bem como o pedido, a fim de garantir o devido tratamento da questão e uma resposta atempada.

De igual forma, todas as comunicações rececionadas por *email*, fax ou papel são encaminhadas para os seus destinatários, a fim de garantir o devido tratamento da questão e uma resposta atempada.

Artigo 23º

Sistema de Gestão de Qualidade

A Vygon Portugal dispõe de um diretório acessível a todos os colaboradores, onde são comunicados os procedimentos e instruções de trabalho em vigor.

A formalização e aprovação dos procedimentos é da responsabilidade do Departamento de Qualidade em parceria com os responsáveis de cada departamento.

Todos os colaboradores podem comunicar sugestões de alteração/melhoria aos procedimentos existentes, devendo estas ser avaliadas pelos responsáveis do departamento em causa em parceria com o Departamento de Qualidade.

A gestão e manutenção do arquivo atualizado dos procedimentos e a sua divulgação aos responsáveis dos departamentos é da responsabilidade do Departamento de Qualidade.

Sempre que existir uma modificação de procedimentos, os responsáveis dos departamentos, devem proceder à sua comunicação e implementação junto dos seus colaboradores.

Artigo 24º

Plataforma - *Workplace*

O Grupo Vygon disponibiliza aos seus colaboradores o acesso à plataforma social *Workplace*, de modo a apoiar a comunicação entre colaboradores das diferentes empresas incluídas no grupo, partilha de informações, apresentação de novidades do Grupo, entre muitas outras funcionalidades.

O acesso à plataforma é efetuado através de identificação de utilizador e palavra-passe única e intransmissível, atribuídos ao perfil de utilizador do colaborador.

É da responsabilidade do colaborador a gestão do seu perfil de utilizador, devendo a sua utilização obedecer aos princípios éticos e respeitar o conteúdo laboral.

Artigo 25º

Direito de “desligar”

Os colaboradores têm direito de preservar o seu período de descanso inviolável por motivos laborais.

Todos os colaboradores têm direito a não ler ou responder a emails ou telefonemas entre as 20h e as 8h da manhã seguinte, extensível aos fins de semana e períodos de suspensão de contrato.

CAPÍTULO III

Controlos Financeiros

Artigo 26º

Orçamento

Anualmente é efetuado um orçamento que abrange todos os departamentos da empresa.

Fazem parte do modelo orçamental os orçamentos de compras, de gastos, de tesouraria, de imobilizado, de vendas, de produção e de pessoal.

É da responsabilidade de cada departamento a apresentação dos seus números previsionais, sendo da responsabilidade do departamento financeiro a compilação e validação dos dados, assim como a segregação entre as duas atividades da organização.

Durante a execução orçamental, os valores realizados são conferidos com os valores previamente orçamentados, existindo dois períodos de revisão orçamental durante o ano.

Mensalmente, no decorrer do procedimento de fecho de contas mensais são analisados os desvios e efetuadas as retificações necessárias.

Artigo 27º

Contabilidade de custos

A contabilidade de custos é obrigatória no apuramento dos custos das atividades comerciais e de produção.

Os custos dos serviços correspondem aos respetivos custos diretos e indiretos relacionados com as atividades em laboração. Entendem-se por custos diretos aqueles que são passíveis de imputação direta a uma determinada atividade e por custos indiretos aqueles que, por serem gerais ou de difícil individualização, carecem de critérios objetivos de repartição pelas funções, projetos ou serviços.

Artigo 28º

Distribuição de custos

É da responsabilidade do departamento financeiro a organização da distribuição dos custos das áreas funcionais pelas duas atividades, comercialização e produção de dispositivos médicos, mediante aplicação da fórmula de distribuição mais adequada.

Artigo 29º

Preços de transferência

Todas as operações e transações efetuadas entre empresas pertencentes ao Grupo são documentadas em *dossier* de preços de transferência.

É da responsabilidade do departamento de contabilidade a organização de todos os documentos de suporte à realização do *dossier* de preços de transferência, sendo este elaborado pela equipa de consultoria fiscal contratada e sujeito a aprovação e análise.

Artigo 30º

Encerramento de contas

O encerramento de contas é efetuado anualmente, e da responsabilidade do Diretor Financeiro, uma vez que este dispõe das competências para a sua conferência e validação.

Mensalmente são efetuados fechos de contas, com vista ao controlo, análise e reporte das contas ao grupo até dia 20 do mês seguinte.

Para efeitos de encerramento mensal, é estipulado o dia 10 do mês seguinte como prazo de encerramento, sendo que para efeitos de encerramento anual, este prazo estende-se até 25 de janeiro.

Os registos contabilísticos são efetuados de acordo com as políticas contabilísticas adotadas, no período a que dizem respeito, pelas quantias correspondentes, tendo sempre em atenção o cumprimento dos prazos para apuramento e apresentação de resultados.

Durante os procedimentos de encerramento de contas, quer mensal, quer anual, os valores obtidos devem ser comparados com os dos períodos homólogos e os do orçamento. Sempre que surjam erros ou irregularidades estes devem ser averiguados e corrigidos se necessário.

Artigo 31º

Consolidação de contas

É da responsabilidade do departamento financeiro da Vygon Portugal a prestação de informação fidedigna das suas contas ao Grupo para fins de consolidação de contas.

A consolidação de contas é exercida anualmente, através do carregamento de dados na plataforma *Equilibre*.

Artigo 32º

Relatórios periódicos

Os dados obtidos na contabilidade de custos servem de base à tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a definição de valor das taxas e preços a definir nos termos da respetiva legislação aplicável.

As informações obtidas pela contabilidade de custos são remetidas à gestão até ao dia 20 do mês seguinte àquele a que diz respeito.

Artigo 33º

Auditoria anual

A Vygon Portugal encontra-se na obrigação de apresentação de certificação legal de contas, sendo esta emitida pela empresa de auditoria contratada para o efeito.

É da responsabilidade do departamento financeiro a prestação de toda a informação necessária à elaboração da certificação.

Artigo 34º

Cumprimento de obrigações

O cumprimento das obrigações inerentes à empresa deve ser realizado dentro dos prazos estabelecidos, quer internamente pela organização, quer externamente por lei.

O envio das obrigações declarativas apenas será possível de realizar após a conferência e a autorização do Diretor Financeiro.

Artigo 35º

Receção de documentos

Os documentos rececionados pela empresa podem tomar as seguintes formas de receção:

- Por correio eletrónico/Fax
- Plataformas eletrónicas
- Via CTT
- Em mão

Todos os documentos rececionados via CTT ou em mão são carimbados e datados aquando a sua receção.

Toda a documentação rececionada e dirigida à Vygon Portugal Lda., é aberta pelo responsável da sua receção e triagem, exceto se existir indicação de confidencialidade.

Todos os documentos recebidos devem ser encaminhados para os seus responsáveis de modo a serem conferidos quanto à sua legalidade e, em caso de deteção de irregularidades, devem ser devolvidos para correção ou substituição.

Artigo 34º

Contabilização de documentos

Todos os documentos rececionados são conferidos quanto à sua legalidade e possível aceitação. Estes devem ser dirigidos à empresa, com referência ao número de identificação fiscal.

Todos os documentos que aparentem irregularidades devem ser reclamados a fim de serem corrigidos ou substituídos. Aquando da conferência, os documentos aceites para registo devem ser assinados pelo responsável da sua conferência.

A contabilização de documentos é realizada de acordo com as Normas Contabilísticas de Relato Financeiro em vigor e demais legislações.

Os registos contabilísticos são realizados com regularidade diária à exceção dos registos de especialização de acréscimos e diferimentos, que são realizados no final de cada mês de acordo com os contratos/documentos em vigor.

O responsável pela contabilização de documentos é designado pelo Diretor Financeiro, tendo as competências para o desempenho da função.

A realização dos registos contabilísticos deve conduzir à obtenção de uma imagem verdadeira e apropriada da posição e desempenho financeiro da empresa. Mensalmente devem ser facultados à gerência mapas de informação financeira para análise.

Artigo 35º

Arquivo financeiro

É da responsabilidade do departamento financeiro a manutenção dos arquivos de registo atualizados e completos.

Todos os documentos registrados ou resultantes de movimentos automatizados pelo sistema apresentam numeração sequencial de máscara ano-mês-número (AAMMXXXX), divididos em diários:

- BQ- Bancos
- RC- Reconciliações de clientes
- RF- Reconciliações de fornecedores
- CA- Caixa
- 01-Vendas
- 06- Fornecedores
- 11- Operações diversas
- 90- Movimentos automáticos de contabilidade interna

Artigo 36º

Imparidades e revalorizações

É da responsabilidade do departamento financeiro efetuar testes aos ativos por forma a garantir que todos se encontram corretamente valorizados, devendo as imparidades e revalorizações ser revistas anualmente e sempre que haja suspeita ou indícios de perda de valor.

Artigo 37º

Seguros

É da responsabilidade do departamento financeiro a análise e gestão da cobertura dos seguros em vigor, por forma a garantir que esta se encontra atualizada e cobrindo todos os ativos existentes.

Artigo 38º

Meios financeiros líquidos

São consideradas operações de meios financeiros líquidos:

- Operações em dinheiro
- Pagamentos bancários
- Recebimentos bancários
- Reconciliações bancárias
- Verificações independentes

Os responsáveis pelo manuseamento dos meios financeiros líquidos têm acesso às contas bancárias e cofre, sendo designados pela Direção para o efeito.

Artigo 39º

Contas bancárias

Todas as contas bancárias da empresa são registadas no nome da mesma e devem apresentar movimentos/operações. Contas bancárias que não apresentem movimentos deverão ser encerradas.

Os acessos às contas bancárias são restritos ao Diretor Geral e Diretor Financeiro na totalidade de funcionalidades, e ao departamento financeiro para efeitos de consultas e submissão de movimentos. Toda a movimentação de contas bancárias é realizada mediante a autorização expressa dos seus responsáveis.

Apenas deverão existir tantas contas, quantas as estritamente necessárias, sendo que a abertura de novas contas bancárias está dependente da autorização do Diretor Geral.

Artigo 40º

Cofre

O acesso ao cofre é restrito ao departamento financeiro, estando este guardado num local seguro e protegido de acessos não autorizados.

No cofre devem ser guardados:

- Livros de cheques
- Códigos de acessos bancários
- Fundo fixo de caixa
- Cheques recebidos para depósito
- Cartões de crédito e cartões de débito

Artigo 41º

Fundo fixo de caixa

É obrigatória a existência de um fundo fixo de caixa, sendo a afixação do valor fixo de caixa da responsabilidade do Diretor Financeiro.

O fundo fixo de caixa é guardado no cofre, protegido dos acessos de terceiros. Conta para saldo de fundo fixo de caixa apenas o numerário proveniente do mesmo e os documentos de movimentos efetuados e registados durante o mês.

Sempre que se verificarem movimentos de uso, estes são registados na folha de caixa.

Artigo 42º

Contagem de caixa

Mensalmente deve ser conferida a folha de caixa com os valores em caixa e registos no *software Enterprise Resource Planning (ERP)* a fim de confirmar os valores monetários existentes.

Quando detetados desvios, estes devem ser analisados e investigados, sendo regularizados se a situação assim o exigir

Em resultado da conferência da folha de caixa, é mensalmente emitido um cheque de reposição do valor utilizado.

Devem ser realizadas contagens surpresa de caixa, de forma a identificar possíveis irregularidades.

Artigo 43º

Pagamentos

Os pagamentos podem assumir as seguintes formas:

- Pagamentos em dinheiro
- Pagamentos por cheque
- Pagamentos por transferência bancária
- Pagamentos por débito direto
- Pagamentos por cartão de débito e/ou crédito

Apenas devem ser liquidados documentos previamente conferidos e autorizados.

Compete ao departamento financeiro promover a liquidação dos documentos dentro dos prazos estabelecidos, bem como o controlo efetivo sobre as dívidas a pagar.

Artigo 44º

Aprovação de despesa

Todos os documentos de despesa deverão estar expressamente autorizados. Esta autorização pode ser obtida através da aprovação de OC, contrato assinado com fornecedores ou assinatura de um superior da Direção.

Artigo 45º

Pagamentos em dinheiro

Os pagamentos em dinheiro são restritos a pequenas despesas do dia-a-dia com o limite máximo de 50 €, como por exemplo, envio de correspondência, despesas de deslocações e alimentação.

É proibido o uso deste meio de pagamento para regularizar despesas de pagamentos de pessoal, pagamentos ao estado e pagamentos a fornecedores.

Todos os valores que requeiram liquidação em dinheiro e excedam o limite máximo devem ser apresentados junto do Diretor Financeiro, a fim de obter deste, a respetiva autorização e meio de pagamento.

Artigo 46º

Pagamentos em cheque

Os pagamentos por cheque são utilizados para liquidações a fornecedores e pagamentos ao estado.

Os pagamentos resultantes do fecho de contas em caso de desvinculação de pessoal ou encontro de contas por adiantamento de despesas de pessoal, devem ser regularizados exclusivamente por cheque, salvo diretrizes da gerência.

É totalmente proibida a assinatura de cheques em branco.

Sempre que um cheque seja anulado ou rasurado, este deve ser mantido em arquivo junto do livro de cheques correspondente, traçado de forma inutilizável.

É da responsabilidade do departamento financeiro o preenchimento dos cheques de acordo com os documentos de suporte, preferencialmente por um colaborador distinto da responsabilidade de realização dos registos contabilísticos, sendo o Diretor Financeiro responsável pela autorização de pagamento do cheque.

É da responsabilidade do Diretor Geral, ou na sua ausência por quem delegado para o efeito, a assinatura e conferência do cheque, acompanhado dos seus documentos de suporte.

Após a emissão e autorização do cheque deve ser tirada uma cópia do mesmo para registo da liquidação e arquivo juntamente com os documentos de suporte da despesa.

Artigo 47º

Pagamentos por transferência bancária

Os pagamentos por transferência bancária são privilegiados para pagamentos a fornecedores e ao estado.

Os pagamentos mensais ao pessoal são efetuados exclusivamente por transferência bancária através da conta designada para o efeito no antepenúltimo dia útil do mês.

Para efeitos de pagamentos a fornecedores são processados dois momentos de liquidação mensal:

- Pagamentos mensal inicial, a decorrer nos primeiros dias do mês;
- Pagamentos quinzenais, a decorrer nos dias posteriores ao dia 15 do mês.

É da responsabilidade do departamento financeiro a elaboração e preparação da proposta de pagamento, de acordo com os documentos de suporte existentes autorizados com saldo em aberto, preferencialmente elaborada por um colaborador distinto da responsabilidade de realização dos registos contabilísticos.

Após elaboração da proposta esta deve ser apresentada ao Diretor Financeiro para análise e aprovação, sendo posteriormente submetida em *homebanking*.

É da responsabilidade do Diretor Geral a validação e autorização da transferência de acordo com os documentos de suporte autorizados, através dos seus códigos digitais de *homebanking*, ou na sua ausência por quem delegado para o efeito.

Artigo 48º

Pagamentos por débito direto

Os pagamentos por débito direto são exclusivos de contratos previamente estabelecidos pelo Diretor Geral.

Todos os pagamentos por débito direto são analisados e suportados por documentos em aberto autorizados. Qualquer irregularidade deve ser comunicada junto dos responsáveis e fornecedores, por forma a ser regularizada.

Artigo 49º

Pagamentos por cartão

Os pagamentos por cartão são exclusivos a despesas extraordinárias, cuja forma de liquidação seja unicamente esta.

O uso de cartão de crédito ou débito é exclusivo para elementos do departamento financeiro ou elementos da Direção, mediante comunicação prévia da sua requisição e autorização.

Todas as despesas são entregues na contabilidade, assinadas pelo responsável do departamento por forma a validar a despesa e realização de controlo orçamental.

Artigo 50º

Recebimentos

Os recebimentos podem assumir as seguintes formas:

- Recebimentos em dinheiro
- Recebimentos por transferência
- Recebimentos por cheque

Sempre que se verifica um recebimento este deve ser registado no mapa de recebimentos e suportado pela nota de liquidação recebida ou de acordo com os valores de conta corrente em aberto.

Caso seja detetada anomalia nos valores recebidos, esta deve ser comunicada ao cliente para a sua breve regularização. De igual forma, caso seja impossível alocar o valor recebido, devem ser questionados ao cliente os valores em liquidação, por forma a manter a conta corrente corretamente regularizada.

O processo de conferência e validação dos recebimentos é realizado diariamente por forma a permitir o envio atempado das encomendas de prazo de pagamento adiantado e controlo dos fornecimentos suspensos por motivos de prazos de pagamento vencidos.

Em arquivo são mantidos o talão de aviso de débito ou talão de depósito e extrato de conta corrente de cliente, como documentos de suporte ao registo efetuado.

Artigo 51º

Recebimentos em dinheiro e cheque

Os recebimentos em dinheiro e cheque podem chegar à empresa pelas seguintes formas:

- Via CTT
- Pelo transportador
- Pelo vendedor
- Em mão

Todos os valores recebidos são mantidos em arquivo seguro e protegido no cofre.

Mensalmente é efetuada uma deslocação à entidade bancária para depósito destes valores. O talão de depósito emitido pela entidade bancária, juntamente com a cópia do cheque recebido e extrato de conta corrente é mantido em arquivo como documento de suporte ao registo efetuado.

Artigo 52º

Conciliações bancárias

Mensalmente, é efetuada a conciliação bancária pelo departamento financeiro, preferencialmente por um colaborador distinto da responsabilidade de realização dos registos contabilísticos.

As contas correntes referentes a todas as entidades bancárias são confrontadas com os registos dos extratos bancários, sendo que todas as divergências devem ser analisadas e corrigidas.

As divergências não corrigidas são registadas no mapa de conciliação, de forma a estarem identificadas, e a sua resolução deve ser realizada o mais breve possível.

Os mapas de conciliação bancária são assinados pelo Diretor Financeiro e arquivados juntamente com os extratos de suporte.

CAPÍTULO IV

Compras

Artigo 53º

Requisição de compras

Todas compras de bens e serviços, quer para *stock* quer para consumo, originam obrigatoriamente um processo e documento de OC.

A gestão das necessidades de artigos de *stock* é da responsabilidade do departamento de logística, sendo os restantes departamentos responsáveis pela avaliação das suas próprias necessidades.

Sempre que seja detetada necessidade de compra, esta deve ser comunicada ao departamento de logística, de forma a proceder à elaboração da OC.

A solicitação de OC deve ser acompanhada de informação básica necessária ao procedimento de aquisição, como as quantidades e características do produto pretendido e critérios de aceitação do produto ou serviço.

Artigo 54º

Escolha do fornecedor

As compras efetuadas pela Vygon Portugal devem obedecer sempre que possível à lista de fornecedores previamente aprovada, de acordo com as melhores condições de compra oferecidas e satisfação das necessidades pretendidas.

Sempre que seja necessário recorrer a um novo fornecedor, deve ser realizada a abertura de ficha de fornecedor.

Artigo 55º

Abertura de fornecedor

A escolha do fornecedor deve resultar de uma procura de mercado pelas melhores condições de fornecimento e satisfação das necessidades pretendidas, preferencialmente resultante da análise de, no mínimo, três propostas.

É da responsabilidade do departamento de logística a recolha de propostas de fornecimento, sendo da responsabilidade do departamento de qualidade, no caso de

produtos inventariados, ou do requerente, no caso de outras aquisições, a aprovação da conformidade com as exigências de fornecimento.

Na ficha de abertura de fornecedor deve constar as condições de fornecimento negociadas, o motivo da sua escolha, coordenadas bancárias e confirmação de identificação fiscal.

Após recolha dos dados e preenchimento da ficha de fornecedor, esta é submetida para autorização do Diretor Financeiro, sendo posteriormente realizada a sua abertura no ERP.

Artigo 65º

Ordem de compra

Após a receção de pedido de compra, cabe ao departamento de logística a procura de um fornecedor que satisfaça as necessidades pretendidas nas melhores condições de compra (qualidade, preço, prazo de entrega e de pagamento).

A elaboração da OC é realizada no ERP, de forma padronizada, e contém as informações de quantidades, preços, condições de entrega e condições de pagamento.

Todas as OCs são assinadas pelo Diretor Geral, ou um responsável por este delegado.

Artigo 66º

Exceções

Estão isentas de emissão de OC aquisições como:

- Compras de bens a empresas de *software* integrado
- Despesas de deslocação e viagens
- Contratos de fornecimento anuais ou plurianuais
- Seguros
- Transportes
- Despesas adicionais de compra, por exemplo, custos de transporte
- Eletricidade, água, gás
- Despesas alfandegárias
- Pequenas compras a dinheiro

Artigo 67º

Alterações de ordem de compra

Sempre que no decorrer do processo de compra surjam necessidades de alteração de condições autorizadas na OC inicialmente emitida deve proceder-se à retificação da mesma.

Todas as alterações realizadas a OCs devem ser objeto de nova validação, e respetiva assinatura.

Artigo 68º

Compras a empresas integradas

Todas as compras efetuadas a empresas do Grupo Vygon que possuam *software* integrado devem ser propostas digitalmente pelos seus responsáveis originando uma ordem de distribuição (OD).

As compras de mercadorias e matérias-primas resultam das necessidades observadas e correspondem à sua satisfação, sendo que o ERP oferece uma calendarização e proposta de quantidades e datas de acordo com as necessidades, prazos de entrega e condições de fornecimento.

Todas as compras integradas devem respeitar um prazo mínimo de encomenda de dois meses, salvo casos excecionais de alteração repentina das necessidades.

Artigo 69º

Encomenda ao fornecedor

Após autorização e assinatura da OC, o departamento de logística remete uma cópia da OC ao fornecedor, formalizando deste modo a encomenda.

O envio da OC ao fornecedor deve ser efetuado com o conhecimento do armazém, que posteriormente receberá a encomenda e procederá à sua validação de acordo com a OC.

Em arquivo deve permanecer o original da OC assinada para monitorização do estado de compra até à receção e validação da compra, sendo depois encaminhado para a contabilidade a acompanhar a documentação da receção.

Artigo 70º

Receção de compras

A receção dos bens adquiridos deve ser sempre efetuada pelo armazém da Vygon Portugal, salvo em situações excepcionais, em casos de limitação de espaço, dimensões do bem e de dificuldades logísticas, e atendendo aos critérios de preservação do material.

No momento da receção de material, o cais de receção deverá encontrar-se totalmente vazio, sendo que caso exista material ainda em conferência, este deve ser transferido para a zona de quarentena.

No momento de receção deve ser tido em atenção que, durante a mesma, os acessos ao armazém estão protegidos e condicionados apenas aos seus colaboradores.

Artigo 71º

Conferência

Após receção das compras os colaboradores do armazém procedem à conferência quantitativa e qualitativa.

Quantitativamente deve ser verificado se a carga está de acordo com os documentos que a acompanham e/ou registos internos, validando lotes, quantidades e códigos de produto.

Qualitativamente deve ser verificado o estado da embalagem, sendo que quando detetadas anomalias em artigos de *stock*, estas devem ser comunicadas ao departamento de qualidade.

Caso seja detetada alguma não conformidade, esta deve ser reportada ao departamento de logística, que deverá proceder à sua reclamação, sendo que, caso a anomalia seja detetada no momento da descarga, deve ser mencionada na guia do transportador ou CMR.

Todas as compras de artigos armazenáveis efetuadas a fornecedores externos ao Grupo Vygon Portugal devem, além da conferência exercida pelos colaboradores de armazém, ser sujeitas a aprovação por parte do departamento de qualidade.

Após validação das compras rececionadas deve ser efetuada a sua receção no ERP e assinada e datada a OC, comprovando a sua validação. Toda a documentação resultante deve ser encaminhada para o departamento de logística que procederá à validação da fatura. A receção e conferência de compras deve decorrer dentro de prazos, de modo a permitir que a sua faturação seja considerada no mês a que dizem respeito.

Artigo 72º

Armazenamento das compras

Todas as compras devem ser armazenadas em condições favoráveis à conservação após a receção e permitindo a sua rastreabilidade física.

As compras não armazenáveis, devem após conferência e receção, ser comunicadas para recolha aos seus requerentes.

Artigo 73º

Armazenamento de economato

O armazenamento e controlo de todos os artigos de economato de RH e material de escritório são da responsabilidade do departamento de RH e logística, respetivamente. Todas as solicitações de material devem ser requeridas juntos dos seus responsáveis, por forma a contribuir para o controlo de existências e uso devido.

Artigo 74º

Conferência da Fatura

A receção de documentos de faturação de fornecedores é efetuada pelo departamento de logística que deve proceder à sua validação de acordo com os serviços prestados ou compras rececionadas e OCs ou ODs.

Após validação das mesmas, toda a documentação subjacente é encaminhada para o departamento financeiro que valida a aceitação do documento e procede ao seu registo e arquivo.

Faturas relacionados com despesas de:

- Bens a empresas de *software* integrado
- Deslocações e viagens
- Contratos de fornecimento anuais ou plurianuais
- Seguros
- Eletricidade, água, gás
- Despesas alfandegárias
- Pequenas compras a dinheiro

devem ser encaminhados diretamente para o departamento financeiro que procede à sua validação, conferência e registo.

Todo o processo de conferência e validação de despesa deve decorrer dentro do prazo, de modo a permitir a sua liquidação de acordo com as condições previamente acordadas com o fornecedor.

Relativamente a aquisições isentas de OC, e para as quais não existam valores de serviço acordados com o fornecedor, estas despesas devem ser rubricadas pelo seu responsável de departamento.

Apenas podem ser aceites para registo documentos originais, emitidos à empresa e com referência ao seu número de identificação fiscal.

Artigo 75º

Contabilização do processo de compra

Após a conferência e aprovação da faturação, esta deve ser registada em contabilidade.

Todos os documentos de compras devem ser registados e arquivados de acordo com as seguintes indicações:

- Arquivo de fornecedores – original da fatura aprovada e cópia da OC rececionada, se existente.
- Arquivo de pagamentos – cópia da fatura aprovada.
- Arquivo de receções de compra – comprovante de receção, cópia da fatura aprovada, original da OC, ou cópia quando se tratar de uma receção parcial e restantes documentos resultantes da negociação de compra.
- Arquivo de comprovantes – cópia do comprovante de receção.
- Arquivo de imobilizado – cópia da fatura registada.

Artigo 76º

Reconciliações de Fornecedores

O departamento financeiro deve periodicamente emitir balancetes de fornecedores por forma a proceder à conferência dos valores em dívida e selecionar, a título de amostra, fornecedores que serão objetivo de envio de pedido de confirmação de saldos e controlar valores de adiantamentos a fornecedores e correspondentes reconciliações.

Relativamente às contas correntes com empresas relacionadas, estão definidos pela Vygon SA procedimentos de periodicidade de reconciliações a efetuar.

CAPÍTULO V

Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Artigo 77º

Aquisição de ativos fixos tangíveis e intangíveis

A aquisição de bens de ativos assim como a requisição de reparações sobre os mesmos, deve ser sempre baseada em decisões da Direção. Cabe à Direção a escolha do bem a adquirir e do seu fornecedor, salvo se se tratar de equipamentos de produção, sendo neste caso responsabilidade da Vygon SA.

A aquisição de ativos deve respeitar o procedimento geral de compra, originando uma OC sujeita a validação.

Todo o imobilizado adquirido deve também ser alvo de validação orçamental, sendo da responsabilidade do Diretor Financeiro esta validação. É proibida a aquisição de qualquer ativo sem autorização.

Artigo 78º

Despesas adicionais de compra

Todas as despesas adicionais de compra, como montagens, transportes e modificações devem ser validadas e incluídas na OC.

Sempre que incorram despesas adicionais de compra compete ao Diretor Financeiro a responsabilidade de avaliação da inclusão ou não da despesa no valor do bem.

Artigo 79º

Receção de ativos fixos tangíveis

A receção de bens de imobilizado deve ser efetuada pelo armazém da Vygon Portugal, salvo em situações excepcionais, em casos de limitação de espaço, dimensões do bem e de dificuldades logísticas.

Artigo 80º

Conferência de ativos fixos tangíveis

Aquando da receção dos AFT os colaboradores de armazém procedem à conferência quantitativa dos bens adquiridos de acordo com a respetiva OC.

É da responsabilidade do serviço de manutenção a conferência qualitativa dos bens adquiridos e aprovação da sua entrada em funcionamento. Caso seja detetada alguma não conformidade, esta deve ser reportada ao departamento de logística, que deverá proceder à sua reclamação junto do fornecedor.

Posteriormente os colaboradores de armazém procedem ao seu registo de entrada no ERP.

Artigo 81º

Contabilização do documento de ativo fixo tangível

Após a conferência e aprovação da faturação recebida, esta é registada na contabilidade, seguindo os procedimentos de registo de compra.

No momento do registo, por força da contabilização utilizada, cada bem adquirido origina uma ficha de imobilizado de numeração provisória que deve, neste momento, ser preenchida com o nome do bem, e as quantidades rececionadas.

Artigo 82º

Ficha de imobilizado

De acordo com o Art.º 51º do Código do IVA, é obrigatório o cadastro do AFT num ficheiro individual para cada bem, devidamente atualizado.

Aquando a colocação dos bens em funcionamento procede-se à passagem da ficha de imobilizado provisória a definitiva, devendo esta ser preenchida com os seguintes dados:

- Código, descrição e localização do bem;
- Data da aquisição, nome do fornecedor, número e data da fatura;
- Data da entrada em funcionamento;
- Vida útil estimada;
- Método de depreciação aplicado;
- Custo de aquisição do bem;
- Valor do IVA suportado;
- Classificação contabilística, número e data do registo;
- Depreciações anuais e acumuladas;
- Grandes reparações, contratos de assistência, conservação e reparação;
- Informação sobre seguros;
- Revalorizações.

Após o preenchimento da ficha de imobilizado, esta assume uma numeração sequencial de máscara ano/número (AAAA/XXX).

Em arquivo de imobilizado permanece por ordem sequencial das fichas uma cópia da fatura com a classificação contabilística.

Artigo 83º

Atualização de fichas de imobilizado

É responsabilidade do departamento financeiro a manutenção das fichas de imobilizado atualizadas.

Todas as ocorrências que impliquem alterações nas fichas de imobilizado, como por exemplo alterações de localização, devem ser comunicadas ao departamento financeiro, a fim da sua atualização no período corrente.

Artigo 84º

Cadastro de imobilizado

Todos os bens registados são cadastrados pelo seu número de ficha de imobilizado, com a exceção dos bens de permanência da sala de produção.

No caso dos bens de maquinaria de sala branca, a etiquetagem destes é substituída pela chapa de numeração de manutenção, identificativa do bem.

É responsabilidade do departamento financeiro o controlo do cadastro de imobilizado atualizado.

Os bens de AFT são registados em ficheiro de controlo, identificados pela sua localização e responsabilização através do centro de custo associado.

Artigo 85º

Seguro de imobilizado

Todos os bens em imobilizado são registados em ficheiro de controlo com menção à rubrica de seguro em que se enquadram.

Os bens automóveis adquiridos devem ser segurados por seguro automóvel.

Os bens eletrónicos adquiridos que sejam utilizados no exterior das instalações são segurados por seguro de equipamentos eletrónicos.

Os restantes bens são classificados segundo as indicações do seguro de multirriscos (edifício, equipamento de produção e laboratório, empilhadores, computadores e informática, outros equipamentos e bens em poder de terceiros).

Artigo 86º

Entrada em funcionamento

É da responsabilidade do serviço de manutenção e dos responsáveis pela utilização dos bens a comunicação da entrada em funcionamento de um bem adquirido.

Artigo 87º

Imobilizado em curso

Os bens de imobilizado em curso são registados, originando fichas provisórias.

A documentação referente ao bem é mantida em arquivo provisório durante todo o processo, apenas quando terminados os projetos e os bens estejam aprovados para utilização, estas fichas são transformadas em fichas de imobilizado definitivas.

Artigo 88º

Responsabilização de imobilizado

Cada funcionário é responsável pelos bens e equipamentos que lhe sejam distribuídos, devendo comunicar aos seus superiores sempre que apresentem algum problema.

Anualmente deve ser emitida uma lista de imobilizado por localização/centro de custo a entregar a cada um dos seus responsáveis, por forma a confirmar a sua existência, localização e assumir a sua responsabilização, sendo estes documentos ser mantidos em arquivo.

Artigo 89º

Reparações

Sempre que um funcionário detete que um bem apresenta problemas ou seja alvo de um acontecimento que ponha em causa o seu funcionamento, deve reportar a ocorrência junto dos seus superiores.

Deve igualmente informar o serviço de manutenção que valida a necessidade de reparação e substituição ou a continuação do seu uso em segurança.

Artigo 90º

Sinistro

Em casos de ocorrência de sinistro, este deve ser comunicado junto dos superiores e serviço de manutenção que validará a necessidade de reparação e substituição ou a continuação do seu uso em segurança.

Neste caso, deve também o departamento financeiro ser informado, por forma a executar a comunicação junto da entidade seguradora.

Artigo 91º

Depreciações de ativos

As depreciações dos ativos são contabilizadas de acordo com a vida útil dos bens, tal como constante na Norma Contabilística de Relato Financeiro nº 7.

Artigo 92º

Testes de imparidade de imobilizado

Anualmente, e sempre que se justifique, devem ser efetuados testes de imparidade aos ativos, confrontando o seu valor de registo com o seu justo valor.

Os valores obtidos devem ser atualizados por forma a garantir a sua correta valorização e atualização dos valores de imparidade.

Artigo 93º

Grandes reparações e conservação e assistência

Sempre que um bem de imobilizado seja objeto de grande reparação ou careça de conservação e/ou assistência, estas devem ser comunicadas ao Diretor Financeiro, que avaliará a necessidade de alteração da ficha de imobilizado.

Todas as reparações e acontecimentos que afetem a vida útil do bem devem ser registadas na sua ficha de imobilizado e retificados os seus registos, de acordo com o indicado pela Norma Contabilística de Relato Financeiro nº 7.

Artigo 94º

Bens totalmente amortizados

Sempre que um bem esteja totalmente amortizado, este deve ser alvo de avaliação quanto à sua possível continuidade de utilização, e em caso de inutilidade deve ser encaminhado para abate e destruição.

Os bens que ainda se encontrem em boas condições de funcionamento e que se encontrem totalmente amortizados deverão ser, sempre que se justifique, objeto de avaliação, sendo-lhe fixado um novo período de vida útil.

Artigo 95º

Abate, venda e transferência de bens

A transferência de bens, assim como a sua venda, apenas pode ocorrer mediante indicação e autorização da Direção.

Deve proceder-se ao abate de bens, apenas em situações de:

- Furto, roubo ou incêndio,
- Destruição,
- Declaração de incapacidade do bem.

Em caso de abate de bens, deve ser preenchido um formulário de auto de abate, e assinado por dois colaboradores que atuarão como testemunhas, segregados dos responsáveis pela utilização do bem em causa.

Do auto de abate deve constar a identificação do equipamento, a sua descrição, o ano e o custo de aquisição, bem como o valor líquido contabilístico e o valor líquido fiscal do bem, assim como os comprovativos dos factos que originaram o abate.

Após a sua elaboração, o abate deve ser comunicado ao serviço de finanças da área do local onde aqueles itens se encontrem, com a antecedência mínima de 15 dias, do local, data e da hora do abate físico, e o total do valor líquido fiscal dos mesmos.

Recebido o comprovativo de abate, o departamento financeiro procede à atualização dos registos.

Artigo 96º

Inspeções

Devem ser realizadas periodicamente inspeções ao imobilizado por amostragem, de forma a validar a sua existência, utilização e correta localização.

Artigo 97º

Falhas detetadas

Todas as divergências detetadas, como por exemplo, bens não localizados, danificados, em mau estado de conservação, etc., devem ser alvo de averiguações e comunicadas junto dos respetivos responsáveis.

Caso seja necessário, deve proceder-se à correção e atualização das fichas de imobilizado, adequando-as à realidade observada.

Artigo 98º

Imobilizado deslocalizado

Todos os equipamentos de AFT deslocalizados das instalações da empresa são identificados e segurados de acordo com a sua correta localização.

A Vygon Portugal controla a sua existência, requerendo junto dos utilizadores responsáveis a comunicação expressa da responsabilização pelo uso e detenção destes equipamentos.

Artigo 99º

Reconciliação imobilizado

Anualmente é realizada a conferência entre os registos das fichas de imobilizado e os registos contabilísticos quanto aos montantes de aquisição e as amortizações acumuladas por forma a validar a inexistência de registos anómalos.

De igual forma são verificados os bens que se encontram em curso, no sentido de se identificar se os mesmos já se encontram em utilização para se proceder à transferência e ao reconhecimento das correspondentes amortizações.

CAPÍTULO VI

Vendas

Artigo 100º

Contratação pública

Os procedimentos de contratação pública podem resultar de procedimentos, concursos públicos, ajustes diretos, e consultas prévias.

Os programas de contratação pública devem ser consultados diariamente através das plataformas de contratação pública e/ou no Diário da República.

Durante o período de resposta, estes devem ser analisados pelo departamento de marketing e vendas que procede à identificação do cliente e dos produtos, resultando numa proposta de comercialização a submeter via eletrónica, caso seja do interesse da Vygón Portugal.

Em caso de requisição de amostras, estas devem ser solicitadas ao departamento de logística, e remetidas ao cliente a título de amostra gratuita, acompanhadas de uma guia de transporte.

Todas as propostas de comercialização submetidas devem apresentar autorização e validação do Diretor Geral.

Após receção dos resultados, e em caso de adjudicação as informações devem ser transmitidas ao departamento de logística para atualização de dados da tabela de cliente.

Todos os resultados, quer positivos, quer negativos ou processos não respondidos devem ser mantidos em registo de controlo identificando o procedimento, a entidade, os artigos, o resultado e as observações.

Artigo 101º

Pedido de Cotação

Todos os pedidos de aquisição de produtos não resultantes de procedimentos de contratação pública são comunicados pelo cliente ao departamento marketing e vendas por *email*, fax ou através do vendedor responsável.

Os pedidos de cotação, são, tal como os pedidos de contratação pública, analisados pelo departamento de marketing e vendas que procede à identificação do cliente e produtos, resultando numa proposta de comercialização a submeter por escrito, caso seja do interesse da Vygon Portugal.

Artigo 102º

Dossier de Produto

É da responsabilidade do Grupo Vygon a elaboração de um *dossier* por produto comercializado, seguindo o modelo *Europharmat* ou equivalente e contendo as informações e características do produto, condições de conservação, condições de segurança de utilização, entre outras informações complementares.

Estes *dossiers* são destinados a utilização interna e externa, quando requisitados no âmbito de concursos públicos, registos ou pedidos de informações.

Artigo 103º

Arquivo de marketing

Devem ser mantidos em arquivo os resultados de todas as propostas de comercialização pelo período mínimo de 5 anos, em formato físico ou digital.

Relativamente aos procedimentos não respondidos ou sem interesse para a Vygon Portugal, estes devem ser arquivados durante o período de vigência do mesmo.

Artigo 104º

Abertura de cliente

O pedido de abertura de novo cliente pode ser solicitado pelo departamento de marketing e vendas ou departamento de logística no momento de receção de encomenda.

Para a abertura de cliente, são solicitados ao cliente o fornecimento dos seus dados de faturação, de entrega e comprovativo de registo no INFARMED ou entidade reguladora da saúde.

Está proibida a abertura de clientes e comercialização a consumidores finais, devendo estes ser aconselhados a contactar um revendedor.

É da responsabilidade do departamento de logística a recolha dos dados necessários à abertura e preenchimento da ficha de cliente.

É da responsabilidade do departamento financeiro a atribuição do código de cliente de acordo com a codificação existente, validação dos dados, confirmação da entidade fiscal a faturar e carregamento informático dos dados.

Artigo 105º

Encomenda de cliente

As encomendas podem ser recebidas por via eletrónica, carta, telefone ou através do vendedor responsável.

Todas as encomendas recebidas por telefone ou através de vendedores devem ser registadas no formulário disponível.

Artigo 106º

Aceitação da encomenda

Todas as encomendas recebidas devem fazer referência ao produto pretendido, quantidades, preço, morada de entrega, morada de faturação e a indicação quanto à urgência na entrega do produto.

Os colaboradores de armazém procedem ao registo da encomenda e à validação dos dados mencionados na nota de encomenda como preços, *stocks*, quantidades de fornecimento e exigências do cliente relativas à expedição e/ou produto.

Qualquer divergência entre os dados fornecidos na encomenda ou pelo cliente e os dados registados em sistema deve ser encaminhada ao departamento de logística, que procede à sua análise e pedido de retificação caso necessário.

As encomendas devem ser revistas pelo Diretor Geral ou alguém delegado por este, que procede à autorização do seu fornecimento e expedição, parcial ou total, de acordo com as disponibilidades em *stock*.

Artigo 107º

Alteração da encomenda

Todas as alterações a encomendas recebidas são transmitidas ao Diretor Geral ou alguém delegado por este, de forma a revalidar a autorização de fornecimento e expedição.

Artigo 108º

Fornecimento por adiantamento

Podem ser realizados fornecimentos a título de adiantamento ou empréstimo mediante autorização do Diretor Geral.

Estes fornecimentos caracterizam-se pela inexistência de número de encomenda formal por parte do cliente e/ou dados de compromisso orçamental.

É mantida em arquivo uma cópia da encomenda e fatura correspondente até a receção da encomenda formal de regularização.

Deverá ser efetuada uma monitorização dos pedidos de adiantamento, por forma a efetuar a sua regularização no menor período de tempo possível.

Artigo 109º

Venda

Todas as vendas devem ser efetuadas nas instalações da empresa, podendo ser remetidas ao cliente via transportador ou, excecionalmente entregues por intermédio do vendedor responsável ou ao próprio.

Artigo 110º

Expedição da encomenda

É da responsabilidade dos colaboradores de armazém a preparação diária da expedição de material, garantindo o correto acondicionamento e rastreabilidade do material, assim como respeitando as instruções da encomenda.

Na zona de expedição é efetuada a separação física dos produtos constantes da encomenda de acordo com a guia de aviamento emitida. Nesta fase deve ser efetuado um controlo manual dos artigos e quantidades expedidas, confirmação dos lotes, validação do acondicionamento e impressão de etiqueta de transporte.

A etiqueta de transporte faz referência aos dados da Vygon Portugal, dados do cliente, peso e volume da encomenda e dados de entrega.

Após validação e preparação do material a expedir este deve ser encaminhado para o cais de expedição por ordem de chegada de transportador, a fim de ser levantado pelo mesmo.

No momento da expedição deve ser tido em atenção que durante as recolhas os acessos ao armazém devem estar protegidos e condicionados. Após a recolha o motorista correspondente deve rubricar a documentação referente ao envio, por forma a tomar responsabilidade sobre o transporte a efetuar.

É da responsabilidade dos colaboradores de armazém o zelo pelo cumprimento dos requisitos de expedição.

Artigo 111º

Desconto

É da responsabilidade do Diretor Geral a avaliação e atribuição de desconto a clientes, assim como a sua atualização e revisão de condições.

Artigo 112º

Emissão da Fatura

A emissão de fatura é efetuada no momento de expedição e enviada ao cliente a acompanhar a mercadoria, devendo fazer referência aos dados da Vygon Portugal, dados do cliente, código e designação do produto, quantidades, preço e número de lote.

A integração da faturação emitida na contabilidade é um processo automatizado.

São emitidas 5 vias das faturas, sendo o original e duas cópias remetidos ao cliente, que procede à devolução de uma cópia assinada como comprovativo de receção da mercadoria. As restantes duas cópias são mantidas em arquivo contabilístico.

Deve ser realizado um controlo da receção de faturas assinadas, por forma a garantir a existência de todos os comprovativos de entrega. Este controlo serve de suporte à validação e autorização de pagamento da fatura do transporte efetuado.

Artigo 113º

Anulação da fatura

Em casos de erro de faturação, anulação da encomenda ou impossibilidade de fornecimento, quando detetados no dia de emissão da fatura, é possível proceder à emissão da anulação da mesma, sendo a sua integração contabilística e ajuste de *stock* automáticos.

O procedimento de anulação da fatura é um procedimento interno, que não requer a comunicação com o cliente.

Artigo 114º

Devolução da encomenda

Todos os pedidos de devolução devem ser aprovados pelo Diretor Geral, sendo posteriormente comunicada a decisão ao cliente, de modo a proceder à recolha física do material.

Os pedidos de devolução de clientes podem acontecer através do envio direto da mercadoria por parte do cliente, ou por pedido de recolha junto do cliente, serviço solicitado pela Vygon Portugal.

Aquando da devolução do material este é conferido quantitativa e qualitativamente, dada a sua entrada em *stock*, ficando a aguardar decisão do departamento de qualidade quanto à sua aceitação, identificado por uma etiqueta e armazenado numa zona separada do restante material ou zona de quarentena, no estado de artigo não aprovado.

Podem ocorrer 3 tipos de devolução:

- Artigo danificado – sendo o seu tratamento responsabilidade do departamento de qualidade.
- Artigo defeituoso – devendo ser efetuada uma reclamação junto do fornecedor/fabricante.
- Artigo não defeituoso – artigo sem problemas de qualidade, que após aprovação de qualidade é classificado como artigo aprovado para comercialização.

Após a receção do material deve ser preenchido o formulário de devolução de acordo com os critérios de aceitação de devolução, dando origem à emissão de nota de crédito.

Artigo 115º

Reclamação

Toda a reclamação comunicada por correio, *email* ou oralmente, é objeto de uma ficha de reclamação no *software* de registo de reclamações do Grupo Vygon, cabendo ao departamento de qualidade a responsabilidade da sua análise e tratamento.

As reclamações devem ser tratadas no prazo máximo de 3 meses após a receção das mesmas, salvo situações de necessidade de prazo suplementar.

Durante o processo de análise, todas as informações recolhidas deverão ser tratadas pela Vygon Portugal, respeitando a sua confidencialidade e proteção de dados.

No momento do término da análise da reclamação, deve ser comunicada uma resposta ao cliente, dando por encerrado o processo.

Artigo 116º

Emissão da Nota de crédito

Sempre que seja detetada anomalia na faturação emitida e enviada ao cliente, assim como em casos de devoluções e regularização de adiantamentos, a empresa procede à emissão de uma nota de crédito e nova fatura retificada, quando necessário.

A emissão de notas de crédito está dependente do preenchimento de um formulário e autorização do Diretor Geral, devendo todos os formulários preenchidos ser assinados como forma de autorização, salvo situações de regularização de empréstimos.

A integração das notas de crédito emitidas na contabilidade é um processo automatizado.

São emitidas 5 vias das notas de crédito, sendo o original e duas cópias remetidos ao cliente, que procede à devolução de uma cópia assinada como comprovativo de receção para efeitos de regularização de imposto de valor acrescentado (IVA), sendo as restantes mantidas em arquivo contabilístico.

Deve ser realizado um controlo da receção de notas de crédito assinadas, por forma a garantir a receção de todos os comprovativos de suporte à regularização de IVA.

Artigo 117º

Cobrança de dívida

Compete ao responsável do departamento financeiro promover a liquidação dos documentos dentro dos prazos estabelecidos, bem como o controlo efetivo sobre as dívidas a pagar.

Devem ser realizadas, quando os prazos de pagamento se encontrem vencidos, ações a solicitar a cobrança de acordo com a seguinte ordem:

- Suspensão do fornecimento até resolução dos valores em dívida, em caso de organizações privadas;
- Contacto por *email*;

- Contacto por telefone;
- Contacto por carta registada.

Em casos de incapacidade de cobrança, deve o caso ser comunicado junto dos serviços de advocacia, por forma a realizar a cobrança coerciva da dívida.

Artigo 118º

Reconciliação de clientes

O departamento financeiro deve periodicamente emitir balancetes de clientes por forma a proceder à conferência dos valores em dívida e selecionar, a título de amostra, os clientes para os quais vão ser enviados pedidos de confirmação de saldos e controlar valores de adiantamentos a clientes e correspondentes reconciliações.

Relativamente às contas correntes com empresas relacionadas, estão definidos pela Vygon SA procedimentos de periodicidade de reconciliações a efetuar.

CAPÍTULO VII

Produção

Artigo 119º

Rastreabilidade

É da responsabilidade dos departamentos de produção, logístico e de qualidade assegurar o correto tratamento dos materiais por forma a garantir a rastreabilidade de lote.

Todos os materiais, quer componentes ou produto final são caracterizados por um código de artigo associado a um número de lote que permite a identificação histórica da sua origem.

O número de lote do produto final é atribuído no momento da sua fabricação e deve ser mantido até ao fim de vida do produto por forma a permitir a reconstrução histórica do seu processo de fabrico.

Artigo 120º

Ordem de fabrico

A ordem de fabrico (OF) é um número composto por 7 algarismos que correspondem ao fabrico de um único código de produto, que quando terminada origina um único número de lote.

No lançamento de uma OF são emitidos documentos com informação do código de artigo, a designação do produto, quantidade a fabricar e os materiais a utilizar.

Artigo 121º

Lançamento de ordem de fabrico

É da responsabilidade da Direção de Produção a revisão e emissão semanal das OFs a laborar.

Artigo 122º

Etiqueta

Cada produto em circulação é identificado por uma etiqueta contendo as informações da designação e código de artigo, quantidades, número de OF.

Esta etiqueta acompanha o artigo no seu processo de fabricação podendo tomar a indicação de “Não conforme” quando detetadas não conformidades no artigo, ou “Aguarda decisão” quando aguarda parecer do departamento de qualidade, e “Aguarda controlo de qualidade”, quando carece de inspeção pelo controlo de qualidade.

Artigo 123º

Libertação final de produtos

O controlo de qualidade exerce durante todo o processo de fabricação verificações de acordo com as instruções de controlo em vigor.

É da responsabilidade do departamento de qualidade a aprovação dos artigos fabricados e a colocação em *stock* informaticamente aprovado.

Após embalamento, o departamento de qualidade é responsável pela colocação, antes da expedição, de etiqueta de aprovação de qualidade em todos os artigos.

Artigo 124º

Dossier de lote

O *dossier* de lote é um formulário específico de uma OF que anexa a documentação referente ao processo de fabrico.

Cada *dossier* de lote deve conter as informações respeitantes a todo o processo de fabrico e validações de qualidade. Este deve fazer corresponder a identificação da OF a que diz respeito, o lote que origina, datas de início e fim de fabrico, validade do artigo, quantidades fabricadas e aprovadas, e assinatura do departamento de qualidade e departamento de produção como garantia de qualidade.

Os *dossiers* de lote deverão ser mantidos em arquivo pelo prazo mínimo de 6 anos, ou 10 anos, no caso de dispositivos médicos implantáveis.

Artigo 125º

Amostragem

Durante o processo produtivo, desde a receção até à embalagem, devem ser retiradas amostras para controlo de qualidade de acordo com a dimensão do lote e do tipo de controlo que se pretende efetuar.

Para todos os artigos produzidos e expedidos é mantida em arquivo na amostroteca da Vygon Portugal pelo menos uma unidade, pelo período de validade do artigo mais um ano.

Para os artigos produzidos e expedidos para esterilização no Grupo deve ser enviada 1 unidade de amostra para Verneuil, e 3 amostras para testes de laboratório, devidamente identificadas.

Relativamente à produção de antissépticos, por cada lote fabricado, devem ser mantidos em arquivo de amostroteca 2 unidades de amostra nas instalações da Vygon Portugal.

Deve existir um mapa de controlo atualizado, de modo a assegurar a identificação e controlo de todas as unidades em amostra.

Artigo 126º

Não conformidades

Os colaboradores da empresa têm autonomia para identificar e comunicar não conformidades em produtos ou componentes, informando o departamento de qualidade que procede à sua análise, e coloca o artigo em quarentena. Durante este período, deve ser alterada a classificação do artigo pelo departamento de qualidade para estado 1, em inspeção, ou estado 3 bloqueado.

A análise de qualidade de uma não conformidade pode originar a rejeição do produto, e por consequência o seu bloqueio, a triagem, reproprocessamento, reclassificação ou derrogação, devendo a sua decisão ser documentada.

A decisão de reproprocessamento é da responsabilidade da Direção de Produção que avalia o custo e impacto de reproprocessamento na produção.

Não conformidades detetadas pelo cliente originam uma reclamação. Este processo, quando ainda dentro do ciclo de vida do produto pode originar a recolha e bloqueio de todas as unidades fabricadas, sendo da responsabilidade do Grupo Vygon a tomada desta decisão.

Artigo 127º

Destruição de produtos

Todos os artigos rejeitados objeto de não conformidades ou bloqueio de uso por motivos de qualidade devem, em caso de impossibilidade de recuperação, ser destruídos por forma a impossibilitar o seu uso indevido.

A destruição de produtos deve originar um certificado de destruição, comprovativo da mesma, a arquivar pelo departamento de qualidade juntamente com os formulários de destruição.

Artigo 128º

Manutenção

É da responsabilidade do serviço de manutenção, da Direção de Produção e Direção Geral a manutenção dos equipamentos e instalações, assim como assegurar a existência de todos os meios e recursos necessários à realização da manutenção.

Deve existir uma lista detalhada abrangendo os equipamentos de produção, utilitários e edifício, identificados por uma etiqueta de manutenção atribuída.

Para cada equipamento deverá corresponder um plano de manutenção identificando o equipamento, tipo de manutenção, frequência e descrição detalhada da intervenção.

Todas as intervenções efetuadas, quer por colaboradores internos, quer por entidades externas, devem originar um relatório de manutenção identificando o equipamento em causa, os motivos, os resultados, a data e, em caso de utilização no momento de avaria, o número da OF em causa. Finda a manutenção, o relatório deverá ser assinado, comprovando a sua continuidade de utilização segura e arquivado.

Artigo 129º

Sala Branca

A sala branca trata-se de uma área fechada construída e utilizada de forma a minimizar a introdução, produção e a retenção de partículas no seu interior, por via da pressão positiva que a caracteriza.

É da responsabilidade da Direção de Produção e serviço de manutenção e departamento de qualidade a vigilância e monitorização das condições necessárias à preservação das características da sala branca, por forma a não influenciar a qualidade do produto.

Caso ocorra uma falha de energia, a entrada na sala branca fica interdita até que o departamento de manutenção valide as condições de utilização e o departamento de qualidade garanta a sua autorização.

Artigo 130º

Uso da Sala Branca

Para entrada na sala branca, os funcionários e visitas deverão deixar os objetos pessoais e acessórios nos cacifos dos vestuários, prender os cabelos com fita ou elástico, e lavar cuidadosamente as mãos.

Todas as pessoas que estejam com uma infecção viral ou bacteriana, ou com suspeitas de estarem com uma infecção, e que trabalhem na sala branca, ou que estejam em contacto direto com os componentes ou com os produtos deverão informar o seu superior hierárquico antes de iniciar o seu trabalho.

Depois de sair dos vestuários, deverão dirigir-se para a zona do *safety access system* (SAS), onde se equipam com fato de macaco, touca, máscara e sapatos apropriados ou protetor de pés descartável, voltando a higienizar cuidadosamente as mãos.

Todos os equipamentos fornecidos aos colaboradores podem ser reutilizáveis, mediante a lavagem e higienização certificada dos mesmos. Os equipamentos fornecidos a visitas deverão ser todos eles descartáveis.

Todos os colaboradores que exerçam funções no interior da sala branca devem ser formados dos procedimentos de higienização e segurança a realizar na entrada e saída da sala branca. No caso dos restantes colaboradores e visitas externas, estes devem ser acompanhados por um responsável interno.

Artigo 131º

Planos de contingência

É da responsabilidade da Direção de Produção, em conjunto com o departamento de qualidade e serviço de manutenção a implementação de procedimentos de contingência a aplicar na área fabril.

Artigo 132º

Custeio de fabrico

O método de custeio de fabrico aplicado é o método de custo padrão, considerando todas as despesas diretas e indiretas.

O custo padrão de cada produto, custo industrial (CFU) e custo total (CCU) são definidos anualmente, tendo por base os valores orçamentados. Periodicamente devem ser revistos, a título de cálculo provisório, de forma a detetar desvios relevantes, e em caso de necessidade, redefinidos.

Sempre que ocorra uma alteração na programação ou constituição da ficha do produto, o custo deve ser retificado por forma a apresentar o cálculo de acordo com a sua composição.

Artigo 133º

Análise de desvios

Mensalmente deverá ser efetuada uma análise aos custos de fabrico das ordens encerradas por forma a monitorizar a ocorrência de possíveis desvios relevantes.

A ocorrência de desvios considerados relevantes deve ser analisada e justificada pela Direção de Produção.

Artigo 134º

Preço de venda dos produtos fabricados

É da responsabilidade da Direção Financeira e Direção de Produção a definição e monitorização dos preços de venda praticados por forma a que este respeite a base de cálculo de CCU + 5%.

Artigo 135º

Tratamento de resíduos

Todos os resíduos resultantes da atividade fabril devem ser tratados de acordo com os procedimentos legais.

O tratamento de resíduos encontra-se delegado ao fornecedor externo contratado, sendo da responsabilidade do departamento de qualidade o controlo e garantia da realização do seu tratamento de acordo com os procedimentos legais em vigor.

Artigo 136º

Índices de produtividade

É da responsabilidade da Direção de Produção e responsável de métodos industriais a monitorização e controlo dos índices de produtividade, assim como o desenvolvimento de técnicas operacionais de melhoria a aplicar.

CAPÍTULO VIII

Inventários

Artigo 137º

Armazenamento de inventários

Os locais de armazenamento das existências devem ser limpos, e arrumados, em estado que permita a garantia da sua preservação, por tipo de existências, separado das existências em estado de quarentena ou a aguardar decisão.

É da responsabilidade do departamento de qualidade a implementação de medidas que garantam as condições de armazenamento e preservação dos materiais, sendo da responsabilidade do departamento de logística a sua correta aplicação.

Artigo 138º

Acesso ao armazém

O acesso ao armazém e *stocks* deve ser limitado e restrito aos colaboradores de armazém e seus responsáveis.

Todos os colaboradores que exerçam funções no armazém devem estar equipados da farda, colete refletor e calçado de proteção.

Todos os restantes colaboradores e visitas deverão usar colete refletor e protetores de segurança para sapatos.

Artigo 139º

Sistema de inventário

A Vygon Portugal opera com o sistema de inventário permanente, sendo que a valorização de inventários é efetuada através do método de custo de aquisição.

Anualmente, e sempre que ocorram alterações nas condições de aquisição do produto, devem ser revistos os seus custos, por forma a manter os mesmos atualizados, e corretamente valorizados.

As saídas de inventário ocorrem pelo método FEFO – *First expired, first out* (primeiro a expirar é o primeiro a sair).

Artigo 140º

Stock de segurança

Todos os artigos que apresentem ficha de inventário aberta devem ter atribuído um *stock* de segurança, salvo exceções devidamente justificadas.

É da responsabilidade do departamento de logística o cálculo e atribuição do valor de *stock* de segurança.

Artigo 141º

Controlo físico de inventários

O controlo físico de inventários é realizado através de contagem física de existências, com o objetivo de se confirmar que a realidade física está de acordo com as existências declaradas pelo ERP.

Artigo 142º

Contagem de inventários

Anualmente é realizada no mínimo uma contagem física de existências.

A contagem de existências deve ser realizada por elementos de responsabilidade independente do departamento de logística com o apoio dos colaboradores de armazém no manuseamento da carga.

Artigo 143º

Desvios de contagens

Todos os desvios encontrados devem ser objeto de análise, procedendo-se às respetivas regularizações e apuramento de responsabilidades caso seja necessário.

Os desvios detetados na contagem física devem ser reportados ao Diretor Geral em formato de relatório de conciliação onde conste a identificação do artigo, a sua localização, o lote, as quantidades divergentes, o seu estado qualitativo e data da contagem, devendo os relatórios de contagens ser mantidos em arquivo logístico.

Artigo 144º

Regularizações de inventário

Deve ser assegurada a correspondência entre o saldo das contas de inventários com as quantidades de existências declaradas pelo ERP, assim como a sua conformidade com as

políticas e princípios contabilísticos adotados, sendo da responsabilidade do departamento financeiro a análise dos valores.

Todos os movimentos de ajustamento e regularização de inventários devem ser realizados pelo departamento logístico e, devidamente documentados referenciando o artigo e a sua localização, as quantidades de ajustamento e o motivo do ajustamento.

Artigo 145º

Requisição interna

Sempre que a situação o justifique, os diversos departamentos auxiliares podem requerer produtos para envio a clientes, a título de amostra, demonstrações comerciais ou consumo interno.

A requisição interna realiza-se através do preenchimento do formulário disponível, mencionando o artigo pretendido, as quantidades e o motivo da sua requisição.

Artigo 146º

***Stocks* deslocalizados**

Entende-se por *stocks* deslocalizados todos os artigos armazenáveis pertencentes à empresa localizados fora das suas instalações, devendo ser objeto de controlo.

Estes artigos estão registados no armazém 8A4 com menção à sua localização, por forma a facilitar a sua identificação e controlo, devendo ser objeto de seguro.

Artigo 147º

Requisição de empréstimo de equipamentos

O pedido de requisição de equipamentos deve ser dirigido ao departamento de marketing e vendas que deverá fazer a sua requisição junto do departamento de logística mediante preenchimento e aprovação do formulário existente.

É da responsabilidade do departamento de logística o aprovisionamento dos equipamentos requeridos, devendo o departamento de qualidade efetuar a validação e aprovação dos mesmos.

No momento da receção dos equipamentos deve ser celebrado um contrato de empréstimo entre a Vygon Portugal e o cliente requerente, assinado por ambas as partes. Um exemplar

do contrato deverá ser remetido ao cliente, sendo mantido em arquivo da logística da Vygon Portugal, durante o período de vigência, outro exemplar.

Celebrado o contrato, efetua-se o transporte do equipamento das instalações da Vygon Portugal às instalações do cliente, via transportador ou entrega pelos serviços comerciais.

É da responsabilidade do departamento de logística a comunicação dos equipamentos correspondentes, da sua designação, quantidades, número de série, valorização e localização junto do departamento financeiro, por forma a que este possa proceder à sua inclusão na apólice de seguro correspondente.

Findo o contrato, e em caso de não renovação, os equipamentos são retornados às instalações da Vygon Portugal sob a responsabilidade do departamento de logística.

Artigo 148º

Seguro de existências

As existências em inventário estão cobertas pelo seguro de inventários, contra roubos, incêndios e inundações, devendo a sua cobertura ser revista anualmente.

É da responsabilidade do departamento financeiro a monitorização da cobertura existente e pedido de reforço da mesma, caso necessário.

Artigo 149º

DLU e DLV

A data limite de utilização (DLU) do produto é calculada a partir da data de fabricação do produto, à qual se junta a duração de vida do produto.

A data limite de venda (DLV) de um lote é a data limite de comercialização de um artigo, calculada em função da sua duração de vida e data limite de utilização, sendo inferior a esta.

Artigo 150º

Imparidade de inventários

É da responsabilidade dos colaboradores de armazém o reporte das mercadorias obsoletas, fora da validade, não conformes ou irrealizáveis junto dos seus responsáveis.

Estes dados devem ser analisados pelo departamento de logística e departamento de qualidade. De acordo com os resultados obtidos, é efetuada uma comunicação junto dos colaboradores de armazém ordenando ou não a retirada dos artigos.

É da responsabilidade do departamento de logística o reporte dos inventários cuja realização pode não ocorrer, sendo da responsabilidade do departamento financeiro o cálculo e registo dos valores de imparidade, dentro dos critérios definidos pelo Grupo Vygon.

CAPÍTULO IX

Recursos Humanos

Artigo 151º

Recrutamento

O pedido de recrutamento é dirigido aos RH através do preenchimento do formulário em vigor, indicando o tipo de contrato, a função a exercer, nível de remuneração, eventuais benefícios a atribuir, as competências procuradas e o motivo do recrutamento.

Artigo 152º

Seleção

O processo de recrutamento inicia-se com a elaboração de um anúncio interno para apuramento de candidaturas. Caso não existam respostas ou estas se revelem não satisfatórias face ao pretendido é colocado um anúncio externo com a apresentação da empresa, o cargo de admissão, as funções a executar e o perfil procurado.

Os critérios de seleção devem ser objetivos, incidindo sobre o conhecimento, experiência e motivações.

Durante o decorrer do processo, deverão ser efetuadas, numa primeira fase, entrevistas aos candidatos selecionados. Os resultados das entrevistas devem ser apresentados ao responsável requerente, que deverá selecionar e reunir com os candidatos para uma segunda entrevista.

A seleção do candidato deverá ser coordenada entre o requerente e os RH, sendo comunicada ao possível novo colaborador pelos RH. De igual forma, os candidatos não selecionados deverão ser informados da resposta negativa no período máximo de 15 dias.

Aquando da comunicação ao candidato selecionado, este deverá ser informado das remunerações e benefícios e, início de funções. De igual forma, deverão ser solicitados os documentos e informações necessárias para o preenchimento da ficha de colaborador.

Antes do início da laboração, o novo colaborador deve ser encaminhado pela empresa para a realização de exames médicos de medicina de trabalho, por forma a constatar a sua aptidão para o exercício das suas funções.

O processo de recrutamento termina com a elaboração de um relatório e arquivo dos documentos de suporte.

Artigo 153º

Acolhimento de novos colaboradores

Após a aceitação da oferta de trabalho, os RH elaboram dois exemplares de contrato de trabalho, devendo estes ser assinados pelas partes.

Na chegada do novo colaborador, deverá ser assinado o contrato de trabalho, sendo-lhe entregue uma chave de acesso às instalações e os diversos equipamentos necessários às suas funções.

O processo de integração de novos colaboradores contempla a apresentação do Grupo Vygon e da empresa, a apresentação do sistema de qualidade, da política de higiene, segurança e ambiente e visita guiada às instalações.

É designado um tutor para acompanhar o novo colaborador, e auxiliá-lo na sua integração, durante um período de 6 meses, sendo por norma o responsável pelo departamento que o funcionário vai integrar ou alguém por ele sugerido.

Posteriormente, o novo colaborador deverá ser encaminhado para o seu responsável hierárquico ou tutor, que procederá à sua integração e formação no posto de trabalho a exercer.

Em situações de ausência superior a quatro meses o responsável do departamento deve realizar um programa de acolhimento assegurando que o colaborador é informado das mudanças significativas que ocorreram durante a sua ausência, garantindo que este se encontra apto ao exercício das suas funções.

Artigo 154º

Desvinculação

A desvinculação pode dar-se por vontade expressa do colaborador, ou por decisão da gestão.

Quando a decisão de desvinculação parte pelo lado da empresa, essa decisão deverá estar de acordo com a respetiva avaliação de desempenho e análise dos responsáveis de departamento, RH e ainda do Diretor Geral.

As saídas devem ser comunicadas pelos RH a todos os responsáveis dos departamentos, por *email*, com vista ao levantamento dos materiais disponibilizados ao trabalhador no momento ou durante a sua permanência ao serviço na empresa.

Resultante do processo de desvinculação é solicitada a desativação de todas as contas de utilizador associadas ao colaborador.

Os RH deverão elaborar um *check-list* de todos os materiais a devolver, devendo este ser assinado e confirmado até ao dia da sua saída. Em contrapartida da formalização do processo de desvinculação e entrega dos materiais a devolver, é entregue ao colaborador a sua remuneração e direitos correspondentes, se aplicável.

Artigo 155º

Entrevista anual de avaliação

Anualmente é realizada uma entrevista de avaliação entre o colaborador e o seu responsável, por forma a reforçar a comunicação entre ambos, e contribuir para a melhoria contínua do desempenho de funções.

Terminada a entrevista anual, o seu resultado deve ser comunicado, em tempo útil, aos RH de forma a permitir a sua análise e arquivo atualizado.

Artigo 156º

Processamento salarial

O processamento salarial é efetuado pelo responsável de RH no *software* PHC- módulo de pessoal, de acordo com os dados recolhidos dos mapas de férias, sistema de relógio de ponto, comunicação de ausências e despesas de refeição.

As remunerações e/ou vencimento adicionais, como bónus, comissões e prémios, devem ser validadas e aprovadas pelos RH e pelo Diretor Geral.

É da responsabilidade do Diretor Financeiro o correto apuramento das retenções de IRS, apuramento das contribuições para a Segurança Social e demais descontos, assim como a validação e aprovação do processamento.

A integração do processamento salarial deverá ser efetuada e analisada pelo departamento financeiro no período a que diz respeito.

Artigo 157º

Recibo de vencimento

Do decorrer do processamento salarial é emitido em duplicado o recibo de vencimento onde conste as informações:

- Nome completo do colaborador;
- Número de beneficiário da Segurança Social;
- Período a que diz respeito a retribuição;
- Número de Identificação Fiscal do colaborador;
- Categoria profissional do colaborador;
- Número da apólice de seguro de acidente de trabalho;
- Discriminação das remunerações;
- Discriminação dos descontos e deduções efetuadas;
- Valor líquido a receber.

O recibo original deverá ser assinado pelo colaborador após conferência dos valores e arquivado pela empresa, sendo o duplicado entregue ao colaborador.

É da responsabilidade dos RH a garantia do arquivo atualizado de recibos de vencimento, devendo ocorrer inspeções periódicas de validação.

Artigo 158º

Horário de Trabalho

O período de trabalho diário tem a duração prevista de 8 horas, sem prejuízo dos regimes de trabalho especiais legalmente previstos, sendo o horário de entrada e saída passíveis de alteração mediante apresentação de justificação válida e aprovação e, sem prejuízo das funções a realizar.

Artigo 159º

Trabalho extraordinário

O trabalho extraordinário deverá ser requerido e aprovado pela Direção, mediante justificação válida.

As horas extraordinárias quando requeridas deverão ser revertidas em períodos de descanso ou remuneração extraordinária.

Sempre que existam horas extraordinárias sem requisição e aprovação prévias, estas não serão consideradas no processamento salarial.

Artigo 160º

Registo de assiduidade

O registo de assiduidade é realizado mediante os mapas de relógio de ponto, incluindo os dados relativos a férias, ausências e baixas médicas.

Artigo 161º

Falta

Considera-se falta a ausência do colaborador do seu local de desempenho de funções durante o período de trabalho,

Em caso de ausência do trabalhador por períodos inferiores ao período diário de trabalho, deverão ser calculados os tempos proporcionais para efeitos de remuneração.

Artigo 162º

Tipos de faltas

As faltas podem ser consideradas como justificadas ou injustificadas.

São consideradas faltas justificadas:

- dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- por falecimento de cônjuge, parente ou afim;
- pela prestação de prova em estabelecimento de ensino;
- por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador;
- pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador;
- por deslocação a estabelecimento de ensino do responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;
- as de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 409.º;
- as de candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;
- outras regulamentadas por lei.

- as autorizadas ou aprovadas pelo empregador;

As restantes devem ser consideradas como faltas injustificadas.

Artigo 163º

Comunicação de ausência

A comunicação de ausência, quando previsível, deve ser comunicada pelo colaborador ao seu responsável através do preenchimento do formulário em vigor, acompanhada da indicação do motivo justificativo, com a antecedência mínima de cinco dias.

Caso a antecedência da comunicação não possa ser respeitada, esta deve ser efetuada no prazo de cinco dias úteis após a ausência.

Cabe aos responsáveis a entrega junto dos RH das comunicações de ausência, dentro dos prazos por forma a permitir a sua atempada análise e tratamento.

Artigo 164º

Efeitos de falta justificada

A falta justificada não reflete qualquer efeito nos direitos do trabalhador.

Situações em que o trabalhador beneficie de algum regime de apoio de segurança social, subsídio ou seguro ou faltas autorizadas ou aprovadas pelo empregador, embora justificadas, determinam a perda de remuneração.

Artigo 165º

Efeitos de falta injustificada

A falta injustificada constitui violação do dever de assiduidade e determina perda da retribuição correspondente ao período de ausência.

A falta injustificada durante um período de trabalho diário, imediatamente anterior ou posterior a dia ou meio-dia de descanso ou a feriado, constitui infração grave, determinando a perda de remuneração correspondente aos períodos de descanso ou feriados imediatamente anteriores ou posteriores ao dia de falta.

A ocorrência de cinco faltas injustificadas consecutivas pode determinar o término do contrato de trabalho e consequente desvinculação.

Artigo 166º

Férias

O trabalhador tem direito, em cada ano civil, a um período de férias retribuídas, que se vencem em 1 de janeiro, reportado ao trabalho prestado no ano civil anterior, sem prejuízo da assiduidade ou efetividade de serviço.

O direito a férias é irrenunciável e o seu gozo apenas pode se substituído pela sua remuneração, mediante acordo do colaborador com a empresa.

Artigo 167º

Duração de férias

O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis, salvo situações de início de contrato, correspondendo nesses casos a 2 dias úteis por cada mês laborado.

Artigo 168º

Gozo de férias

As férias deverão ser gozadas no ano civil em que se vencem, podendo ser gozados até 30 de abril do ano civil seguinte, sem prejuízo do limite de 30 dias úteis anuais.

Artigo 169º

Marcação de férias

A marcação de férias deverá ser efetuada, mediante preenchimento do mapa disponibilizado pelo empregador, até 31 de março.

Após preenchimento do mapa de férias, este é sujeito a aprovação pelos responsáveis e entregue nos RH.

Os RH devem, até 15 de abril proceder à sua afixação no painel de comunicação.

Artigo 170º

Alteração de férias

As alterações de férias requeridas após a aprovação e afixação do mapa de férias devem ser requeridas mediante preenchimento de formulário de alteração de férias em vigor, sujeito a aprovação dos superiores responsáveis.

Artigo 171º

Custos com pessoal

Todas as despesas relativas a aquisições ou gastos efetuados pelos colaboradores devem ser documentadas e objeto de validação dos responsáveis do departamento.

As marcações respeitantes à mobilidade dos colaboradores internos, nomeadamente viagens e estadias, devem ser efetuadas pelos RH.

Artigo 172º

Uso de equipamentos profissionais

Os colaboradores são responsáveis pela manutenção e preservação dos equipamentos que lhes são fornecidos pela empresa.

Artigo 173º

Uso de viatura profissional

É da responsabilidade dos colaboradores, a quem é atribuída viatura profissional, o seu uso e manutenção, de forma a garantirem a sua preservação, sendo os custos incorridos suportados pela empresa.

A atribuição de viatura profissional inclui um cartão de abastecimento, acesso a via verde e seguro automóvel.

Aquando do abastecimento devem ser indicados os Km da viatura em talão de despesa, e entregues na contabilidade, para efeitos de validação da fatura de combustível.

Em caso de sinistro, o condutor deve informar os RH, por forma a comunicarem junto da seguradora o acontecimento e proceder ao agendamento das reparações necessárias. Caso se venha a apurar que o acidente teve como causa uma utilização negligente por parte do utilizador, este pode ser responsável pelas despesas decorrentes.

Qualquer auto de contraordenação e correspondentes coimas e/ou sanções acessórias resultantes da utilização da viatura são da exclusiva responsabilidade do utilizador.

Sempre que um colaborador necessite de realizar deslocações por motivos de trabalho deve-lhe ser cedido uso de uma viatura, ou em alternativa, suportados os gastos de deslocação incorridos.

Artigo 174º

Seguro de acidentes de trabalho

Todos os colaboradores estão cobertos por seguro de acidentes de trabalho que garante os cuidados médicos e hospitalares, e indemnizações necessárias, referentes a compensações de danos físicos causados em caso de acidente ocorrido durante o horário de trabalho ou percurso de deslocação de e para o local de trabalho.

Artigo 175º

Formação

Todos os colaboradores devem ter acesso ao número mínimo de horas de formação anual de acordo com a lei em vigor.

É da responsabilidade dos RH a elaboração de um plano de formação de acordo com as vontades expressas dos colaboradores e indicações dos seus responsáveis.

Todos os processos de formação realizados devem ser alvo de registo e arquivo.

Artigo 176º

Higiene e segurança no trabalho

É da responsabilidade dos RH a gestão das necessidades e cedência de equipamentos de proteção aos colaboradores para o desempenho das suas funções.

Artigo 178º

Medicina no trabalho

Os colaboradores devem ser sujeitos a exames médicos de medicina do trabalho periódicos, de acordo com o estabelecido na lei em vigor.

Em caso de inaptidão do colaborador, esta deve ser comunicada aos RH pelo médico do trabalho para análise.

Artigo 179º

Arquivo de recursos humanos

O arquivo de RH deverá conter *dossiers* referentes aos colaboradores, processo de recrutamento, avaliação de desempenho e formações.

É da responsabilidade dos RH a manutenção atualizada do seu arquivo.

Artigo 180º

Dossier de colaborador

Devem constar do *dossier* de colaborador as seguintes informações:

- Lista de colaboradores e datas de admissão/saída
- Organigrama
- Ficha individual do funcionário
- CV e dados pessoais
- Contrato e fichas de aptidão para o trabalho (c/ histórico)
- Definição de funções (c/ histórico)
- Prova de entrega de material e plano de integração
- Histórico de formação individual
- Declarações/comunicações/outros documentos

Artigo 181º

Ficha individual do colaborador

A Ficha individual do colaborador deve estar atualizada e incluir as seguintes informações:

- Nome;
- Morada, telefone e telemóvel;
- Número do Cartão de Cidadão, Número de Identificação Fiscal e Número da Segurança Social;
- Data de nascimento;
- Fotografia;
- Exemplar da assinatura;
- Naturalidade;
- Estado civil;
- Agregado familiar: nomes, datas de nascimento e grau de parentesco;
- Habilitações académicas;
- Qualificações profissionais;
- Categoria profissional.

Artigo 182º

Dossier de Recrutamento

Devem constar do *dossier* de recrutamento as seguintes informações:

- Pedido de recrutamento e anúncio, quando aplicável;
- Currículos dos candidatos selecionados para entrevista;
- Relatório de recrutamento.

Artigo 183º

Dossier de avaliação de desempenho

Devem constar do *dossier* de avaliação de desempenho os formulários de avaliação de desempenho assinados pelos intervenientes e quadros-resumo de análise comparativa.

Artigo 184º

Dossier de formação

Devem constar do *dossier* de formação, sempre que possível, as seguintes informações:

- Plano anual de formação;
- Registo de formação individual, com descrição, objetivos, intervenientes e assinaturas;
- Balanço/avaliação do formador;
- Avaliação da eficácia da formação;
- Programa da formação;
- Certificado;
- Fatura da formação.

Todas as empresas e organizações deverão ter um SCI que, seja ajustado às suas necessidades e dimensão, ainda que simplificado. Este deve ser revisto, avaliado e ajustado sempre que necessário, para que exista um acompanhamento, pelas organizações, das mudanças empresariais. A probabilidade de deteção de distorções ou erros depende de vários fatores, entre eles a independência do auditor, a dimensão do auditor, a comissão de auditoria, a auditoria interna, o conhecimento da organização e do meio envolvente incluindo o sistema de controlo interno. (Santos, 2015)

Com o objetivo de minorar a probabilidade de ocorrência de distorções, e possibilitando a sua deteção atempada, cada vez mais empresas tendem a implementar um SCI, uma vez que um dos seus principais objetivos é o cumprimento de regras e regulamentos.

Na primeira fase deste estudo procuramos expor os conceitos e noções de AI e CI, duas atividades que têm em comum o objetivo de proteção dos interesses organizacionais, atribuição de valor à organização e contribuir para a melhoria contínua. Deste modo, pretendemos realçar a sua importância e vantagens para governação das sociedades nos dias de hoje, procurando consciencializar para a sua implementação.

A evolução dos mercados levou as organizações a procurarem formas de obterem informação credível e atempada, que permita à gestão atingir os seus objetivos e tomar decisões. Neste contexto, a AI surge com maior ênfase, garantindo não só o controlo contabilístico, mas também o controlo mais amplo dentro da organização. A função de AI junta-se ao CI, que inicialmente estava mais ligado às transações operacionais, e passou a focar a mitigação do risco direcionando-se para a gestão de risco com a finalidade de otimizar o processo de gestão. (Teixeira, 2006)

Atendendo às características do presente estudo, a metodologia adotada foi o estudo caso, uma investigação empírica, baseada na recolha e análise de dados da empresa objeto deste estudo.

Para que o MCI consiga atingir os objetivos para os quais é desenvolvido, deve ser tida em consideração a dimensão, características e necessidades da empresa/organização. Assim sendo, após a apresentação teórica, procedeu-se ao estudo, realizando uma

apresentação da empresa em estudo, dando a conhecer a sua estrutura organizacional e ambiente empresarial.

No decorrer da análise e recolha de informação, procedeu-se a um levantamento de CI, através de um questionário de CI, expondo os procedimentos vigentes na empresa, assim como, os riscos detetados. Esta recolha de dados foi agrupada numa amplitude geral, com vista ao conhecimento dos procedimentos existentes de ambiente empresarial e afetos às cinco componentes do modelo COSO (*Governance* e cultura; Estratégia e definição de objetivos; Desempenho; Avaliação de risco; Informação, comunicação e relatórios); e por área funcional, de acordo com os principais fluxos operacionais da empresa (Financeira; Compras e ATF; Vendas; Produção e Inventários; RH).

Os dados obtidos foram analisados através de uma matriz de risco baseada na probabilidade de ocorrência e possível impacto. Todos os riscos detetados foram analisados pelo seu nível de risco, de acordo com a matriz acima enunciada e, a sua afetação aos objetivos do CI de acordo com o modelo COSO. Da análise dos resultados do questionário de CI, podemos constatar que a empresa se encontra exposta a riscos maioritariamente elevados e moderados, cerca de 40% e 52% respetivamente, afetando maioritariamente os objetivos operacionais e de *compliance*, cerca de 74% e 58% respetivamente.

Com a elaboração da matriz de riscos foi possível observar que a empresa estava exposta a uma diversidade de riscos passíveis de monitorização através da implementação de medidas de CI, evidenciando o valioso contributo que o MCI pode oferecer para a deteção e mitigação dos riscos.

Dos resultados obtidos é possível constatar que o fator que apresenta maior influência é a falta de procedimentos de controlo formalmente definidos. Embora a empresa apresentasse uma preocupação e interesse em implementar mecanismos de CI, estes apenas eram transmitidos verbalmente.

O objetivo deste estudo era o de desenvolver uma ferramenta de apoio que permitisse à Vygon, Lda. monitorizar a conformidade da realização das atividades com os objetivos pré-definidos, implicando assim a definição dos procedimentos já existentes e a formalização de novos. Com base no levantamento de CI efetuado foi possível proceder à estruturação de um MCI adequado à empresa dotando-a de uma ferramenta de controlo

e contribuindo para a melhoria da eficácia e eficiência das operações. Importa dar evidência ao facto de que os procedimentos no MCI definidos não são estanques, devendo ser atualizados de forma dinâmica, por forma a acompanhar a evolução da empresa.

O SCI pretende garantir a continuidade das organizações, e por isso é cada vez mais importante que as organizações possuam SCI adequados às suas necessidades. Cada empresa é única e apresenta necessidades distintas que se alteram de acordo com as mudanças organizacionais, assim, para que todo e qualquer SCI seja funcional, este deve ser constantemente atualizado por forma a acompanhar as alterações.

Embora a gestão da empresa tenha manifestado interesse na aprovação do MCI apresentado, por limitação de tempo, não foi possível proceder à sua implementação. O apoio e interesse demonstrados no decorrer deste estudo, assim como a aprovação dos resultados obtidos, revelam-se fatores de convicção de que este MCI será implementado, estando atualmente a ser analisadas as alterações e o investimento necessários à sua implementação.

Um eficiente SCI é considerado um instrumento chave de credibilização de informação, no entanto, relativamente à consciencialização das empresas para as vantagens do SCI, há ainda um longo caminho a percorrer, pois a sua implementação implica um investimento que nem todas as organizações reconhecem como necessário. A implementação de um SCI pressupõe o investimento em materiais e competências, requerendo formação técnica, para além de acompanhamento e avaliação permanentes, perspetivando a sua atualização e aperfeiçoamento. (Reinote, 2014)

Limitações ao Estudo

Por limitação de tempo não foi possível acompanhar o processo de implementação do MCI. O presente estudo foi desenvolvido durante o período de pandemia mundial declarada pela Organização Mundial de Saúde, provocada pelo vírus SARS-Cov-2. Durante este período a empresa em estudo apresentou um aumento de atividade significativo enquanto laborava em equipas de teletrabalho, dificultando a disponibilidade para a recolha e análise de informação.

Para investigações futuras sugere-se a complementaridade do estudo, abrangendo a implementação do MCI, bem como o estudo comparativo do antes e o depois da sua implementação, apresentado as vantagens ou desvantagens do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Attie, W. (2000). *Auditoria: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Atlas.
- CMVM. (2007). *Código do governo das sociedades*. Obtido em 16 de maio de 2020 de <https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/CMVM/Documents/4.%20Novo%20C%C3%B3digo%20Gov.%20Soc.%20CMVM.pdf>
- Conceição, S. (2012). *Estudo do controlo interno nas Instituições de Ensino Superior - Contributo para a credibilidade financeira* Dissertação de Mestrado: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: (informe COSO)*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. USA: Sage Publications UK .
- COSO. (2013). *Internal control - Integrated framework*. Committee os Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Obtido em 30 de maio de 2020 de <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- COSO. (2017). *Enterprise risk management - Integrating with strategy and performance*. Obtido em 30 de maio de 2020 de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Costa, C. (1993). *Auditoria financeira Teoria e prática*. Lisboa: Rei dos livros.
- Costa, C. (2010). *Auditoria financeira Teoria e prática*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, C. (2014). *Auditoria financeira Teórica e prática*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Decreto-Lei n.º 145/2009 de 17 de junho de 2009,Diário da República n.º 115/2009, Série I. Ministério da Saúde, Lisboa Obtido em 16 de agosto de 2020, de Diário da República: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/494558/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 224/2008 de 20 de novembro de 2008,Diário da República n.º 226/2008, Série I. Ministério das Finanças e da Administração Pública, Lisboa Obtido em

14 de março de 2020, de Diário da República: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/439818/details/maximized>

Fortin. (2000). *O processo de investigação*. Loures: Lusociênica.

Fortin. (1999). *O processo de investigação*. Loures: Lusociênica.

Furtado, D. (2009). *Auditoria interna e suas vantagens*. Obtido em 10 de abril de 2020 de <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/auditoriainterna-e-suas-vantagens/3>

Gil, A. (2000). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas Editora.

Hightower, R. (2009). *Internal controls: Policies and procedures*. New Jersey: Wiley & Sons.

IFAC. (2018). *International auditing and assurance standards board - Parte I*. Obtido em 27 de novembro de 2019 de https://oroc.pt/uploads/normativo_tecnico/auditoria-normativo_ifac/Signed/Manual%20de%20Normas%201_OROC_2019.pdf

IFAC. (2018). *International auditing and assurance standards board - Parte III*. Obtido em 27 de novembro de 2019 de https://www.oroc.pt/uploads/normativo_tecnico/auditoria-normativo_ifac/Signed/Manual%20de%20Normas%203_OROC_2019.pdf

IIA. (2009). Obtido em 27 de novembro de 2019, de <https://na.theiia.org/>: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

IPAI. (2009). *Enquadramento internacional de práticas profissionais de auditoria interna*. Obtido em 27 de novembro de 2019 de https://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

Keenan. (2015). *Research methods*. Salem Press Encyclopedia. .

Leitão, P. (2014). *Elaboração de proposta de manual de controlo interno do Grupo Derovo* Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra

- Lopes, A. (2013). *Auditoria Interna: O contributo na melhoria da gestão de riscos de uma empresa cabo-verdiana* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Económicas Empresariais. Cabo Verde
- Marçal, N., & Marques, F. (2001). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, M. (1997). *Auditoria e gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Martins, I., & Morais, G. (2003). *Auditoria interna - Função e Porcesso*. Lisboa: Áreas Editora.
- Martins, I., & Morais, G. (2007). *Auditoria interna - Funçã e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Martins, I., & Morais, G. (2013). *Auditoria interna - Função e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Nabais, C. (1988). *Noções práticas de auditoria*. Lisboa: Editora presença.
- Oliveira, D. (2012). Importância da auditoria interna. *Revista de Ciências Gerenciais*, Vol. 1, N^o1.
- Pinto, C. (2016). *A implementação de auditoria interna nas empresas portuguesas* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto
- Pires, J. (2010). *Contributo da auditoria interna na detecção e mitigação de riscos empresariais* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa
- Reinote, A. (2014). *Proposta de implementação da função de auditoria interna no Agrupamento de Escolas José Saraiva*. Projeto de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra
- Renard, J. (2002). *Teoria si practica auditului intern*. Bucuresti: Ministerul Finantelor Publice.
- Ribeiro, I. (2015). *Relatório de estágio na unidade local de saúde de Matosinhos, EPE*. Relatório de Estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto

- Santos, E. (2015). *O Sistema de controlo interno e a qualidade da auditoria*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro. Aveiro
- Schmidt, P. (2000). *História do pensamento contábil*. Porto Alegre: Bookman.
- Taborda, D. (2015). *Auditoria - Revisão legal das contas e outras funções do revisor oficial de contas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- TC. (1999). *Manual de auditoria e de procedimentos*. Lisboa: TC.
- Teixeira. (2006). *O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta. Lisboa
- Yin, R. (1994). *Case study Research-design and methods*. USA: Sage Publications.
- Yin, R. (2001). *Case study Research-design and methods*. USA: Sage Publications.
- Yin, R. (2005). *Case study Research-design and methods*. USA: Sage Publications.

Apêndice I – Questionário de Controle Interno

Medidas e Procedimentos de Controle Interno				
Amplitude Geral				
Questão	S	N	N/A	Obs.
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		Incompleto
5			X	
6		X		Incompleto
7	X			
8	X			
9			X	
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			Apenas primeiras linhas de chefia
14	X			
15	X			
16	X			
17			X	Estilo misto
18			X	
19	X			
20	X			
21		X		Divulgação efetuada verbalmente
22	X			
23	X			

24	Existe uma definição do nível de apetite ao risco por parte da empresa?	X		
25	Os riscos de negócio são adequadamente monitorizados?	X		
26	Estão registados os planos de ação referentes aos riscos identificados?	X		
27	É realizada anualmente uma análise à cobertura de seguros?	X		
28	O responsável dos sistemas de informação tem conhecimento técnico adequados?	X		
29	As ameaças e vulnerabilidades dos sistemas de informação estão identificadas e avaliadas?	X		
30	Estão definidos planos de recuperação dos sistemas de informação em caso de desastre?	X		
31	Os mecanismos de segurança de todos os sistemas de informação estão ativos e em pleno funcionamento?	X		
32	O acesso aos arquivos é restrito a pessoas autorizadas?		X	
33	Os acessos informáticos são restritos de acordo com as necessidades e responsabilidades de cada colaborador?	X		
34	O acesso às instalações é restrito de acordo com as necessidades de cada colaborador?	X		
35	Estão documentadas e atualizadas as políticas de regulamentação do funcionamento dos sistemas de informação?	X		
36	São realizados <i>backups</i> periódicos?	X		Diário
37	As instalações onde são guardados os <i>backups</i> estão geograficamente afastadas e protegidas?	X		França
38	Os sistemas de <i>software</i> antivírus são atualizados?	X		
39	As <i>passwords</i> são alteradas com regularidade? O seu tratamento é realizado com sigilo e proteção necessária?		X	
40	A organização reconhece a importância da informação para o sucesso da mesma?	X		
41	Estão asseguradas linhas de comunicação adequadas para atender às necessidades dos emissores e recetores da informação?	X		
42	As atividades de controlo ocorrem a todos os níveis da organização?		X	
43	A empresa utiliza controlos preventivos e detetivos nas suas atividades de controlo?	X		Apenas em alguns departamentos

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Financeira

Questão	S	N	N/A	Obs.
1		X		Junta com a tesouraria
2	X			
3	X			
4		X		
5		X		
6		X		
7	X			Sem limite máximo
8	X			Facilmente acessível aos outros departamentos
9	X			Mensalmente
10	X			
11	X			
12	X			Mensalmente
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18		X		
19	X			
20	X			
21	X			
22		X		
23	X			
24	X			Mensalmente
25	X			

26	Existe controlo sobre os cheques devolvidos pelo banco?	X		
27	A empresa possui cartões de crédito?	X		
28	O acesso e uso de cartões de crédito é restrito e monitorizado?	X		
29	Os registos contabilísticos são suportados por documentos válidos para efeitos fiscais?	X		
30	Existem procedimentos definidos para casos de défice/excedente de tesouraria?		X	
31	Existem operações com entidades com as quais se estabelece relações especiais?	X		
32	Se sim, são essas operações analisadas quanto a sua aceitação para efeitos legais e fiscais?	X		
33	As imparidades de inventários são calculadas com base nas informações provenientes dos responsáveis de armazém?	X		
34	As imparidades de clientes são calculadas com base nas informações provenientes dos responsáveis de cobrança?	X		
35	A empresa efetua registos com base em regime de acréscimos e/o diferimentos?	X		
36	Todas as informações relativas a acréscimos e diferimentos são divulgadas no anexo?	X		
37	Existe algum procedimento controlo da contabilização dos valores de acréscimos e diferimentos?	X		
38	São reconhecidos ativos e passivos por impostos diferidos?		X	
39	Existem procedimentos quanto a contabilização de ativos por impostos diferidos?		X	Seguidas as orientações contabilísticas
40	A empresa tem participações financeiras?		X	
41	As participações financeiras estão corretamente registadas e reconhecidas?			X
42	São efetuados com regularidade testes de valorização as participações existentes?			X
43	As participações financeiras estão divulgadas no anexo?			X
44	São elaborados mensalmente informações de reporte financeiro?	X		
45	Estes reportes são comparados com períodos homólogos ou orçamentados?	X		
46	As divergências detetadas são analisadas?	X		
47	Existem mecanismos de controlo dos prazos de entrega das obrigações fiscais e parafiscais?	X		
48	São cumpridos os prazos para a elaboração de contas anuais?	X		

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Compras e Pagamentos

Questão		S	N	N/A	Obs.
1	Existem políticas e procedimentos de compras definidos?	X			Incompleto
2	As compras são efetuadas com base numa necessidade e posterior OC?	X			
3	Existe controlo de pedidos? Por exemplo, numeração sequencial, condições de fornecimento e pagamento, preço, etc.	X			
4	Existe registo das compras ainda não satisfeitas?	X			
5	Existe controlo das mercadorias rececionadas e não faturadas?	X			
6	Existe controlo dos adiantamentos a fornecedores?	X			
7	Existe controlo das devoluções a fornecedores?	X			
8	Existe controlo dos descontos obtidos?	X			
9	As compras são aprovadas por um responsável?	X			
10	Existem contas correntes individuais por fornecedor?	X			
11	Existe uma lista aprovada de fornecedores?	X			
12	Existe um procedimento de seleção de fornecedor?	X			
13	É feita periodicamente uma revisão de preços praticados com os preços de mercado?		X		
14	As compras efetuadas são conferidas no ato de entrega?	X			
15	Quem efetua a conferência é um colaborador distinto de quem efetua a OC?	X			
16	O registo da receção e conferência é assinada e datado?	X			
17	É emitida uma guia de receção/entrada aquando a conferência das compras?	X			
18	As faturas para validação são recebidas pela contabilidade ou outro departamento distinto de quem receciona?	X			
19	As faturas são alvo de validação com base nos documentos de suporte (OC, guia de entrada, guia de remessa)	X			
20	Estão definidos procedimentos referentes ao processo de liquidação que impeça por exemplo a duplicação de pagamentos, falta de pagamentos ou pagamentos não autorizados?	X			
21	Os recibos são arquivados junto dos registos de pagamento?	X			
22	Efetuem-se periodicamente reconciliações de extratos de conta corrente com fornecedores?	X			

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Ativos Fixos Tangíveis

Questão		S	N	N/A	Obs.
1	Existe procedimento relativo quanto á aquisição de bens de ativos fixos tangíveis?		X		Procedimento das compras
2	Estão definidas políticas quanto aos gastos capitalizáveis ou não, incluindo os gastos com reparações?		X		
3	É efetuada a elaboração de um orçamento de investimentos e sua aprovação por um responsável?	X			
4	Existe um ficheiro individual dos bens?	X			
5	Os valores das fichas individuais são conferidos com os saldos das correspondentes contas?	X			
6	Existe cadastro dos bens em imobilizado?		X		Incompleto
7	Existem bens de imobilizado em localizações externas?	X			
8	Estão estes bens identificados e segurados?	X			Revisão anual
9	Existem procedimentos definidos para os bens totalmente depreciados e ainda em uso?		X		
10	Existem procedimentos definidos para os bens em inutilizados, abatidos ou transferidos?		X		
11	Existem procedimentos definidos para os trabalhos para a própria empresa?		X		
12	Existe controlo sobre os investimentos em curso, e passagem para respetiva rubrica quando terminados?	X			
13	Está definida a política de depreciação a usar?	X			
14	Fazem-se inspeções periódicas aos bens em imobilizado?		X		
15	As divergências detetadas são analisadas e aprovadas por um responsável?			X	
16	As depreciações são registadas por duodécimos?	X			
17	Estão os bens de imobilizado protegidos contra roubo, inundação, incendio? É essa cobertura revista com regularidade?	X			

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Vendas e Recebimentos

Questão		S	N	N/A	Obs.
1	As transações de vendas são efetuadas com base numa encomenda?	X			
2	O processo de faturação é automático?	X			
3	A faturação é numerada?	X			
4	Existem procedimentos que regulem a aceitação da venda, nomeadamente a aprovação da encomenda, condições de venda, limites de crédito, etc.?	X			
5	As quantidades a expedir são conferidas antes da expedição, por um colaborador distinto daquele que emite a faturação?	X			
6	Existe arquivo de toda a faturação e confirmação de receção de mercadorias?	X			
7	As notas de crédito são conferidas e aprovadas por um responsável?	X			
8	Quem elabora a faturação tem acesso as contas correntes?		X		
9	Existe registo individual de clientes aprovados?	X			
10	Existe contas correntes individuais por cliente?	X			
11	Existem tabelas de preço autorizadas?	X			
12	Existem procedimentos quanto á aplicação de descontos?		X		
13	Existem procedimentos de cobrança a clientes?		X		
14	os clientes são informados das coordenadas bancárias na fatura?		X		
15	São efetuadas periodicamente reconciliações de contas correntes de clientes?	X			
16	As contas a receber são alvo de análise periódica?	X			
17	É efetuada análise á antiguidade de saldos e revistas as condições de crédito concedidas com regularidade?	X			
18	Existe procedimentos para a realização de cobranças em atraso?		X		
19	É o departamento comercial informado sobre os clientes em divida?	X			
20	As cobranças são diariamente controladas por um registo de cobrança?	X			
21	Existe controlo sobre os bens enviados á consignação/adiantamento?	X			

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Produção

Questão	S	N	N/A	Obs.
1		X		
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			Número de OF
6	X			Reporte à casa-mãe
7	X			
8	X			Revisão anual
9				CFU
10				<i>Custo standard</i>
11				CCU+5%
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			Código de artigo

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Inventários

Questão		S	N	N/A	Obs.
1	Existe sistema de inventário permanente?	X			
2	Existe um <i>stock</i> de segurança definido?	X			Salvo exceções c/justificação válida
3	O responsável de armazém tem as suas responsabilidades definidas por escrito?	X			
4	É efetuado pelo responsável reporte das mercadorias em estado obsoleto, fora de validade, defeituoso, etc.?	X			
5	A autorização para retirar os bens acima mencionados é obtida por um colaborador diferente do responsável de armazém?	X			
6	As existências são guardadas em armazém? Protegidas da deterioração?	X			
7	O acesso as mercadorias é restrito a pessoas autorizadas?	X			
8	Existem algum procedimento de contagem física de mercadorias?		X		
9	É feita contagem física com regularidade?	X			Anual
10	As divergências detetadas são analisada e a provadas por um responsável?	X			
11	Os inventários são adequadamente organizados de forma a facilitar a contagem e manuseamento?	X			
12	As contagens são efetuadas por colaboradores de departamentos diferentes?		X		
13	São mantidos em arquivo os registos das contagens?	X			
14	Os registos de inventários incluem quantidades e valores?		X		Apenas quantidades
15	Existe separação física entre o local de receção de mercadoria e expedição?	X			
16	Estão os bens de inventários protegidos contra roubo, inundação, incendio? É essa cobertura revista com regularidade?	X			Revisão anual

Medidas e Procedimentos de Controlo Interno

Área de cobertura: Recursos Humanos

Questão		S	N	N/A	Obs.
1	Existe um ficheiro de pessoal atualizado?	X			
2	Para cada colaborador, existe um ficheiro individual atualizado?	X			
3	Existem procedimentos para o registo e alterações às fichas individuais? Por exemplo a obrigação da solicitação por escrito?		X		
4	São os colaboradores informados quanto á evolução da sua carreira profissional e alterações salariais?		X		
5	Existe algum sistema de ponto para registo da assiduidade?	X			Necessário adaptar às contingências atuais
6	Do decorrer do processamento salarial é emitido o recibo em duplicado, para o colaborador e para arquivo da entidade?	X			
7	Existe arquivo dos recibos assinados pelos colaboradores?	X			
8	O processamento salarial é validado e aprovado antes da sua transferência?	X			
9	O processamento de vencimentos extra (bónus, comissões, prémios) é validado e aprovado por um responsável máximo?	X			
10	Todas as verificações referentes ao processamento de salários são realizadas antes da sua autorização e pagamento?	X			
11	Existe segregação entre a pessoa que elabora o processamento de salários e quem recruta, confere o processamento e liquida os salários?		X		
12	Os valores de refeição são conferidos com as despesas apresentadas pelos colaboradores?	X			
13	Existe definido algum procedimento para recrutamento e seleção de novos colaboradores?	X			
14	A admissão de novos funcionários é aprovada por algum responsável?	X			
15	É efetuada alguma comunicação interna aquando do recrutamento e admissão de novos funcionários?	X			
16	Existem procedimentos para a aprovação e controlo de trabalho extraordinário?		X		
17	É fornecida formação profissional para todos os colaboradores de acordo com as suas funções e requisitos legais?	X			
18	São mantidos registos das formações efetuadas por colaborador?	X			
19	São realizadas anualmente avaliações de desempenho?	X			
20	Fazem-se periodicamente inspeções aos recibos de processamento?		X		
21	É elaborado e entregue o Relatório Único e os seus anexos aplicáveis?	X			

Apêndice II – Índice de documental

Procedimentos em vigor				
COD.	Versão	Criação	Ultima alteração	Título
QA01-VP	6	20-11-2015	10-10-2019	Gestão dos procedimentos e documentos da Qualidade
QA02-VP	3	16-11-2015	02-02-2018	Boas práticas documentais e identificação de assinaturas
QA03-VP	4	29-10-2015	07-05-2019	Os processos do SGQ
QA04-VP	3	16-11-2015	01-02-2018	Revisão da Gestão
QA05-VP	4	17-11-2015	20-05-2019	Auditoria da Qualidade
QA06-VP	5	16-11-2015	02-10-2018	Não conformidades, ações corretivas e preventivas, derrogações
QA07	6	31-03-2014	27-08-2018	<i>Gestion risques</i>
QA08-VP	5	16-11-2015	17-05-2019	Formação e desenvolvimento dos recursos humanos
QA09-VP	2	19-10-2016	02-11-2016	Controlo da mudança (<i>Change Control</i>)
QA10-VP	2	16-11-2015	01-04-2016	Identificação e rastreabilidade
QA11-VP	2	16-11-2015	01-04-2016	Fabrico do lote de produtos Vygon
QA12-VP	5	16-11-2015	01-10-2018	Quarentena, bloqueio e recuperação de produto
QA13-VP	3	01-04-2016	22-01-2019	Libertação final dos produtos
QA14-VP	6	10-11-2015	02-05-2019	Calibração e verificação metrológica
QA15-VP	5	19-11-2015	13-03-2020	Manutenção
QA16-VP	4	19-10-2016	16-03-2020	Qualificação / Validação
QA17-VP	4	19-10-2015	17-05-2019	Qualificação validação dos processos de embalagem
QA18-VP	4	19-10-2015	16-05-2019	Ciclo de vida dos sistemas informatizados e automatizados
QA19-VP	2	27-10-2015	01-04-2016	Garantia de Qualidade e relação inter fábricas
QA20-VP	3	11-11-2015	07-05-2019	Saúde, limpeza e vestuário
QA21-VP	3	19-11-2015	27-11-2018	Limpeza, desinfeção e controlo de pragas
QA22-VP	6	19-11-2015	18-12-2019	Programa de vigilância salas brancas
QA23-VP	4	02-12-2015	29-06-2018	Qualidade de serviço (água e ar comprimido)
QA24-VP	2	17-11-2015	01-04-2016	Condições de armazenamento dos produtos, componentes e matérias-primas
QA25-VP	1	20-09-2016	20-09-2016	Fornecimento externo
QA26-VP	2	13-11-2015	01-04-2016	Seleção de fornecedores e subcontratados
QA27-VP	3	18-11-2015	04-04-2017	Gestão de aprovisionamentos e controlos de receção
QA28-VP	2	14-06-2016	15-06-2018	Reavaliação e seguimento de fornecedores, prestadores de serviços e subcontratados
QA29-VP	2	27-06-2016	31/0/2017	Produtos de negócio
QA30	6	11-04-2014	04-09-2017	<i>Conception et développement des produits</i>
QA31	5	14-04-2014	04-09-2017	<i>Expression du besoin (création/modification/fermeture)</i>
QA32	6	14-04-2014	05-04-2019	<i>Etude de faisabilité</i>

QA33	8	14-04-2014	27-08-2018	<i>Développement et validation produits</i>
QA34	2	09-04-2019	09-01-2015	<i>Gestion des plans et des fiches de spécifications</i>
QA35-VP	3	12-11-2015	31-03-2017	Criação e modificação das etiquetas e instruções de uso
QA36	2	25-03-2016	29-05-2018	<i>Evaluation des nouvelles matières polymères et associées</i>
QA37-VP	4	19-11-2015	09-05-2019	Início de produção e transferência de fabricação
QA38	3	04-02-2016	01-02-2018	<i>Conception des Vyset</i>
QA39	7	10-04-2014	03-08-2018	<i>Marquage CE des dispositifs médicaux</i>
QA40-VP	6	16-11-2015	27-01-2020	Tratamento de reclamações, vigilância e monitorização pós comercial
QA41-VP	5	17-11-2015	27-01-2020	Vigilância e monitorização, recolhas de lote e informação de segurança
QA42	3	04-04-2014	12-02-2018	<i>Surveillance du marché et communication des informations à l'ANSM</i>
QA43	3	09-04-2014	19-06-2015	<i>Gestions des marchés, commandes et retours clients Export</i>
QA44-VP	1	01-07-2016	01-07-2016	Gestão de mercados, encomendas e devoluções de clientes
QA45	2	11-04-2014	19-06-2015	<i>Gestions des marchés, commandes et retours clients Benelux</i>
QA46	1	13-06-2014	13-06-2014	<i>SAV Export pour les dispositifs électro-médicaux</i>
QA47-VP	2	13-06-2016	22-03-2018	Dossier de informação do produto
QA48	1	19-06-2015	19-06-2015	<i>Gestion des ordres de distributions et de retours des filiales sous M3</i>
QA49	4	02-07-2014	09-02-2018	<i>Enregistrements internationaux</i>
QA50	2	18-11-2015	05-07-2016	Amostragem
QA51	2	22-01-2015	13-05-2019	<i>LCE - Organisation et fonctionnement</i>
QA52	2	18-06-2015	07-06-2016	<i>Labo MP - Organisation et fonctionnement</i>
QA53	1	18-06-2015	18-06-2015	<i>Contrôle des matières premières</i>
QA54	2	22-01-2015	02-07-2018	<i>Non pyrogénicité</i>
QA55	2	22-12-2016	10-08-2018	<i>Evaluation biologique</i>
QA56	3	29-05-2015	25-07-2016	<i>Evaluation clinique</i>
QA57	3	21-10-2016	04-09-2017	<i>Maitrise de la conception</i>
QA58-VP	2	22-03-2018	19-03-2020	Gestão normativa e regulamentar
QA59-VP	1	31-05-2016	31-05-2016	DLU e DLV
QA60	1	19-06-2015	19-06-2015	<i>Development of a DMR</i>
QA61	1	13-03-2019	13-03-2019	<i>Planification et lancement – Création/fermeture d'un code produit dans l'ERP et transfert de fabrication</i>
QA62-VP	1	27-06-2018	27-06-2018	Planeamento e lançamento em produção de uma modificação de produto
QA63-VP	1	03-01-2018	03-01-2018	UDI
QA64	1	08-02-2018	08-02-2018	<i>Sterilisation des produits Vygon</i>
QA66-VP	1	16-05-2019	16-05-2019	Ciclo de vida dos sistemas informatizados
QA67-VP	1	07-02-2020	07-02-2020	Análise de risco de processo

Apêndice III – Matriz de riscos de amplitude geral

Riscos	Objetivo COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Controlo Interno Informal				X	Elevado	-Atuação dos funcionários de forma incorreta -Incumprimento das leis, normas e regulamentação aplicável	-Implementação e divulgação de um sistema de controlo interno formal
Inexistência de normas e procedimentos de Controlo Interno				X	Elevado	-Atuação dos funcionários de forma incorreta -Incumprimento das obrigações e funções -Atuação de má fé	-Implementação e divulgação de normas de procedimentos de controlo interno
Inexistência de Manual de Controlo Interno				X	Elevado	-Incumprimento das obrigações e funções -Atuação de má fé	-Elaboração e implementação de um Manual de Controlo Interno
Manual de Procedimentos Incompleto				X	Moderado	-Atuação dos funcionários de forma incorreta -Incumprimento das obrigações e funções	-Análise e atualização do Manual de Procedimentos -Revisão anual e atualização dos procedimentos existentes
Inexistência de mecanismos de alteração de palavras passe				X	Elevado	-Atuação de má fé por parte dos colaboradores -Risco de identificação de responsabilidades	-Implementação de um mecanismo de alteração de palavra passe após atribuição

Apêndice IV– Matriz de riscos associados à área financeira

Riscos	Objetivo COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
O colaborador que efetua deslocamentos ao banco e manuseia valores em numerário não está coberto por seguro				X	Moderado	-Possibilidade de assalto nas deslocamentos -Impossibilidade de recuperação das quantias	-Seguro contra risco de roubo a atribuir ao funcionário responsável -Rotação dos funcionários e rotinas de deslocamento
Inexistência de segregação entre a tesouraria e a contabilidade	X			X	Moderado	-Possibilidade de manipulação de valores em conluio com clientes	-Segregação entre as funções de tesouraria e contabilidade
Inexistência de limite monetário das operações por caixa	X				Baixo	-Possibilidade de liquidação de valores significativos	-Imposição de limite máximo para liquidações por caixa
Acessibilidade do caixa a colaboradores não autorizados				X	Elevado	-Possibilidade de apropriação indevida e desvio de dinheiro -Atuação de má fé	-Resguardo do cofre num local fechado
Inexistência de inspeções surpresa de caixa	X				Moderado	-Possibilidade de usufruto de montantes em dinheiro -Atuação de má fé	-Implementação de um sistema de inspeções surpresa de caixa
Inexistência de elaboração de lista de correspondência				X	Baixo	-Possibilidade de desvio de correspondência -Possibilidade de desvio dos valores recebidos por correio	-Elaboração de uma lista diária de correspondência
Inexistência de procedimentos escritos				X	Elevado	-Possibilidade de execução errada de tarefas	-Elaboração formal das políticas e procedimentos da área financeira

Apêndice V – Mapa de responsabilidades da área financeira

Processo	Intervenientes																Documento de Suporte	
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção	Resp. Produção	Op. Produção	Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém		Transportadores
Recebimentos em dinheiro			X			X											X	Extrato de conta a receber Relação de pagamentos Talão de depósito
Saídas em dinheiro			X															Fatura Recibo
Recebimentos por transferência bancária			X															Extrato de conta a receber Relação de pagamentos
Recebimentos por cheque			X															Extrato de conta a receber Relação de pagamentos Talão de depósito
Pagamentos por transferência	X	X	X															Fatura Recibo
Pagamentos por cheque	X	X	X															Fatura Recibo
Cumprimento das obrigações Fiscais e Parafiscais		X	X															Declaração Comprovativo de submissão

Apêndice VI– Matriz de objetivos e riscos associados às compras e pagamentos

Risco	Objetivo COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Procedimentos definidos mas incompletos				X	Moderado	-Possibilidade de execução errada de tarefas	-Reformulação das políticas e procedimentos da área de compras
Conferência dos saldos de fornecedores	X	X			Baixo	-Possibilidade de omissão de dívida reconhecida	-Elaboração periódica de conferência de saldos
Encomendas sem OC	X			X	Moderado	-Possibilidade de compras não autorizadas -Possibilidade de desvio de bens	-Elaboração de notas de encomenda para todas as compras, salvo as exceções claramente definidas
Receção de compras deslocalizada do armazém	X			X	Moderado	-Possibilidade de compras não autorizadas -Possibilidade de desvio de bens	-Centralização do local de receção e conferência de compras
Garantia de fornecimento adequado às necessidades	X				Elevado	-Rutura de <i>stock</i> -Atraso no fornecimento	-Monitorização do planeamento e controlo das encomendas
Ausência de registo de cadastro de fornecedores	X				Moderado	-Falhas no fornecimento	-Avaliação regular dos fornecedores
Impossibilidade de controlo de qualidade na receção de matérias primas	X				Moderado	-Possibilidade de receção de material de má qualidade -Quebra de produção	-Melhoria dos procedimentos de controlo de qualidade -Aumento de <i>stocks</i> de segurança

Apêndice VII – Mapa de responsabilidades das compras

Processo	Intervenientes													Documento de Suporte				
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção	Resp. Produção	Op. Produção		Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Requisição de encomenda	X													X	X			Requisição da necessidade detetada
Receção e conferência de mercadoria								X							X	X		OC e guia de remessa
Análise da conformidade das mercadorias recebidas							X	X								X		
Análise da conformidade dos ativos fixos tangíveis recebidos	X								X							X		
Receção e conferência da fatura			X											X	X			Fatura e OC
Contabilização e liquidação da fatura		X	X															Fatura, OC e comprovante de receção

Apêndice VIII – Matriz de riscos associados aos ativos fixos tangíveis

Riscos	Categoria COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Inexistência de procedimentos de aquisição de ativos	X	X		X	Moderado	-Possibilidade de execução errada de tarefas;	-Elaboração formal das políticas e procedimentos
Inexistência de procedimentos relativos a bens totalmente depreciados e em uso	X	X		X	Moderado	-Possibilidade de execução errada de tarefas; -Possibilidade de ocorrência de desvios; -Possibilidade de desacreditação dos valores declarados	-Elaboração formal das políticas e procedimentos
Inexistência de procedimentos relativos a bens inutilizados, abatidos ou transferidos	X	X		X	Moderado	-Possibilidade de execução errada de tarefas; -Possibilidade de ocorrência de desvios; -Possibilidade de desacreditação dos valores declarados	-Elaboração formal das políticas e procedimentos
Inexistência de procedimentos relativos a trabalhos para a própria entidade	X	X		X	Baixo	-Possibilidade de execução errada de tarefas; -Possibilidade de ocorrência de desvios; -Possibilidade de desacreditação dos valores declarados	-Elaboração formal das políticas e procedimentos

Não definição de políticas de gastos capitalizáveis	X	X			Elevado	-Possibilidade de execução errada de tarefas; -Possibilidade de ocorrência de desvios; -Possibilidade de descredibilização dos valores declarados	-Definição de políticas de gastos capitalizáveis
Incompleto cadastro dos bens	X	X			Elevado	-Possibilidade de usufruto de ativos -Inexistência de controlo de localização dos bens	-Elaboração de cadastro de imobilizado; -Atribuição de responsabilidade aos detentores dos ativos
Inexistência de inspeções periódicas de ativos	X				Elevado	-Possibilidade de usufruto de ativos; -Possibilidade de desvios nos valores declarados	-Implementação de um sistema de inspeções periódicas aos ativos em imobilizado
Utilização do critério fiscal na depreciação de ativos	X	X			Moderado	-Possibilidade de sobreavaliação ou subavaliação dos valores declarados	-Uso da vida útil esperada como critério de amortização

Apêndice IX – Mapa de responsabilidades dos ativos fixos tangíveis

Processo	Intervenientes													Documento de Suporte				
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção	Resp. Produção	Op. Produção		Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Aquisição de Ativos Fixos Tangíveis	X	X												X	X			Orçamento; OC
Receção de Ativos Fixos Tangíveis									X					X	X	X		Guia de transporte; Fatura; OC
Registo de Ativos Fixos Tangíveis			X															Fatura
Cadastro e monitorização das fichas de imobilizado			X															Ficha de imobilizado

Apêndice X – Matriz de riscos associados às vendas e recebimentos

Riscos	Categoria COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Procedimentos definidos incompletos				X	Moderado	-Possibilidade de execução errada de tarefas	-Reformular as políticas e procedimentos da área de vendas
Inexistência de procedimentos de limitação de crédito por cliente	X	X			Elevado	-Possibilidade de vendas de cobrança duvidosa	-Implementar medidas regulares de análise de crédito
Cálculo de imparidade atendendo ao critério fiscal	X				Moderado	-Possibilidade de subavaliação de imparidade; -Erro de reporte	-Efetuar o cálculo de imparidade segundo o resultado expectável de cobrança
Inexistência de procedimentos de concessão de descontos	X	X			Moderado	-Possibilidade de atribuição de descontos erradamente; -Possibilidade de vendas abaixo da margem; -Possibilidade de vendas abaixo preço de custo;	-Implementar uma tabela de descontos atualizada; -Revisão periódica da tabela de descontos
Inexistência de procedimentos de cobrança	X				Elevado	-Possibilidade de conversão de dívida em cobrança duvidosa	-Implementar medidas regulares de revisão de contas de clientes;

Inexistência de procedimentos de cobrança duvidosa	X				Elevado	-Possibilidade incobrável de dívida	-Implementar medidas de cobrança duvidosa
Ausência das coordenadas bancárias na fatura	X				Moderado	-Possibilidade de atraso ou inexistência de liquidação de faturas	-Incluir as coordenadas bancárias na fatura; -Implementar medidas de troca de informações bancárias no momento de aceitação do cliente
Ausência de avaliação de Clientes	X				Moderado	-Livre fornecimento a clientes duvidosos; -Possibilidade de cobrança duvidosa	-Atualizar o cadastro de clientes
Incapacidade de rastreio de encomendas de adiantamentos	X				Baixo	-Possibilidade de reconciliação de conta de cliente incorreta	-Implementar medidas de controle de faturas de adiantamento e respectivos documentos de regularização

Apêndice XI – Mapa de responsabilidades das vendas

Processo	Intervenientes													Documento de Suporte				
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção	Resp. Produção	Op. Produção		Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Pedido de cliente	X				X	X	X											Pedido de cotação
Abertura de cliente	X		X											X	X			Ficha de cliente
Aceitação de encomenda	X														X			Nota de encomenda
Emissão e expedição da encomenda															X	X	X	Fatura e Guia de aviamento
Receção de pedidos de reclamação	X							X						X				Formulário de reclamação
Emissão de notas de crédito	X													X				Formulário de pedido de nota de crédito
Receção de valores por cheque/numerário			X			X										X	X	Cheque; Guia de cobrança
Receção de valores por transferência bancária			X															Aviso de crédito
Mapa de recebimentos e conciliação dos dívida			X															Extrato de cliente
Registo e arquivo de documentos			X															Talão de depósito; Aviso de crédito; Extrato cliente

Apêndice XII – Matriz de riscos associados à produção

Riscos	Categoria COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Inexistência de procedimentos relativos à emissão de ordens de fabrico	X			X	Moderado	-Possibilidade de ocorrência de erros de emissão -Possibilidade de emissão de ordens de fabrico não autorizadas	-Implementação de procedimentos de emissão de ordens de fabrico
Reduzida margem de venda	X				Elevado	-Possibilidade de falha na cobertura de gastos	-Inclusão total dos gastos de produção; -Controlo regular dos custos de produção
Inexistência de controlo sobre os desvios de produção	X				Elevado	-Possibilidade de falha na cobertura de gastos; -Possibilidade de ocorrência de desvios desfavoráveis significantes com regularidade	-Controlo dos regular dos custos de produção e respetivos desvios
Inexistência de controlo sobre ajustamentos de <i>stock</i>	X				Moderado	-Ocorrência de custos desnecessários; -Possibilidade de usufruto dos produtos	-Controlo dos regular dos ajustamentos de produção efetuados

Apêndice XIII – Mapa de responsabilidades da produção

Processo	Intervenientes											Documento de Suporte						
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção		Resp. Produção	Op. Produção	Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Planeamento da produção											X							Mapa de planificação
Análise das necessidades														X				Mapa das necessidades
Emissão de ordens de fabrico											X	X						Guia de emissão
Análise e avaliação de qualidade								X				X	X					Dossier de Lote
Análise e controlo de validades								X			X			X				Mapa de validades

Apêndice XIV – Matriz de riscos associados aos inventários

Riscos	Categoria COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Inexistência de procedimentos de contagens físicas	X			X	Moderado	-Possibilidade de ocorrência de erros de contagem	-Implementação de procedimentos de contagem
Contagens físicas de inventários realizadas pelo colaboradores de armazém	X			X	Moderado	-Possibilidade de omissão de erros nas contagens; -Possibilidade de conluio entre os colaboradores	-Designação de equipas de inventários que contemplem colaboradores de outros departamentos
Realização de ajustamentos sem reporte/autorização	X			X	Moderado	-Possibilidade de ajustamentos erróneos	-Implementação de um sistema de solicitação de ajustamento
Inexistência de confronto entre os valores das regularizações de inventários em contabilidade com os mapas de suporte da realização dos mesmos	X			X	Moderado	-Possibilidade execução de variações de inventários erradas; -Possibilidade de ocorrência de falhas ou desvios	-Implementação de um sistema de controlo de quebras, sobras e abatimentos de <i>stock</i>

Apêndice XV – Mapa de responsabilidades dos inventários

Processo	Intervenientes											Documento de Suporte						
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção		Resp. Produção	Op. Produção	Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Contagem Física de inventários														X	X	X		Lista de inventários
Registo das diferenças de inventários	X													X				Lista de contagem
Ajuste de inventário											X	X		X		X		Folha de pedido de ajustamento

Apêndice XVI – Matriz de riscos associados aos recursos humanos

Riscos	Categoria COSO				Nível de Risco	Fatores de Risco	Medidas a Implementar
	Operacional	Informação	Estratégico	Compliance			
Inexistência de procedimentos relativos ao processo de desvinculação				X	Elevado	-Possibilidade de execução errada de tarefas; -Possibilidade de ocorrência de desvinculações injustas;	-Elaboração formal de procedimentos de desvinculação
Inexistência de compensações relativas a bons desempenhos	X			X	Elevado	-Desmotivação; -Incumprimento de normativos	-Implementação de um sistema de motivação relacionado com os objetivos alcançados
Inexistência de procedimentos de trabalho extraordinário				X	Moderado	-Acumulação de trabalho não remunerado; -Sobrecarga de trabalho solicitado	- Elaboração de procedimentos de trabalho extraordinário
Ausência de controlo de trabalho extraordinário	X			X	Moderado	-Desmotivação; -Acumulação de trabalho não remunerado;	-Implementação de um sistema de controlo de trabalho extraordinário
Inexistência de procedimentos relativos ao processamento salarial	X			X	Elevado	-Possibilidade de execução errada de tarefas	-Elaboração formal de procedimentos de processamento salarial
Não realização de inspeções periódicas aos recibos de vencimento	X			X	Elevado	-Possibilidade de ocorrência de erros ou desvios na emissão de recibos	-Implementação de inspeções periódicas aos recibos de vencimento

Apêndice XVII – Mapa de responsabilidades dos recursos humanos

Processo	Intervenientes													Documento de Suporte				
	D. Geral	D. Financeiro	Resp. Contabilidade	Resp. RH	D. Comercial	Vendedores	Resp. Comercial	D. Técnica	Resp. Qualidade	Resp. Manutenção	D. Produção	Resp. Produção	Op. Produção		Resp. Logística	Adm. Logística	Op. Armazém	Transportadores
Registo autorizado dos gastos com pessoal		X	X	X														Talão de despesa Folha de despesa
Processamento salarial		X		X														Dossier de processamento
Controlo dos recibos de vencimento				X														Recibo de vencimento
Integração do processamento salarial na contabilidade			X	X														Comprovativo de movimento
Controlo registo de férias e ausências		X		X														Mapa de férias; Folha de alteração de férias; Comunicação de ausências
Gestão dos arquivos do dossier de colaborador		X		X														Ficha individual do colaborador
Cumprimento das obrigações		X		X														Declarações emitidas
Cumprimento do calendário de Formações		X		X														Certificado de formações; Programa de formações
Manutenção dos arquivos atualizados				X														

Anexo I – Código de Ética



EDITORIAL DO PRESIDENTE	4
PRÉAMBULO	5
A CHEFIA	7
INSTAURAR E MANTER	8
A CONFIANÇA	8
• A QUALIDADE ESTÁ NO CENTRO DA NOSSA CULTURA DE EMPRESA	8
INSTAURAR E MANTER	9
A CONFIANÇA	9
• O RESPEITO PELAS REGRAS DA LIVRE CONCORRÊNCIA	9
TRABALHAR COM CONFIANÇA	10
• DANDO INDICADORES DE RESPEITO AOS NOSSOS COLABORADORES.....	10
• RESPEITANDO OS ATIVOS QUE ASSEGURAM O NOSSO FUTURO	11
PRESERVAR A CONFIANÇA	12
• ASSEGURANDO A PROTEÇÃO DOS DADOS PESSOAIS	12
• NAS NOSSAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS	13
VYGON MANIFESTA A SUA CONFIANÇA	14

Editorial do Presidente

A reputação da VYGON junto dos seus clientes, dos seus parceiros e de todas as partes envolvidas depende largamente do comportamento, das ações e da atitude de cada um de nós.

Individualmente, todos nós contribuímos, por meio de ações concertadas com os compromissos assumidos pela VYGON, moldando assim a posição ética de nossa empresa.

Desde a sua criação em 1962, a VYGON pauta-se por uma diretriz que visa a construção do seu desenvolvimento com base em relações sólidas e cívicas, fundadas sobre verdadeiras relações de integridade, de respeito, e de confiança com todos os intervenientes na sua atividade. A integridade e a confiança mútua estão no centro de tudo o que fazemos, e nos motiva a conduzir as nossas atividades de maneira responsável, transparente e ética.

Portanto, essas regras éticas de negócios e o respeito das leis e pelos regulamentos são o quadro permanente no qual pretendo continuar a incluir o desenvolvimento do nosso grupo. Esta abordagem associa-se, naturalmente, aos que são os nossos 5 valores: a integridade, comprometimento, o respeito pelo Homem, a abertura de espírito e a procura de melhoria.

Para que seja possível a cada um aplicar em pleno as regras de ética nas suas atividades profissionais diárias, várias ações foram já implementadas. A VYGON t e m , em primeiro lugar, introduzido em França uma verdadeira RSE (Responsabilidade Social de Empresas); esta é detalhada no seu relatório RSE. Além disso, o presente Código de Ética inclui vários componentes, nomeadamente, uma secção dedicada à prevenção e à luta contra a corrupção e uma secção relativa à proteção de dados pessoais. Sobre estas questões foram já redigidos códigos; módulos de formação estão a ser ou foram já implementados no Grupo.

Além disso, uma estrutura de alerta interna foi já implementada.

Confio plenamente no compromisso de cada um para tomar conhecimento e respeitar o Código de Ética; este é um dos pilares da responsabilidade social do nosso Grupo.

ELE CONTRIBUI POSITIVAMENTE PARA O NOSSO GRUPO ENQUANTO EXEMPLO E PARA A NOSSA CAPACIDADE DE VALORIZAR A VIDA.



Stéphane Regnault
Presidente do Conselho

4

PREÂMBULO

1/2

- Este Código foi redigido com o objetivo de definir os valores e os compromissos éticos da VYGON. Estas regras de conduta são resultado das leis, convenções, acordos coletivos e regulamentos internos que cada um deve respeitar.
- Este Código aplica-se ao conjunto dos colaboradores da VYGON, onde quer que o grupo esteja presente, para que todos os envolvidos se sintam parte deste processo de instauração e manutenção da confiança, no âmbito das suas relações profissionais.
- Este Código pode ser complementado por outros códigos locais, eles próprios em conformidade com os regulamentos.
- Cada um dos colaboradores do grupo deve sentir-se responsável relativamente à implementação destas regras de conduta. Cada colaborador deve ainda estar ciente dos seus direitos e deveres, aceitando de maneira independente e voluntária, tomar conhecimento deste Código através da sua leitura e da sua integral compreensão, bem como dos seus anexos.

PREÂMBULO

2/2

- A VYGON tinha como objetivo implementar um órgão dedicado: assim uma Comissão de Ética foi criada no seio da Vygon. É presidida pelo CEO, Stéphane Regnault e é composta por um Vice - Presidente de BU's, pelo Vice - Presidente da Região, pelo Diretor Financeiro do Grupo e ainda pelo Diretor dos Recursos Humanos do Grupo. O Compliance Officer, designado para implementar a política de conformidade do Grupo VYGON, lidera esta comissão. Esta Comissão garante a correta aplicação da ética empresarial e dos respetivos códigos de conduta. Compromete-se, assim, com o futuro no desenvolvimento da sua política ética nos negócios, de modo a manter o nível de excelência da VYGON, de acordo com os regulamentos aplicáveis.
- Foi criado um sistema de alerta interno que permite aos funcionários sinalizarem eventuais violações das regras de ética em vigor.
- Com este objetivo, foi redigida e enviada aos colaboradores uma circular para que possam lançar esses mesmos alertas com conhecimento de causa.
- Através da publicação do Código de Ética, o Grupo VYGON reitera veemente o seu compromisso e a sua determinação em garantir aos seus clientes e às partes interessadas a qualidade dos seus produtos, aos seus acionistas a sustentabilidade do seu modelo de negócio e aos seus parceiros comerciais e colaboradores a confiança no seu ambiente profissional.

06

A CHEFIA



CÓDIGO DE ÉTICA

07

INSTAURAR E MANTER A CONFIANÇA

A QUALIDADE
ESTÁ NO CENTRO DA
CULTURA DA NOSSA
EMPRESA



08

- Para criar e manter a confiança dos nossos utilizadores e dos pacientes, damos prioridade à segurança e à qualidade dos nossos produtos.
- A VYGON apresenta diariamente, a todos os níveis, produtos que são comercializados em todo o mundo com um nível de qualidade irrepreensível. Os produtos VYGON adaptam-se constantemente às evoluções das exigências regulamentares. Assim, em todas as fases de conceção, de desenvolvimento, de produção e de comercialização dos nossos produtos, nós comprometemo-nos a respeitar a lei e os regulamentos e os mais altos padrões em termos de pesquisa, desenvolvimento, fabrico, qualidade, rastreabilidade e segurança.
- Métodos científicos e inovadores são colocados em prática por equipas de desenvolvimento e todos os colaboradores de todas as entidades do Grupo implementam medidas de qualidade de excelência.
- O grupo VYGON informa todas as partes envolvidas, de maneira clara e transparente, no âmbito de uma comunicação responsável, que produz dispositivos de qualidade seguros e presta serviços igualmente eficientes aos seus clientes, mantendo o ambiente de bem-estar dos pacientes.
- O Grupo VYGON respeita as políticas ambientais em vigor, acompanhando-as e cumprindo-as, monitorizando rigorosamente, em termos regulamentares, as exigências ambientais atuais. A VYGON SA introduziu um programa Responsabilidade Social de Empresas que se traduz num equilíbrio sustentável tendo em conta a dimensão social e ambiental de cada uma das nossas ações. A VYGON SA e SIPV são certificados ISO 14001. O respetivo relatório está disponível na página institucional da VYGON SA.

INSTAURAR E MANTER A CONFIANÇA

RESPEITANDO AS
REGRAS DA LIVRE
CONCORRÊNCIA



- A VYGON acredita que deve fazer face à concorrência através da comercialização de produtos competitivos e de excelente qualidade, em conformidade com legislação nacional e internacional, rejeitando fortemente práticas desleais ou ilegais que vão contra o princípio da livre concorrência.
- A VYGON compromete-se a respeitar a legislação aduaneira aplicável bem como a se submeter às restrições económicas e financeiras aplicáveis em alguns países.
- A VYGON compromete-se a não violar as leis relativas ao direito de concorrência e garantir o respeito dos seus concorrentes, tratando-os de forma leal.
- Assim, os colaboradores do Grupo VYGON estão proibidos de:
 - Negociar com os seus concorrentes (partilha de mercado, fixação de preços)
 - Discriminar preços em mercados semelhantes
 - Colocar um fornecedor ou cliente numa lista negra
 - Denegrir terceiros ou trocar informações comerciais confidenciais fora de um quadro contratual seguro

VYGON

CÓDIGO DE ÉTICA

09

TRABALHAR COM CONFIANÇA

DANDO INDICADORES DE RESPEITO AOS NOSSOS COLABORADORES



10

- O grupo VYGON presta especial atenção aos seus colaboradores, que coloca no centro da sua estratégia empresarial, respeitando as normas e regras sociais aplicáveis.
- O Grupo VYGON proíbe qualquer forma de discriminação, de intimidação ou assédio e não tolera qualquer forma de violência. A VYGON propõe aos seus funcionários um ambiente de trabalho agradável e respeitoso.
- O Grupo VYGON apresenta um plano de prevenção coeso para manter a saúde e a segurança dos seus funcionários; por sua vez, estes comprometem-se a respeitar e a cumprir as regras de higiene e segurança que lhes são comunicadas.
- O Grupo VYGON acolhe e desenvolve os talentos e as competências dos seus colaboradores, garantindo a igualdade de oportunidades tendo em conta as suas perspetivas de evolução profissional, acompanhando o seu desenvolvimento através de uma política de formação dinâmica e diversificada.
- O Grupo VYGON rege-se por uma abordagem direcionada à qualidade de vida no trabalho e confirma o seu compromisso de oferecer aos seus funcionários condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento, o empenho e a eficácia no trabalho.

TRABALHAR COM CONFIANÇA

RESPEITANDO OS ATIVOS QUE ASSEGURAM O NOSSO FUTURO



- Os colaboradores devem procurar fazer bom uso das ferramentas e materiais colocados à sua disposição no estrito âmbito da sua atividade profissional.
- Os colaboradores comprometem-se a honrar os direitos de propriedade intelectual de terceiros, abstendo-se de plagiar, copiar criações protegidas e de cometer atos de contrafação.
- Os colaboradores comprometem-se a respeitar os direitos de propriedade intelectual da VYGON (marcas, patentes, desenhos e modelos, nomes de domínios) e a respeitar as regras de rotulagem dos produtos.
- Os colaboradores devem empenhar-se em proteger as informações confidenciais da VYGON às quais têm acesso, tal como segredos comerciais, planos de marketing, dados jurídicos ou financeiros. Eles devem igualmente proteger as informações sensíveis comunicadas por terceiros.
- A imagem da VYGON é um ativo importante que cada colaborador deve proteger e valorizar.



CÓDIGO DE ÉTICA

11

PRESERVA A CONFIANÇA

ASSEGURANDO A PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

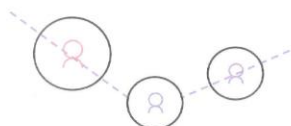


- O grupo VYGON e todos os seus constituintes devem respeitar as leis aplicáveis em matéria de proteção de dados pessoais.
- Dados pessoais (ou de carácter pessoal) são informações que permitem identificar um indivíduo, direta ou indiretamente.
- Essas informações pessoais podem ser relativas aos nossos clientes, pacientes, fornecedores, parceiros, distribuidores e, claro, aos colaboradores do Grupo.
- A lei sobre a proteção de dados, formalizada no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, insere-se no novo quadro europeu sobre o tratamento e circulação de dados de carácter pessoal.
- Para garantir que todos os colaboradores do Grupo respeitem as leis em vigor, a VYGON criou um grupo de trabalho dedicado ao Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD) que estabelece procedimentos, regras e códigos de conduta.
- Os colaboradores devem ter esta documentação como referência; a mesma está disponível na página institucional do Grupo VYGON.

12

PRESERVAR A CONFIANÇA

NAS NOSSAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS



- O grupo VYGON atua de forma ética, leal e profissional nas suas relações com as autoridades públicas, profissionais de saúde, seus parceiros e concorrentes.
- Cada colaborador deve garantir não estar em conflito de interesses relativamente às decisões que tem de tomar. Caso isto aconteça, o dito trabalhador deve comunicar a situação ao seu superior hierárquico, privilegiando assim a transparência.
- O Grupo VYGON estabeleceu procedimentos internos muito rigorosos no sentido de respeitar os regulamentos nacionais e internacionais no que concerne às relações de interesse com os profissionais de saúde. Cada colaborador que trabalhe diretamente com um profissional de saúde tem o dever de conhecer e respeitar a regulamentação e aplicar os procedimentos existentes no seio do Grupo. A filial francesa da VYGON elaborou instruções e um guia prático para permitir aos colaboradores cumprir rigorosamente a lei. São disponibilizadas formações aos funcionários em questão.
- Tendo em conta o posicionamento de integridade e de transparência defendido pelo Grupo VYGON, a luta contra a corrupção é uma prioridade.
- Como tal, e em conformidade com a legislação aplicável, o Grupo VYGON criou uma unidade dedicada à implementação do programa anticorrupção. São várias as ações levadas a cabo; elas estão descritas no código de conduta anticorrupção do Grupo. Cada colaborador deve cumprir este programa rigorosamente.

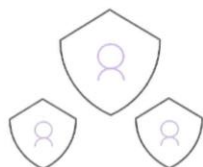
VYGON

CÓDIGO DE ÉTICA

13

VYGON

MANIFESTA A
SUA
CONFIANÇA



- O Grupo VYGON responsabiliza os seus colaboradores, pedindo-lhes assim para respeitar os compromissos contidos neste Código de Ética.
- Cada colaborador está consciente de que a violação deste Código pode acarretar sanções disciplinares, civis e /ou criminais.
- Todo o colaborador que seja confrontado ou que seja testemunha de uma situação que ele considere como sendo uma violação das disposições e/ou princípios deste Código, [alertscompliancevygon](#) pode denunciar clicando no seguinte link:
- O colaborador deve, antes de mais, estar ciente dos princípios da Carta do Denunciante. Essa Carta refere que:
 - O trabalhador deve sobretudo privilegiar a comunicação com a sua hierarquia;
 - A denúncia deve ser feita apenas em caso de convicção ou forte suspeição de existência da violação, e se de facto, foi de boa-fé e sem intenção de prejudicar;
 - Os alertas, não anónimos, serão tratados de forma totalmente confidencial por uma comissão restrita. Essa comissão é responsável por instruir o processo num prazo determinado;
 - O denunciante de boa-fé não sofrerá qualquer tipo de sanção ou represália;
- O Grupo VYGON está empenhado em tomar todas as medidas disciplinares e/ou introduzir as ações legais necessárias para proteger os seus interesses e os dos seus funcionários.

13

Parque Empresarial Baltar - Parada
Rua F, Lote I, 4585-013 - Baltar PORTUGAL
Tel.: +351 22 943 94 90 Fax: +351 22 944 73 90
Email: vygonpt@vygon.com



Anexo II – Política de utilização dos sistemas de informação



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO POLITICA DE UTILIZAÇÃO

Este documento define as regras de utilização do Sistema de Informação da Vygon tendo em vista:

- ❖ proteger a segurança da informação no SI de todas as formas (integridade, confidencialidade).
- ❖ proteger os recursos de TI da empresa fornecidos aos utilizadores.

É da responsabilidade dos utilizadores proteger os recursos TI que lhes são confiados pela empresa, bem como a segurança da informação sob a qual têm controlo. Os utilizadores devem apenas aceder aos recursos TI da empresa através da sua conta pessoal que lhes é especificamente atribuída.

Os dados confidenciais da Vygon devem ser armazenados numa máquina ou servidor com acesso restrito e deve ser feito regularmente uma cópia de segurança destes dados.

Índice

1. ABREVIATURAS	p.2
2. OBJETIVO	p.3
3. ÂMBITO	p.3
3.1 Utilizadores	p.3
3.2 Recursos	p.3
4. ÁREA DE RESPONSABILIDADE	p.4
5. INSTRUÇÕES PARA O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO	p.4
5.1 Regras gerais	p.4
5.2 Hardware e sistemas TI	p.6
5.3 Segurança no acesso ao SI	p.7
5.4 Informação de segurança	p.8
5.5 Proteção dos dados confidenciais da Vygon	p.9
5.6 Proteção de informação de terceiros	p.10
5.7 Direito de desconectar / desligar	p.11

1. ABREVIATURAS

Lista de abreviaturas, acrónimos e definições:

DSI	Departamento de Sistemas de Informação
Sistema de Informação (SI)	Representa toda a informação utilizada pela Vygon e os recursos (hardware, processamento, programas, documentos, etc.) necessários para gerir, armazenar, processar e transportar essa informação, bem como para comunicá-la dentro da empresa e divulgá-la fora dela (Parceiros, público, etc.).
Segurança do Sistema de Informação	Caracteriza a manutenção da confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados no sistema de informação da empresa.
Confidencialidade	Detenção da informação ou processamento que não pode ser divulgado a terceiros, pessoas físicas ou jurídicas sem autorização da Vygon.
Integridade	Capacidade de evitar a alteração ou destruição dos recursos do sistema de informação (redes informáticas, computadores, software e dados).
Rede Privada Virtual (VPN)	Rede privada virtual usada pela Vygon para garantir o acesso remoto às aplicações internas.
Dados Pessoais	Informações sobre uma pessoa que a possam identificar (nome, endereço de e-mail, etc.).
Dados Sensíveis	Informações sobre origens raciais ou étnicas, convicções políticas, filosóficas ou religiosas, associação sindical, saúde ou vida sexual de uma pessoa.

2. OBJETIVO



Para proteger os interesses da empresa, devem ser tomadas precauções especiais para salvaguardar a informação pertencente à empresa que é recebida, armazenada, processada ou transmitida pelo nosso Sistema de Informação, especialmente quando esta é confidencial.

Assim sendo, esta política define as regras a ser seguidas quando o SI é utilizado com o objetivo de:

- ❖ Proteger os dados e a segurança de processamento.
- ❖ Proteger recursos TI fornecidos aos utilizadores

O uso generalizado das TI, das ferramentas de comunicação, recursos, e o rápido desenvolvimento da tecnologia pode representar riscos relacionados com a má utilização ou o uso profissional indevido.

Para evitar esses riscos, é necessários definir regras para um uso adequado.

Portanto, o objetivo desta política é também definir regras de boa conduta que devem ser cumpridas em relação a:

- ❖ Comportamento leal e responsável.
- ❖ Regras de ética e legislação aplicável.

3. ÂMBITO

3.1 UTILIZADORES

Esta política foi desenhada para os utilizadores sediados em França, sendo posteriormente traduzida e adaptada aos utilizadores da Vygon PT.

Os administrativos, comerciais, vendedores, e qualquer outra pessoa (empregados, fornecedores, consultores, ou prestadores de serviços) que tenham acesso ao SI são considerados utilizadores.

3.2 RECURSOS

Os recursos SI que necessitam de ser protegidos incluem as redes, computadores, software e dados.

Em particular, proteger os recursos SI da empresa inclui:

- ❖ As comunicações internas da empresa (mensagens, documentos, etc).
- ❖ Computadores (*desktops*), portáteis (*laptops*), telemóveis (*smartphones*), tablets, etc.
- ❖ Impressoras, fotocopiadoras, emails, etc.
- ❖ *Intranet*, *internet*.
- ❖ Bases de dados, ficheiros, CDs, DVDs, unidades USB, e todos os utensílios que podem armazenar dados.
- ❖ Software, manual do utilizador, códigos de acesso, documentação técnica dos sistemas
- ❖ Relatórios informáticos em qualquer formato.

4. ÁREA DE RESPONSABILIDADE

Cada novo empregado deve ler e confirmar ter lido esta política
A administração deve garantir que esta política é conhecida, entendida e aplicada.

Todos os empregados são responsáveis por comunicar as regras de segurança em vigor a qualquer terceiro que seja colocado à sua responsabilidade (empregado, fornecedor, consultor, prestador de serviços, etc.) que tenha acesso a informações da empresa através do SI.

Em particular, deve ser assegurado que empregados temporários tenham assinado, se necessário, cláusulas de confidencialidade e não divulgação, antes de acederem à informação da Vygon e que estes realmente cumprem e executam as regras de segurança aplicáveis a qualquer utilizador do SI da Vygon.

5. INSTRUÇÕES PARA O USO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

5.1 REGRAS GERAIS

A segurança do SI é responsabilidade de todos.
Portanto e de acordo com esta política, cada utilizador deve, respeitando a ética profissional e tendo em conta a preocupação de responsabilidade pessoal, contribuir ativamente para a segurança da informação que controla e para a proteção dos recursos TI que utiliza.

5.1.1 Recursos TI fornecidos aos utilizadores

Os recursos TI pertencem à empresa. Como tal, estes devem ser utilizados ao serviço das atividades da Vygon, e devem ser feitos todos os esforços para evitar qualquer deterioração ou roubo.

5.1.2 Email

Os Emails são um meio de melhorar a comunicação dentro da empresa ou com terceiros.

Qualquer mensagem enviada de uma caixa correio da Vygon é assemelhada a uma carta enviada em papel timbrado da empresa. Qualquer utilizador deve, portanto, adotar um comportamento responsável do uso que faz do seu e-mail. A atenção dos utilizadores deve ser direcionada para o facto que eles ou a empresa podem ser criminalmente considerados responsáveis por um e-mail.

Todo o utilizador deve abster-se de qualquer má conduta no uso da comunicação eletrónica (e-mail, internet, etc.) tal como *spoofing*, troca de informação que seja ilegal, difamatória, ou infringe a privacidade. A troca de informações políticas, sindicais ou religiosas também é proibida.

Em particular, são proibidas as seguintes práticas:

- ❖ Participação em fóruns de índole não profissional
- ❖ Participar em cadeias de e-mail (strings).



- ❖ Responder ou criar atividades comerciais e solicitações fora da sua atividade profissional.
- ❖ Forjar e-mails.
- ❖ Transmitir informações contrárias à lei e à moral.
- ❖ Enviar lixo eletrônico ou proceder ao envio de grandes quantidades de e-mails para fins não profissionais, uma vez que o volume gerado por estes e-mails pode alterar a integridade do SI.

5.1.2.1 Boas práticas de e-mail

No contexto da utilização do e-mail, cada utilizador deve assegurar que os destinatários da informação estão diretamente ligados ao assunto do e-mail para evitar a multiplicação dos mesmos.

À exceção de uma comunicação para toda a empresa, o utilizador deve seleccionar o destinatário do e-mail (se possível apenas um destinatário por e-mail), especificar o assunto e a informação que espera receber do destinatário ou de cada destinatário no caso de ser mais do que um.

Deve ser dada especial atenção à função "Responder a todos", que pode levar a uma desnecessária multiplicação de e-mails, escolha o destinatário do retorno e questione-se / avalie se é pertinente retornar os anexos.

A disseminação de informações não irá necessariamente resultar na resolução do problema antes na sua diluição.

O assunto do e-mail deve ser fornecido de forma clara e concisa.

O texto do email deve ser sempre claro e conciso.

Os destinatários copiados em (cc) são mencionados como "para informação". A pessoa copiada não deve responder em vez do destinatário.

Por uma questão de transparência, a função de cópia escondida (ccc) não é recomendada.

5.1.2.2 Regras gerais de e-mail

O e-mail fornecido pela Vygon destina-se a uso profissional.

O seu uso para fins pessoais, em proporções razoáveis, é tolerado mas sujeito aos princípios definidos nesta política.

O uso para assuntos profissionais que não estejam relacionados com a Vygon está proibido.

Qualquer mensagem pessoal enviada ou recebida deve ser marcada como "Pessoal" ou "Privada".

Qualquer mensagem que não tenha essa marcação será considerada de carácter profissional e pode ser consultada.

Os e-mails recebidos no e-mail da empresa estão sujeitos a controle anti-vírus e anti-spam. Os e-mails detectados como anomalia são automaticamente isolados em pastas de quarentena.

O DSI faz todos os esforços para detectar qualquer e-mail fraudulento. No entanto, a vigilância de todos os funcionários é a melhor proteção para a Vygon.

Nunca abra um anexo de e-mail que não seja claramente identificado e reconhecido. Nunca clique em nenhuma ligação (link) fornecida que também possa potencialmente transferir um vírus para a posto de trabalho e para toda a rede da empresa.

5.1.3 Internet

Todos os empregados podem aceder à internet para fins profissionais.



O uso da Internet por motivos pessoais é tolerado sempre que sejam consultas ocasionais e rápidas, necessárias pelo dia-a-dia, desde que assegure que isso não afeta a produtividade, desempenho nas suas tarefas, a qualidade do seu ambiente de trabalho, e o normal funcionamento da rede.

Sob nenhuma circunstância, o usuário deve consultar, carregar, publicar ou divulgar através dos recursos da empresa, documentos de informações, imagens ou vídeos:

- ❖ Que sejam violentos, pornográficos ou contrários à boa moral, racistas ou susceptíveis de prejudicar o respeito pela pessoa humana, pela sua dignidade ou afetar a proteção de menores
- ❖ Que sejam difamatórios
- ❖ Com o propósito de assédio, ameaças ou insultos
- ❖ Que causem dano à imagem do grupo Vygon

Para proteger o SI, a empresa reserva o direito de instalar ferramentas de segurança intermédias para a navegação na Internet.

5.2 HARDWARE E SISTEMAS DE TI

5.2.1. Regras básicas

Os usuários não podem reinstalar ou modificar os seus postos de trabalho. A DSI pode remover qualquer software não autorizado sem aviso prévio.

Os downloads de jogos são proibidos e podem espalhar vírus. Tais downloads deterioram as configurações de software da empresa e aumentam o risco para a Vygon.

5.2.2 Postos de Trabalho

Os *desktops*, *laptops*, *tablets*, e *smartphones* do utilizador pertencem à Vygon.

Todas as informações armazenadas em computadores fornecidos pela empresa ou transmitidas via email, máquinas ou servidores da Vygon são consideradas pertencentes à Vygon.

Como tal, a Gerência pode controlar qualquer posto de trabalho. Para isso, a DSI usa, entre outros, uma ferramenta informática para ter acesso remoto aos computadores dos utilizadores conectados. Durante este procedimento, qualquer ficheiro que não esteja marcado como "Pessoal", é considerado profissional pelo que pode ser examinado. Os *backups* de dados do disco rígido do computador devem ser realizados pelo utilizador. Em caso de alguma falha esses dados podem ser perdidos.

Só aos dados armazenados em servidor externo ou interno é que é feito regularmente um *backup*.

5.2.3 Hardware Móvel

Os hardwares móveis, como portáteis (*laptops*), telemóveis (*smartphones*), e *tablets*, têm uma ligação semelhante à dos computadores (*desktops*) já que são de fácil transporte fora da empresa, particularmente em áreas públicas de acesso.

Os meios de armazenamento como CDs, DVDs ou unidades USB também são facilmente transportáveis.

Isso resulta em um maior risco de roubo de hardware e, portanto, também dos dados armazenados neles.



O uso da Internet por motivos pessoais é tolerado sempre que sejam consultas ocasionais e rápidas, necessárias pelo dia-a-dia, desde que assegure que isso não afeta a produtividade, desempenho nas suas tarefas, a qualidade do seu ambiente de trabalho, e o normal funcionamento da rede.

Sob nenhuma circunstância, o usuário deve consultar, carregar, publicar ou divulgar através dos recursos da empresa, documentos de informações, imagens ou vídeos:

- ❖ Que sejam violentos, pornográficos ou contrários à boa moral, racistas ou susceptíveis de prejudicar o respeito pela pessoa humana, pela sua dignidade ou afetar a proteção de menores
- ❖ Que sejam difamatórios
- ❖ Com o propósito de assédio, ameaças ou insultos
- ❖ Que causem dano à imagem do grupo Vygon

Para proteger o SI, a empresa reserva o direito de instalar ferramentas de segurança intermédias para a navegação na Internet.

5.2 HARDWARE E SISTEMAS DE TI

5.2.1. Regras básicas

Os usuários não podem reinstalar ou modificar os seus postos de trabalho. A DSI pode remover qualquer software não autorizado sem aviso prévio.

Os downloads de jogos são proibidos e podem espalhar vírus. Tais downloads deterioram as configurações de software da empresa e aumentam o risco para a Vygon.

5.2.2 Postos de Trabalho

Os *desktops*, *laptops*, *tablets*, e *smartphones* do utilizador pertencem à Vygon.

Todas as informações armazenadas em computadores fornecidos pela empresa ou transmitidas via email, máquinas ou servidores da Vygon são consideradas pertencentes à Vygon.

Como tal, a Gerência pode controlar qualquer posto de trabalho. Para isso, a DSI usa, entre outros, uma ferramenta informática para ter acesso remoto aos computadores dos utilizadores conectados. Durante este procedimento, qualquer ficheiro que não esteja marcado como "Pessoal", é considerado profissional pelo que pode ser examinado. Os *backups* de dados do disco rígido do computador devem ser realizados pelo utilizador. Em caso de alguma falha esses dados podem ser perdidos.

Só aos dados armazenados em servidor externo ou interno é que é feito regularmente um *backup*.

5.2.3 Hardware Móvel

Os hardwares móveis, como portáteis (*laptops*), telemóveis (*smartphones*), e *tablets*, têm uma ligação semelhante à dos computadores (*desktops*) já que são de fácil transporte fora da empresa, particularmente em áreas públicas de acesso.

Os meios de armazenamento como CDs, DVDs ou unidades USB também são facilmente transportáveis.

Isso resulta em um maior risco de roubo de hardware e, portanto, também dos dados armazenados neles.

Os utilizadores devem portanto ter em atenção as seguintes regras:

- ❖ Não escreva as senhas em ficheiros ou documentos relacionados que, em caso de perda ou roubo, possam criar risco de acesso fraudulento aos dados da empresa.
- ❖ Armazene todos os dados num servidor da empresa, e não apenas num hardware móvel, a menos que este não possa ser evitado devido à tarefa
- ❖ Tome todas as precauções para proteger o hardware móvel de danos, roubos ou uso indevido, incluindo:
 - Nos aeroportos nunca coloque um hardware móvel no porão
 - Nos veículos estes devem ser colocados longe da vista e o veículo deve estar trancado.

Notifique imediatamente o DSI em caso de perda ou roubo e apresente queixa na esquadra da polícia mais próxima.

5.3 SEGURANÇA NO ACESSO AO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O SI da empresa é, até certo ponto, automatizado.

Muitas informações, algumas das quais confidenciais, são geridas através dos sistemas informáticos e das aplicações.

Para garantir que as informações SI sejam vistas e / ou atualizadas apenas por utilizadores autorizados, o acesso às redes da empresa está protegido.

5.3.1 Proteção do SI através de contas e senhas

Cada utilizador possui um nome de utilizador com a uma senha associada, que pode ser modificada a qualquer momento pelo utilizador, para ter acesso ao SI de VYGON. As senhas são estritamente pessoais e confidenciais. Devem ser escolhidas com cuidado para evitar que sejam facilmente descobertas ou "forçadas".

Devemos ter em conta as seguintes precauções:

- ❖ Não tenha um papel com a senha escrita (não as coloque num post-it nem as armazene no seu ambiente de trabalho.)
- ❖ Desenvolva uma senha de alta qualidade, difícil de adivinhar, que contenha pelo menos três dos caracteres com letra maiúscula e minúscula, números e caracteres especiais (?, * ...).
- ❖ Nunca use o seu nome ou data de nascimento
- ❖ Mude a sua senha se suspeitar que alguém a sabe ou adivinhou, ou mesmo se temporariamente a teve que fornecer a alguém.
- ❖ Mantenha sempre a senha confidencial e pessoal: não é de suspeitar não revelar a sua senha. Os E-mails e as comunicações telefónicas não são seguras. Portanto, as senhas não devem ser transmitidas em texto simples em uma mensagem de e-mail.
- ❖ Não compartilhe informações de login ou confie a identidade eletrónica a outra pessoa.

Os utilizadores não devem usar a conta de outra pessoa para aceder a um nível de acesso diferente ou superior ao que lhe foram atribuídos.

5.3.2 Revisão de acesso

Como parte dos procedimentos de segurança a empresa pode ter que rever o acesso dos utilizadores e os perfis no SI.

5.3.3 Modo de espera do ecrã

Para fortalecer a proteção do nosso SI, deve-se ter cuidado para não deixar os recursos de TI acessíveis através de uma sessão em espera, especialmente quando o utilizador está longe da sua mesa.

Por isso, é recomendado um modo de espera protegido por uma senha. A maioria dos computadores entra automaticamente em espera após um período de inatividade.

Se este não for o caso, é recomendado que feche manualmente a sessão no seu computador quando se afastar da secretária.

5.3.4 Acesso Remoto

O acesso remoto à rede da Vygon (ou seja, fora das instalações da empresa) deve ser feito através de um equipamento de trabalho fornecido e configurado para esse fim (com exceção de determinados aplicativos externos, incluindo o email acessível através de qualquer motor de busca). Neste caso, o acesso deve ser feito por VPN

5.4 Segurança da Informação

A integridade do SI deve ser protegida contra potenciais ataques aos computadores por pessoas não pertencentes à empresa para uso fraudulento.

A aplicação das seguintes regras deve facilitar a proteção contra esse tipo de ataque.

5.4.1 Segurança do Software

A DSI fornece, instala e mantém software de segurança adquirido pela empresa (ex: antivírus) no hardware de TI da Vygon.

Os utilizadores nunca devem remover ou desativar o software de segurança ou alterar a sua operação. Os utilizadores que recebem mensagens relacionadas com a segurança dos sistemas de TI (vulnerabilidade, vírus, etc.) devem informar a DSI que determinará as ações apropriadas a serem tomadas. Este tipo de mensagem não deve ser encaminhada para outros utilizadores, pois isso pode levar à propagação de um vírus ou à transmissão de informações erradas.

Se o anti-vírus notificar a existência de um "vírus", o utilizador deve entrar em contato com a DSI imediatamente.

No caso de notificação das atualizações do posto de trabalho, o utilizador deve seguir as instruções indicadas no ecrã e não desligar o equipamento.

5.4.2 Divulgação de dados e / ou informações pertencentes à Vygon a terceiros

Algumas práticas envolvem indivíduos mal intencionados que tentam obter informações e / ou dados confidenciais da Vygon.

Esta informação pode ser obtida por vários métodos como:

- ❖ Chamadas telefónicas
- ❖ Escutar conversas em locais públicos
- ❖ Enviar e-mails fraudulentos
- ❖ Acesso físico a um site

5.4.2.1 Chamadas telefónicas

Esta prática consiste num indivíduo, que se apresenta como um terceiro legítimo, que pode ser conhecido do utilizador, durante uma chamada telefónica, com o intuito de abusar da sua confiança e / ou explorar qualquer negligência da sua parte com a finalidade de adquirir informações confidenciais.

Para reduzir o risco, as seguintes regras devem ser tidas em conta:

- ❖ Nunca dar informações a uma pessoa que não se identifique ao telefone
- ❖ Não fornecer senhas ou nomes de utilizador.
- ❖ Informar o DSI ou o DRH se houver alguma chamada suspeita.

5.4.2.2 Ouvir conversas alheias

As conversas profissionais podem ser interceptadas através de chamadas telefónicas ou em locais públicos. Várias informações, mesmo parciais, permitem à pessoa reconstruir uma imagem mais completa das atividades da empresa.

Por conseguinte, é necessário estar atento às conversas telefónicas em lugares como elevadores, cafés, corredores de hotéis e comboios/autocarros.

5.4.2.3 Envio de emails fraudulentos

Os criminosos informáticos (*hackers*) usam o e-mail para representar terceiros confiáveis (por exemplo, instituições e autoridades financeiras) para obter informações confidenciais e desviar fundos.

Concretamente, os *hackers* roubam a identidade de uma empresa oficial, como um banco, e enviam mensagens com convites para se conectar on-line através de um link de hipertexto contido no corpo da mensagem que o envia a uma página web falsa imitando um site original.

Esta prática, conhecida como *phishing*, permite que falsificadores obtenham dados confidenciais e / ou pessoais.

Para lutar contra esta prática, mails suspeitos que o convidem a fornecer informações pessoais e / ou confidenciais devem ser eliminados.

5.4.2.4 Acesso físico a um site

De um modo geral, é preciso estar atento a qualquer pessoa desconhecida ou não identificada presente na Vygon. Cada utilizador deve conhecer o seu ambiente de trabalho e as pessoas que provavelmente não estarão autorizadas a estar lá.

5.5 PROTEÇÃO DA INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL DA VYGON

A Vygon detém informações confidenciais, da mesma forma que outros tipos de propriedade.

5.5.1 Proteção de hardware e documentos

O hardware e os documentos confidenciais da Vygon devem ser afastados ou colocados fora da vista, especialmente quando visitantes estejam presentes nas instalações da empresa.

Esta regra é aplicável em qualquer lugar dentro ou fora da empresa (ex; hotel, escritório de centros de negócios, etc.).

Quando não estão em uso (ex. se o escritório está aberto mas o utilizador está fora ou em reunião), hardware e documentos confidenciais devem ser guardados num armário fechado. Qualquer ecrã de computador deve ser posicionado, especialmente num comboio ou avião, de forma a evitar que os vizinhos vejam as informações exibidas.

Os materiais impressos não devem ser deixados em aparelhos comunitários.

5.5.2 Armazenamento de dados confidenciais

Os dados confidenciais da Vygon não devem ser permanentemente armazenados no disco rígido local do posto de trabalho de um utilizador.

Sempre que possível, esses dados devem ser armazenados num servidor com acesso controlado que é restrito a pessoas autorizadas.

5.5.3 Precauções a tomar em caso de destruição.

Os dados a serem eliminados em aparelhos eletrónicos devem ser apagados definitivamente, especialmente antes de qualquer transferência, reutilização e / ou reparação de hardware. A DSI deve executar este processo de limpeza.

Se for necessário, a DSI pode destruir fisicamente o hardware antes da eliminação. Para fins de verificação e auditoria, a prova de destruição ou eliminação deverá ser guardada / arquivada.

5.6 PROTECÇÃO DE INFORMAÇÕES DE TERCEIROS.

Regulamentos internacionais sobre propriedade intelectual protegem as invenções, inovações e criações de terceiros, em particular fornecedores ou concorrentes.

5.6.1 Proteção de Software

Software não grátis que a Vygon não tenha adquirido a licença para uso não deve ser instalado em nenhum posto de trabalho da empresa, a menos que seja expressamente autorizado pela editora.

5.6.2 Proteção de dados pessoais

A legislação francesa e europeia (RGPD) regula estritamente o processo automatizado de dados pessoais, em particular os dados sensíveis.

Neste caso, a lei institui direito às pessoas envolvidas nesse processamento, mas também responsabilidades a serem respeitadas pelas pessoas responsáveis por esse processamento.

As pessoas relacionadas nesse processamento têm o direito de:

- ❖ serem informados da existência de processamento com os seus dados.
- ❖ objetar a sua inclusão no processamento
- ❖ pedir os dados armazenados sobre eles
- ❖ corrigir os dados se estes estiverem incorretos

As pessoas encarregadas do processamento devem:

- * Recolher os dados legalmente
- * Certificar-se de que o processamento seja apropriado para o seu propósito e que os dados são usados para um fim específico
- * Manter os dados por um período de tempo razoável.
- * Implementar medidas de segurança para proteger os ficheiros
- * Só dar acesso aos dados apenas a pessoas autorizadas
- * Informar as pessoas envolvidas
- * Declarar processamento à CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados).

5.7 DIREITO DE DESLIGAR

De acordo com o direito de desligar os funcionários da Vygon não são obrigados a ler ou responder a e-mails, mensagens de texto ou telefonemas, não apenas durante os dias de trabalho entre as 20h e as 8h da manhã seguinte, mas também nos fins de semana e durante os períodos em que o contrato de trabalho está suspenso.

Além disso, todos os funcionários devem assegurar, na medida do possível, parar de enviar e-mails ou mensagens de texto e fazer chamadas telefônicas não apenas nos dias de trabalho entre as 20h e as 8h da manhã seguinte, mas também nos fins de semana e durante os períodos em que o contrato de trabalho está suspenso .

Este documento está anexado ao regulamento interno.

Ecouen, 06 Julho 2017



Manuela OLIVE
Information Systems Director



Laurent MILLET
Human Resources Director

Anexo III – Formulário de ficha de fornecedor

FICHA DE FORNECEDOR	
----------------------------	---

FORNECEDOR N.º: <small>(A preencher pela VYGON)</small>	
--	--

INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS

NOME DA EMPRESA							
NIF							
MORADA		Rua:					
		Localidade:		Código Postal:			
TELEFONE		FAX		E-MAIL			
CONTACTO SERVIÇO COMPRAS	NOME:			CONTACTO SERVIÇO FINANCEIRO	NOME:		
	TELEFONE:				TELEFONE:		
	E-MAIL:				E-MAIL:		

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

FORMA		PRAZO	
--------------	--	--------------	--

DETALHES BANCÁRIOS

BANCO		CÓDIGO SWIFT	
Nº CONTA		IBAN	

OBSERVAÇÕES

--

VALIDAÇÃO <small>(A preencher pela VYGON)</small> Data: Responsável:	REGISTO <small>(A preencher pela VYGON)</small> Data: Responsável:
---	---

Anexo IV – Formulário de ficha de cliente

FICHA DE CLIENTE	
-------------------------	---

CLIENTE N.º: <small>(A preencher pela VYGON)</small>	
--	--

Vendedor: <small>(A preencher pela VYGON)</small>	
---	--

INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS

NOME DA EMPRESA						
NIF				CAE		
MORADA DE FATURAÇÃO	Rua:					
	Localidade:			Código Postal:		
MORADA DE ENTREGA	Rua:					
	Localidade:			Código Postal:		
TELEFONE		FAX		E-MAIL		
CONTACTO SERVIÇO COMPRAS	NOME:			CONTACTO SERVIÇO FINANCEIRO	NOME:	
	TELEFONE:				TELEFONE:	
	E-MAIL:				E-MAIL:	

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

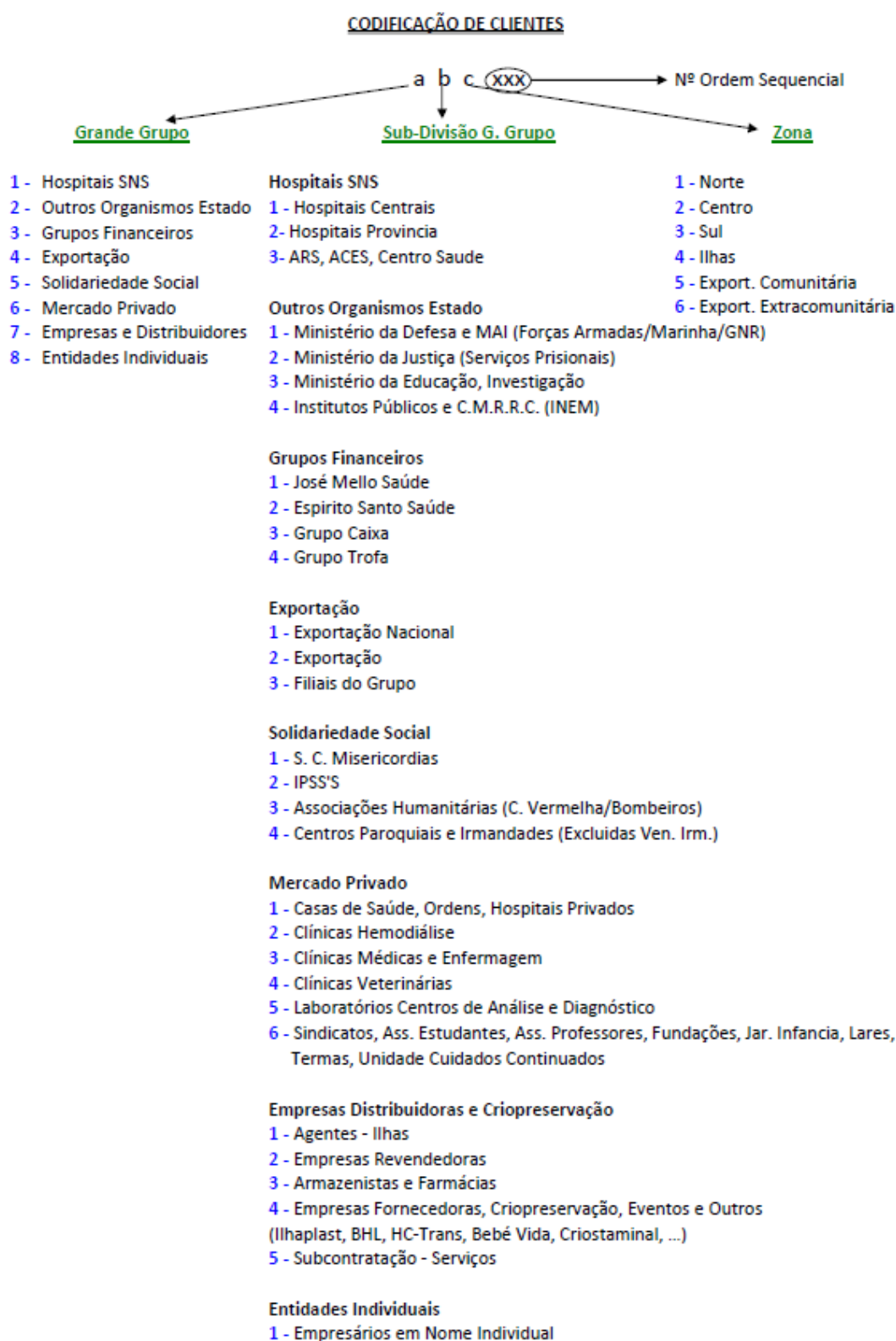
FORMA		PRAZO	
--------------	--	--------------	--

OBSERVAÇÕES

--

VALIDAÇÃO <small>(A preencher pela VYGON)</small>	REGISTO <small>(A preencher pela VYGON)</small>
Data:	Data:
Responsável:	Responsável:

Anexo V – Codificação de clientes



Anexo VII – Formulário de ficha de devolução

DEVOLUÇÃO CLIENTE



DEVOLUÇÃO N.º _____

A preencher na receção do pedido de devolução:			
Data do pedido:		Recebido por:	
Instituição:			
Pessoa de contacto:		Contacto:	
Motivo da devolução (consultar tabela anexa):		Responsável:	
Detalhes:			
Pedido registado por:		Assinatura:	
Análise do fundamento pelo responsável:			
Aceitação/Comunicação ao cliente: SIM / NÃO		Validado em:	
Assinatura:			
A preencher na receção do material devolvido:			
Data de receção:		Número de volumes:	
Verificação da mercadoria:			
Código	Lote	Quantidade	Estado da embalagem
			OK / Danificado
			OK / Danificado
			OK / Danificado
			OK / Danificado
			OK / Danificado
Observações:			
Data de verificação do material/introdução M3:		Assinatura:	
A preencher pelo serviço Qualidade / Direção Técnica			
Documentos anexos:	Código	Lote	Aceite para venda
<input type="checkbox"/> Guia transporte ou cópia			SIM / NÃO
<input type="checkbox"/> Fatura ou cópia			SIM / NÃO
<input type="checkbox"/> Imagem ou foto			SIM / NÃO
<input type="checkbox"/> Formulário do cliente			SIM / NÃO
<input type="checkbox"/> Outro:			SIM / NÃO
Observações:			
Data da decisão final/atualização M3:			
Assinatura:			

Anexo X – Formulário de pedido de recrutamento

Pedido de recrutamento



Nome do requerente:

Direção/Serviço:

Nome do candidato (quando aplicável):

Data:

Contrato

Tipo de contrato

Contrato sem termo Contrato a termo Outro (Precisar)

Data de entrada:

Duração do contrato:

Definição de função

Cargo:

Nível do posto

(iniciante/confirmado/experimentado):

Missões técnicas:

Contexto do posto:

Direção/Serviço:

Reportar a:

Horários:

Localização do posto:

Deslocações internacionais:

Sim

Não

Gestão:

Especificar o número de pessoas geridas

Remuneração:

Salário:

Benefícios variáveis (prémios, bónus...):

Perfil exigido

Formação:

Experiência:

Línguas e informática:

Qualidades pessoais:

Motivo do recrutamento

Substituição: Criação do posto: Aumento temporário atividade:

Requerente

Direção

Direção RH

Anexo XI – Formulário de comunicação de ausência

Comunicação de ausência



COLABORADOR

Dados pessoais

Nome: _____ N°: _____

Departamento: _____

Função (se aplicável): _____

Dados referentes à ausência

Dia(s): _____ Horário: _____

Motivo: _____

Não comunicado Comunicado >> Dia: _____ Hora: _____

Assinaturas

Colaborador: _____ Data: _____

Responsável departamento: _____ Data: _____

RECURSOS HUMANOS

Não comunicado Comunicado >> Dia: _____ Hora: _____

Falta injustificada

Falta justificada: Remunerada Não Remunerada

Parcial: _____ horas _____ horas

Entrega justificação

Assinaturas

Recursos Humanos: _____ Data: _____

Anexo XII – Grelha de avaliação de riscos por posto de trabalho



10 GRELHAS DE AVALIAÇÃO

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Geral	Permanência e deslocação nas instalações	Central de Detecção de Incêndios sem identificada	Difícil acesso à mesma numa situação de emergência	Outros Riscos	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Ausência de identificação de perigo de eletrocussão	Eletrocussão	Outros riscos	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Inexistência de sinalização de saída e porta anti-pânico	Difícil percepção de localização numa situação de emergência	Outros riscos	Baixa	Extremamente Danoso	RISCO MODERADO	
		Ausência de sinalética indicativa de saída de emergência por escadas	Difícil percepção do caminho de saída através de escadas	Outros riscos	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Geral	Permanência e deslocação nas instalações	Ausência de dispositivo de alarme na instalação sanitária para pessoas com mobilidade condicionada	Ausência de assistência em caso de emergência	Outros riscos	Baixa	Extremamente Danoso	RISCO MODERADO	
		Ausência de identificação da carga máxima e sinalética de proibido subir	Vários	Outros riscos	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Administrativo	Imprimir e fotocopiar documentos/ Trabalhar com o PC	Utilização de equipamentos dotados de visor	Fadiga visual	Físico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	Os postos de trabalho estão posicionados corretamente.
		Manuseamento dos equipamentos eléctricos	Agarramento	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
			Contacto directo e/ou indirecto com electricidade	Eléctrico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Curto-circuito	Incêndio	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL		
	Atender chamadas telefónicas/ Trabalho realizado sentado	Trabalho sentado por longos períodos de tempo/Posturas inadequadas de trabalho	Ergonómicos	Ergonómico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	Cadeiras ergonómicas
Atender clientes, fornecedores e trabalhadores	Existência de situações de conflito com clientes, fornecedores e trabalhadores	Exposição a stress	Psicossociais	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL		

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Logística	Manuseamento da máquina de embalagem (filme)	Posturas inadequadas de trabalho	Ergonómicos	Ergonómico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
			Entalamentos	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Colocação do material na máquina	Cortes	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
	Utilização de porta paletes manual	Utilização do equipamento de trabalho	Queda de material	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Choque contra objectos	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Atropelamentos	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Ergonómicos	Ergonómico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Condução do empilhador	Material mal acondicionado	Queda de material	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	Formação empilhadores
			Choque contra objectos	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Deslocação pelas instalações	Material mal armazenado	Quedas ao mesmo nível	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
Cais desprotegido			Quedas em altura	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Manutenção	Manutenção	Intervenções de manutenção	Arrastamento	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Perfuração	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Eléctricos	Eléctrico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Lesões músculo-esqueléticas	Ergonómico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Ruído	Físico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Quedas em altura	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Desorganização de espaço de trabalho	Queda de material	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
			Queda ao mesmo nível	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
		Pavimento molhado	Queda ao mesmo nível	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
		Material colocado no pavimento	Queda ao mesmo nível	Mecânico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
		Utilização das escadas	Quedas a diferentes níveis	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Sala branca	Manuseamento da máquina de Corte de tubo (MCT)	Colocação de materiais	Corte	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Manuseamento da máquina IST.01	Colocação de materiais	Esmagamento	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Manuseamento da máquina MQA	Colocação de materiais	Esmagamento	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Exposição a radiações	Perturbações oculares	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Utilização de máquinas	Manuseamento dos equipamentos elétricos	Contacto directo e/ou indirecto com electricidade	Eléctrico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
	Bancadas de trabalho	Posturas inadequadas de trabalho	Lesões músculo-esqueléticas	Ergonómico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Exposição a agentes químicos	Tonturas, intoxicação, queimaduras	Químico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	Presença de Fichas de Dados de Segurança
		Utilização de agulhas	Picadas	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
Movimentos repetitivos		Lesões músculo-esqueléticas	Ergonómico	Média	Danoso	RISCO MODERADO		

Departamento	Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações	
					F	S			
Qualidade /laboratório	Controle de qualidade	Posturas inadequadas de trabalho	Lesões músculo-esqueléticas	Ergonómico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL		
		Colocação de materiais nas máquinas	Esmagamento	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL		
	Imprimir e fotocopiar documentos/ Trabalhar com o PC	Utilização de equipamentos dotados de visor	Fadiga visual Ergonómico	Físico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL		
		Iluminação desadequada às tarefas de trabalho administrativo	Patologias oculares	Físico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL		
		Manuseamento dos equipamentos elétricos	Agarramento		Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Contacto directo e/ou indirecto com electricidade		Eléctrico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
			Curto-circuito		Incêndio	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	

Departamento / Categoria Profissional	Tarefa / Situação	Perigos	Risco	Tipo de Risco	Avaliação		Nível de Risco	Medidas existentes/Observações
					F	S		
Serviço de Limpeza	Limpeza das instalações	Realização de tarefas manuais	Posturas Incorrectas/ Sobreesforços	Ergonómico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Manipulação de produtos de limpeza	Contacto com substâncias nocivas ou tóxicas	Químico	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	
		Circulação em pavimentos escorregadios	Quedas ao mesmo nível	Mecânico	Baixa	Danoso	RISCO ACEITÁVEL	
		Manipulação de resíduos orgânicos	Exposição a agentes infecciosas	Biológicos	Baixa	Ligeiramente Danoso	RISCO TRIVIAL	