

Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal

Memorando de conclusões da auditoria financeira | 2017 e 2018
Setembro de 2020



Memorando de conclusões

Auditoria financeira | 2017 e 2018

Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe
Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal
Projecto Reforço Capacidade Institucional
Auditoria às Empresas Públicas



Jorge Costa
Partner

Exmos. Senhores,

No âmbito da análise às demonstrações financeiras da EMAE do exercício findo em 31 de dezembro de 2017 e do exercício findo em 31 de dezembro de 2018, emitimos o presente memorando, que integra as conclusões da auditoria efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria, bem como um resumo de procedimentos de controlo interno e outros procedimentos passíveis de melhoria que nos parecem pertinentes no âmbito do projeto de transformação das Empresas Públicas, tendentes a uma melhoria da Governança Pública, bem como as recomendações de carácter construtivo que as situações analisadas nos sugeriram.

De acordo com a nossa prática habitual, que tem sempre em vista maximizar a utilidade da nossa colaboração, ficamos ao inteiro dispor de V. Exas. para prestarmos os esclarecimentos adicionais que, eventualmente, considerem úteis e necessários. O memorando de conclusões anexo foi preparado unicamente para informação e uso da Direção da Empresa, do Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe, do Projeto Reforço Capacidade Institucional e respetiva entidade financiadora, pelo que não deve ser distribuído a ou utilizado por outras entidades.



José Bizarro
Director

Cumpre-nos finalmente, agradecer a colaboração que recebemos por parte da Direção Geral e dos Serviços da Empresa com quem contactámos bem como da Direção do Tesouro Público e do Projeto Reforço Capacidade Institucional que efetuaram a supervisão do processo, bem como o interesse demonstrado na apreciação das nossas observações.

Reiterando os nossos respeitosos cumprimentos,

De V. Exas.
Atentamente,

Jorge Costa
Partner

José Bizarro
Director

PricewaterhouseCoopers & Associados - SROC, Lda.,
Sede: Palácio Sottomayor, Rua Sousa Martins, nº 1, 3º, 1050-217 Lisboa, Portugal
Receção: Palácio Sottomayor, Avenida Fontes Pereira de Melo, nº16, 1050-121 Lisboa, Portugal
Tel +351 213 599 000, Fax +351 213 599 999, www.pwc.pt

PricewaterhouseCoopers & Associados - SROC, Lda. pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

Acesso à gestão e informação e fiabilidade de informação

Acesso à gestão



De uma forma geral, tivemos um bom acesso à atual Gestão da EMAE.

Contudo, a atual gestão não teve responsabilidade pela execução e acompanhamento do exercício de 2017 e 2018 uma vez que apenas foi nomeada em 19 de dezembro de 2018.

Os nossos principais contactos foram Celestino Andrade (Diretor Geral), Audilho Paquete (Diretor Administrativo e Financeiro), Estevão Teixeira (Chefe do Departamento Administrativo e Financeiro), Wilma Vera Cruz (Responsável Serviço de Contabilidade) e Anayansi Soares (Responsável Gabinete de Sistemas de Informação).

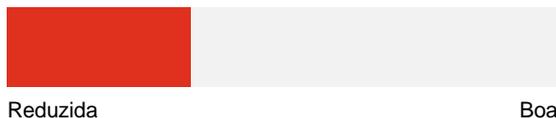
Acesso à informação



Conforme evidenciado na secção “Bases para a escusa de opinião” do Capítulo 2, existiram limitações relevantes no acesso à informação, uma vez que relativamente a diversos saldos de Balanço os Serviços da Empresa não dispunham das evidências e detalhe adequado.

Adicionalmente, relativamente ao exercício de 2017 e 2018 constatámos a inexistência de suportes ou a existência de suportes inadequados, nomeadamente para alguns lançamentos das rubricas de Outras imobilizações corpóreas, Subsídios para investimento e outros lançamentos de proveitos e custos.

Fiabilidade da informação



A informação fornecida, em conjunto com o acesso à gestão, permitiu-nos ter o conhecimento e entendimento de alguns dos principais riscos, tendências e fatores críticos.

Contudo, a Empresa apresenta uma reduzida fiabilidade da informação produzida, decorrente da ausência de procedimentos e controlos abrangentes e adequados, bem como uma insuficiente utilização e capacidade dos sistemas de informação existentes.

Enquadramento e objetivos

Enquadramento

No âmbito do Projecto Reforço Capacidade Institucional, financiado pelo Banco Mundial, nomeadamente da subcomponente “Fortalecimento da Governança das Empresas Públicas, o Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe através da Agência Fiduciária de Administração de Projectos entendeu como relevante a tarefa a auditoria às demonstrações financeiras do exercício de 2017 e do exercício de 2018 das seguintes Empresas Públicas:

- Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal
- Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea – Empresa Estatal
- Empresa Nacional de Administração dos Portos – Empresa Estatal
- Empresa dos Correios de São Tomé e Príncipe – Empresa Estatal

Fomos contratados no dia 25 de maio de 2020, sendo que no mês de junho desenvolvemos os procedimentos de planeamento de auditoria e as primeiras interações com as Empresas Públicas e de 27 de julho a 28 de agosto desenvolvemos o trabalho de campo em São Tomé e Príncipe.

As diversas fases do processo de auditoria foram acompanhadas pela Direção do Tesouro Público e pelo Projeto Reforço Capacidade Institucional.

Objetivos

O objetivo da auditoria às Empresas Públicas é o de fornecer um diagnóstico aprofundado sobre a situação económica e financeira das Empresas Públicas, que:

- (i) identifique as oportunidades de melhoria tendo para uma melhor cultura de desempenho, fiabilidade e transparência;
- (ii) contribua para o processo subsequente de transformação das Empresas Públicas e melhoria da Governança, processo para o qual sistematizamos uma possível visão no Capítulo 5.

Independência

Somos independentes das Empresas Públicas de acordo com os requisitos do código de ética do *International Ethics Standards Board for Accountants* (IESBA) e com os requisitos éticos nos termos das normas de ética, relevantes para a auditoria de demonstrações financeiras em São Tomé, e cumprimos as restantes responsabilidades éticas previstas nestes requisitos e no código de ética do IESBA.

Índice



1

**Demonstrações
financeiras e
ajustamentos**

Página 6



2

**Limitações e
conclusões de
auditoria**

Página 16



3

**Principais
recomendações**

Página 30



4

**Aspetos relevantes de
sistemas de informação**

Página 83



5

**Desafios futuros e
Projeto de
transformação**

Página 117



Demonstrações financeiras e ajustamentos

Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal
Memorando de conclusões auditoria financeira | 2017 e 2018

Demonstrações financeiras

(montantes em STD)	Variação			
	31-Dez-18	31-Dez-17	Valor	%
ATIVO				
Valores Imobilizados				
Outras imobilizações incorpóreas	31.774.210	35.099.509	-3.325.299	-9%
Outras imobilizações corpóreas	1.552.848.637	1.385.061.635	167.787.001	12%
Outras imobilizações corpóreas em curso	223.422.735	206.165.664	17.257.071	8%
Investimentos financeiros	0	1.482.330	-1.482.330	-100%
	1.808.045.582	1.627.809.138	180.236.443	11%
Valores de exploração				
Matérias e fornecimentos	33.958.596	29.941.042	4.017.554	13%
Mercadorias e matérias em trânsito	4.167.932	2.407.485	1.760.447	73%
	38.126.528	32.348.527	5.778.001	18%
Valores realizáveis e disponíveis				
Adiantamentos a fornecedores	12.481.857	923.542	11.558.316	1252%
Clientes	294.588.102	232.567.472	62.020.630	27%
Pessoal	333.686	169.821	163.864	96%
Devedores diversos	4.323.844	1.250.079	3.073.765	246%
Regularização da gestão	22.215.583	334.614	21.880.969	6539%
Cheques e cupões a cobrar	9.647	0	9.647	-
Bancos	2.688.209	48.050.030	-45.361.821	-94%
Caixa	542.287	317.587	224.700	71%
	337.183.215	283.613.145	53.570.069	19%
Total	2.183.355.324	1.943.770.810	239.584.514	12%
PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO				
Capital				
Capital	104.580.338	104.580.338	0	0%
Resultados transitados	-1.378.637.948	-1.067.379.690	-311.258.258	29%
Reservas de reavaliação de imobilizado	0	0	0	-
Subsídios para investimento	1.601.164.264	1.425.283.000	175.881.264	12%
Resultado líquido do período	-269.086.445	-226.584.734	-42.501.711	19%
	58.020.208	235.898.914	-177.878.705	-75%
Passivo de médio e longo prazo				
Empréstimos médio e longo prazo	55.250.025	62.432.044	-7.182.018	-12%
	55.250.025	62.432.044	-7.182.018	-12%
Dívidas a curto prazo				
Fornecedores	1.972.838.667	1.547.770.069	425.068.598	27%
Adiantamentos de clientes	10.928	396.208	-385.281	-97%
Pessoal	617.056	679.056	-62.000	-9%
Estado	15.658.285	12.968.511	2.689.774	21%
Credores diversos	69.007.069	67.761.930	1.245.140	2%
Regularizações da gestão	3.344.054	4.484.207	-1.140.154	-25%
Outros empréstimos e dívidas	7.278.106	8.138.382	-860.276	-11%
Descobertos em depósitos à ordem	1.330.925	3.241.489	-1.910.564	-59%
	2.070.085.090	1.645.439.853	424.645.238	26%
Total	2.183.355.324	1.943.770.810	239.584.514	12%

Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal
Memorando de conclusões auditoria financeira | 2017 e 2018

(montantes em STD)	Variação			
	31-Dez-18	31-Dez-17	Valor	%
Proveitos				
Produção vendida	333.252.205	344.213.107	-10.960.902	-3%
Produção para a própria empresa	6.698.284	4.526.352	2.171.932	48%
Proveitos e ganhos diversos	79.694.090	14.419.922	65.274.168	453%
Subsídios à Exploração e Extra-Exploração	10.235.445	51.282.371	-41.046.926	-80%
Juros e Dividendos Obtidos	0	4.582	-4.582	-100%
	429.880.024	414.446.334	15.433.690	4%
Custos				
Matérias e fornecimentos consumidos	-500.238.940	-482.925.212	-17.313.728	4%
Outros serviços consumidos	-12.010.889	-11.683.843	-327.046	3%
Custos e perdas diversos	-5.675.695	-3.137.425	-2.538.269	81%
Custos com o pessoal	-76.736.263	-73.152.185	-3.584.078	5%
Impostos e taxas	-2.110.174	-2.176.915	66.741	-3%
Juros suportados	-4.999.521	-2.963.336	-2.036.185	69%
Amortizações e provisões do exercício	-97.194.988	-64.992.152	-32.202.836	50%
	-698.966.469	-641.031.068	-57.935.401	9%
Resultado líquido antes do imposto	-269.086.445	-226.584.734	-42.501.711	19%
Imposto sobre o rendimento	0	0	0	0%
Resultado líquido do período	-269.086.445	-226.584.734	-42.501.711	19%

Principais indicadores

Apresentamos abaixo alguns indicadores apurados com base nas demonstrações financeiras, sendo que relativamente aos indicadores de endividamento, liquidez e funcionamento, entendemos não os evidenciar em função das distorções e limitações significativas que identificámos na análise das demonstrações financeiras conforme evidenciado no slide seguinte.

	31-Dez-18	31-Dez-17
Rentabilidade Financeira		
Rentabilidade Vendas	-79%	-65%
EBITDA (dobras)	-166.891.937	-158.633.828
Margem EBITDA	-49%	-45%
Colaboradores		
Nº colaboradores	419	380
Custos com o pessoal (dobras)	76.736.263	73.152.185
Custo médio por colaborador (dobras)	183.141	192.506

Resumo dos ajustamentos identificados e limitações

(montantes em dobras)

	31-Dez-18	Total Ajustamentos	31-Dez-18 Ajustado	Total Limitações	31-Dez-18 Final
ATIVO					
Imobilizações					
Outras imobilizações incorpóreas	31.774.210	-27.713.786	4.060.424	0	4.060.424
Outras imobilizações corpóreas	1.552.848.637	220.836.062	1.773.684.698	-616.611.255	1.157.073.443
Outras imobilizações corpóreas em curso	223.422.735	-20.193.075	203.229.660	0	203.229.660
	1.808.045.582	172.929.201	1.980.974.782	-616.611.255	1.364.363.527
Valores de exploração					
Matérias e fornecimentos	33.958.596	0	33.958.596	-33.958.596	0
Mercadorias e matérias em trânsito	4.167.932	0	4.167.932	-4.167.932	0
	38.126.528	0	38.126.528	-38.126.528	0
Valores realizáveis e disponíveis					
Adiantamentos a fornecedores	12.481.857	0	12.481.857	0	12.481.857
Clientes	294.588.102	-3.296.487	291.291.615	-291.291.615	0
Pessoal	333.686	0	333.686	0	333.686
Devedores diversos	4.323.844	-3.296.487	1.027.357	0	1.027.357
Regularização da gestão	22.215.583	-21.234.309	981.273	0	981.273
Cheques e cupões a cobrar	9.647	0	9.647	0	9.647
Bancos	2.688.209	0	2.688.209	0	2.688.209
Caixa	542.287	0	542.287	0	542.287
	337.183.215	-27.827.283	309.355.932	-291.291.615	18.064.317
Total	2.183.355.324	145.101.917	2.328.457.242	-946.029.398	1.382.427.843
PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO					
Capital					
Capital	104.580.338	0	104.580.338		
Resultados transitados	-1.378.637.948	93.011.681	-1.285.626.268		
Reservas de reavaliação de imobilizado	0	217.476.958	217.476.958		
Subsídios para investimento	1.601.164.264	-29.506.404	1.571.657.860		
Resultado líquido do período	-269.086.445	-135.880.317	-404.966.763		
	58.020.208	145.101.917	203.122.126		
Passivo de médio e longo prazo					
Empréstimos médio e longo prazo	55.250.025	0	55.250.025		
	55.250.025	0	55.250.025		
Dívidas a curto prazo					
Fornecedores	1.972.838.667	0	1.972.838.667		
Adiantamentos de clientes	10.928	0	10.928		
Pessoal	617.056	0	617.056		
Estado	15.658.285	0	15.658.285		
Cretores diversos	69.007.069	0	69.007.069		
Regularização da gestão	3.344.054	0	3.344.054		
Outros empréstimos e dívidas	7.278.106	0	7.278.106		
Descobertos em depósitos à ordem	1.330.925	0	1.330.925		
	2.070.085.090	0	2.070.085.090		
Total	2.183.355.324	145.101.917	2.328.457.242		

Comentários sobre ajustamentos identificados e limitações

Da análise efetuada às demonstrações financeiras da Empresa com referência a 31 de dezembro de 2018, identificámos um conjunto de erros nas demonstrações financeiras que ascendem a 145.102 milhares de dobras.

Caso os referidos ajustamentos tivessem sido efetuados nas demonstrações financeiras, o Capital próprio da Empresa passaria de 58.020 milhares de dobras para 203.122 milhares de dobras, sendo este aumento na situação patrimonial justificado essencialmente pela Reavaliação das Outras imobilizações corpóreas associadas ao negócio da energia cujo impacto foi positivo na situação patrimonial em 149.020 milhares de dobras [AJ1]. Os detalhe e explicação dos ajustamentos encontram-se evidenciados nos slides seguintes.

Adicionalmente, decorrente dos procedimentos de auditoria desenvolvidos e das limitações identificadas, apenas nos foi possível concluir sobre 1.382.428 milhares de dobras do ativo total da Empresa (cerca de 59%), em função das limitações na validação da rubrica de Outras imobilizações corpóreas (ativos associados a abastecimento de água), Matérias e fornecimentos e Clientes.

As limitações nas diversas rubricas das demonstrações financeiras, encontram-se detalhadas no Capítulo 2 na secção “Bases para a escusa de opinião”.

Detalhe dos ajustamentos identificados (1/7)

(montantes em dobras)	Ajustamentos											31-Dez-18 Ajustado		
	31-Dez-18	[AJ1]	[AJ2]	[AJ3]	[AJ4]	[AJ5]	[AJ6]	[AJ7]	[AJ8]	[AJ9]	[AJ10]		[AJ11]	Total Ajustamentos
ATIVO														
Imobilizações														
Outras imobilizações incorpóreas	31.774.210				-27.713.786								-27.713.786	4.060.424
Outras imobilizações corpóreas	1.552.848.637	170.254.234	17.405.686		27.713.786	-1.023.041				6.485.397			220.836.062	1.773.684.698
Outras imobilizações corpóreas em curso	223.422.735		-18.616.896	-1.576.179									-20.193.075	203.229.660
	1.808.045.582	170.254.234	-1.211.210	-1.576.179	0	-1.023.041	0	0	0	6.485.397	0	0	172.929.201	1.980.974.782
Valores de exploração														
Matérias e fornecimentos	33.958.596												0	33.958.596
Mercadorias e matérias em trânsito	4.167.932												0	4.167.932
	38.126.528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38.126.528
Valores realizáveis e disponíveis														
Adiantamentos a fornecedores	12.481.857												0	12.481.857
Clientes	294.588.102							-3.296.487					-3.296.487	291.291.615
Pessoal	333.686												0	333.686
Devedores diversos	4.323.844							-3.296.487					-3.296.487	1.027.357
Regularização da gestão	22.215.583	-21.234.309											-21.234.309	981.273
Cheques e cupões a cobrar	9.647												0	9.647
Bancos	2.688.209												0	2.688.209
Caixa	542.287												0	542.287
	337.183.215	-21.234.309	0	0	0	0	-6.592.974	0	0	0	0	0	-27.827.283	309.355.932
Total	2.183.355.324	149.019.925	-1.211.210	-1.576.179	0	-1.023.041	0	-6.592.974	0	6.485.397	0	0	145.101.917	2.328.457.242
PASSIVO E CAPITAL PRÓPRIO														
Capital														
Capital	104.580.338												0	104.580.338
Resultados transitados	-1.378.637.948	-26.715.403	-605.605	-108.556		-1.023.041		-6.592.974	94.494.202		29.881.011	3.682.046	93.011.681	-1.285.626.268
Reservas de reavaliação de imobilizado	0	217.476.958											217.476.958	217.476.958
Subsídios para investimento	1.601.164.264						9.841.350			6.485.397			-29.506.404	1.571.657.860
Resultado líquido do período	-269.086.445	-41.741.631	-605.605	-1.467.624	0	0	-9.841.350	0	-94.494.202	0	15.952.140	-3.682.046	-135.880.317	-404.966.763
	58.020.208	149.019.925	-1.211.210	-1.576.179	0	-1.023.041	0	-6.592.974	0	6.485.397	0	0	145.101.917	203.122.126
Passivo de médio e longo prazo														
Empréstimos médio e longo prazo	55.250.025												0	55.250.025
	55.250.025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55.250.025
Dívidas a curto prazo														
Fornecedores	1.972.838.667												0	1.972.838.667
Adiantamentos de clientes	10.928												0	10.928
Pessoal	617.056												0	617.056
Estado	15.658.285												0	15.658.285
Cretores diversos	69.007.069												0	69.007.069
Regularização da gestão	3.344.054												0	3.344.054
Outros empréstimos e dívidas	7.278.106												0	7.278.106
Descobertos em depósitos à ordem	1.330.925												0	1.330.925
	2.070.085.090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.070.085.090
Total	2.183.355.324	149.019.925	-1.211.210	-1.576.179	0	-1.023.041	0	-6.592.974	0	6.485.397	0	0	145.101.917	2.328.457.242

Detalhe dos ajustamentos identificados (2/7)

[AJ1] – Reavaliação das Outras imobilizações corpóreas associadas ao negócio da energia

No âmbito do Projeto de Recuperação do Setor Elétrico, no exercício de 2018 e 2019 foi efetuada por uma entidade independente (Duff and Phelps) a inventariação e avaliação dos ativos associados ao negócio da energia, tendo culminado com a avaliação dos mesmos com referência a 31 de dezembro de 2018.

Decorrente do referido processo de inventariação e avaliação, foram identificados um conjunto de regularizações a efetuar nas demonstrações financeiras, nomeadamente (i) associadas ao facto da vida útil contabilística considerada para amortização dos ativos até 31 de dezembro de 2018, ser inferior à vida útil económica normalmente associada a este tipo de ativos, (ii) imobilizações corpóreas cuja data de transferência para firme e início de amortização não é concordante com uso e (iii) imobilizações corpóreas e subsídios para investimento associados registados por montante excessivo.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 as rubricas de Outras imobilizações corpóreas, de Resultados transitados negativos, de Reservas de reavaliação de imobilizado e de Resultado líquido negativo do exercício encontram-se subavaliadas em 170.254 milhares de dobras, 26.715 milhares de dobras 217.477 milhares de dobras e 41.742 milhares de dobras, respetivamente, e a rubrica de Regularização da gestão (ativo) encontra-se sobreavaliada em 21.234 milhares de dobras.

[AJ2] – Outras imobilizações corpóreas em curso que se encontravam em uso em 31 de dezembro de 2018

Em 31 de dezembro de 2018 verificámos que a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso inclui ativos, no montante de 18.618 milhares de dobras, disponíveis para uso desde o exercício de 2018 e de exercícios anteriores, nomeadamente os seguintes:

- Subestação SE1-P0: 15.343 milhares de dobras;
- Equipamento de apoio ao laboratório de água: 3.029 milhares de dobras;
- Hardware Resul: 246 milhares de dobras.

Assim, considerando a data de disponibilidade para uso de cada um dos ativos acima referidos, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso encontra-se sobreavaliada em 18.618 milhares de dobras, e a rubrica de Outras imobilizações corpóreas, os Resultados transitados negativos e o Resultado líquido negativo do exercício encontram-se subavaliados em 17.406 milhares de dobras, 606 milhares de dobras e 606 milhares de dobras, respetivamente.

Detalhe dos ajustamentos identificados (3/7)

[AJ3] – Dispêndios em Outras imobilizações corpóreas em curso que não reúnem os requisitos para serem capitalizados

Em 31 de dezembro de 2018, a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso inclui um montante de 1.576 milhares de dobras referente a dispêndios incorridos em diversos exercícios, os quais não reúnem os requisitos para ser capitalizados, nomeadamente:

- Assistência técnica e manutenção de servidor: 1.467 milhares de dobras;
- Projeto de estudo de abastecimento de água potável na cidade de São Tomé: 66 milhares de dobras;
- Cabos rede Uba Budo: 43 milhares de dobras.

Assim, em 31 de dezembro de 2018, a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso encontra-se sobreavaliada em 1.576 milhares de dobras e a rubrica de Resultados transitados negativos e o Resultado Líquido do exercício encontram-se subavaliados em 109 milhares de dobras e 1.467 milhares de dobras, respetivamente.

[AJ4] – Outras imobilizações corpóreas incorretamente apresentadas em Outras imobilizações incorpóreas

Em 31 de dezembro de 2018 a Empresa apresenta na rubrica de Outras imobilizações incorpóreas um montante de 27.714 milhares de dobras relativo aos ativos em uso associados ao abastecimento de água potável de Água Clara e Vaz Pinho.

Considerando a natureza dos referidos ativos, os mesmos deveriam ser apresentados na rubrica de Outras imobilizações corpóreas.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações incorpóreas encontra-se sobreavaliada em 27.714 milhares de dobras e a rubrica de Outras imobilizações corpóreas subavaliada no mesmo montante.

Detalhe dos ajustamentos identificados (4/7)

[AJ5] – Outras imobilizações corpóreas cuja data de transferência para firme e início de amortização não é concordante com uso

Pela análise efetuada à rubrica de Outras imobilizações corpóreas com referência a 31 de dezembro de 2018, constatámos que relativamente ao projeto de “Abastecimento de água potável de Ribeira Afonso” a data de transferência de imobilizado em curso para imobilizado firme, e consequentemente o início de amortização, ocorreu em exercícios posteriores à data da disponibilidade e efetivo uso.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas encontra-se sobreavaliada e os Resultados transitados negativos encontram-se subavaliados no mesmo montante.

Ver **[AJ10]** o ajustamento da mesma natureza e o ativo relacionado com a componente de subsídios para investimento.

[AJ6] – Subsídios para investimento reconhecidos incorretamente no exercício de 2018 como Subsídios à exploração

No exercício de 2018 a Empresa recebeu um subsídio de 9.841 milhares de dobras do Governo da República Popular da China para efetuar uma intervenção de manutenção da Central Elétrica de Santo Amaro. A intervenção de manutenção foi concluída no final do exercício de 2018.

Considerando a política definida pela Empresa, bem como o período adicional de 18.000 horas de exploração futura da central obtido através da intervenção efetuada, a mesma configura como grande reparação pelo que deveria ter sido capitalizada na rubrica de Outras imobilizações corpóreas e o montante de subsídio reconhecido no Capital próprio na rubrica de Subsídios para investimento.

A Empresa registou os dispêndios associados à referida intervenção como custo do exercício de 2018 na rubrica de Materiais e fornecimentos consumidos e um rendimento relativamente ao subsídio obtido na rubrica de Subsídios à exploração e extra-exploração.

Desta forma, além da regularização dos custos registados e que deveriam ser capitalizados, já considerados no ajustamento apurado em **[AJ1]**, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Subsídios para investimento e o Resultado líquido negativo do exercício encontram-se subavaliados em 9.841 milhares de dobras.

Detalhe dos ajustamentos identificados (5/7)

[AJ7] – Processo de fraude em caixa, cujos movimentos de regularização foram incorretamente efetuados

No exercício de 2017 foi identificada uma situação de fraude de 3.296 milhares de dobras relativa a desvio de montantes de caixa associados a recebimentos de clientes, não tendo sido efetuado nas demonstrações financeiras daquele exercício qualquer regularização decorrente da referida situação.

No exercício de 2018 a Empresa efetuou um conjunto de movimentos de regularização por forma a ajustar este efeito nas demonstrações financeiras. Contudo, os movimentos contabilísticos foram incorretamente efetuados uma vez que assumiram a recuperação do montante desviado como uma conta a receber junto do ex-colaborador, apresentado em 31 de dezembro de 2018 na rubrica na rubrica de Devedores diversos, por contrapartida da rubrica de Resultados transitados.

Assim, atendendo às reduzidas perspetivas de recuperação do montante bem como às necessidades de regularização dos recebimentos nas contas dos clientes, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Clientes e a rubrica de Devedores diversos encontram-se cada uma sobreavaliadas no mesmo montante, 3.296 milhares de dobras, e os Resultados transitados negativos subavaliados em 6.592 milhares de dobras.

[AJ8] – Atualização cambial dos saldos em divisa em dívida à ENCO

Conforme divulgado na nota 15 do Anexo às demonstrações financeiras a Empresa contabilizou diretamente na rubrica de Resultados transitados um montante de 85.633 milhares de dobras relativo ao efeito da atualização cambial da dívida em divisas que se encontrava pendente junto da ENCO em 31 de dezembro de 2018.

Adicionalmente, reexecutámos a atualização cambial dos saldos da ENCO com referência a 31 de dezembro de 2017, e constatámos que a mesma foi efetuada com a taxa de câmbio de 23 de fevereiro de 2018, tendo apurado uma sobreavaliação do passivo naquela data em 8.861 milhares de dobras.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Resultados transitados negativos encontra-se sobreavaliada em 94.494 milhares de dobras e o Resultado líquido negativo do exercício subavaliado no mesmo montante.

Detalhe dos ajustamentos identificados (6/7)

[AJ9] – Outras imobilizações corpóreas e Subsídio para investimento registados por montante incorreto

Pela análise efetuada às rubricas de Outras imobilizações corpóreas e de Subsídios para investimento, verificámos que os registos iniciais associados ao projeto “Adução de água potável de Mé-Zóchi” não foram efetuados na plenitude dos montantes.

O referido projeto foi subsidiado integralmente, pelo que as regularizações acima referidas têm um impacto nulo na situação patrimonial.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas e a rubrica de Subsídios para investimento encontram-se subavaliadas em 6.485 milhares de dobras.

[AJ10] – Subsídio para investimento não reconhecido na mesma cadência de utilização do ativo subjacente

Pela análise efetuada com referência a 31 de dezembro de 2018, verificámos a existência de subsídios para investimento que não estão a ser reconhecidos na mesma cadência de utilização e amortização dos ativos subjacentes. Desta forma, apuramos os seguintes efeitos necessários à regularização:

Projeto	Subsídio Bruto	Disponível para uso	Ajustamento por resultados transitados	Ajustamento por rendimentos do exercício
Laboratório da água	3.028	31-dez-16	606	606
Electrificação 16 zonas	163.225	31-out-17	1.942	11.654
Rede BT PT Olaria	51.714	31-dez-15	7.692	3.692
Nova central eléctrica de Santo Amaro	126.495	31-jul-15	18.620	0
Abastecimento de água potável de Ribeira Afonso	96.072	31-ago-17	1.020	0
Total	440.533		29.881	15.952

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Subsídios para investimento e o Resultado Líquido negativo do exercício encontram-se sobreavaliados em 45.833 milhares de dobras e 15.952 milhares de dobras, respetivamente, e os Resultados transitados negativos encontram-se sobreavaliados em 29.881 milhares de dobras.

Detalhe dos ajustamentos identificados (7/7)

[AJ11] – Lançamentos incorretamente efetuados por Resultados transitados

Pela análise dos lançamentos efetuados na rubrica de Resultados transitados, identificámos um conjunto de movimentos efetuados em 31 de dezembro de 2018, diretamente na rubrica de Resultados transitados que deveriam ter afetado o Resultado líquido do exercício, nomeadamente:

- Autoconsumos de energia e água do exercício de 2018: 1.815 milhares de dobras;
- Consumo de combustíveis para produção de energia: 857 milhares de dobras;
- Despesas de reparação e manutenção: 1.010 milhares de dobras.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Resultados transitados negativos encontra-se sobreavaliada em 3.682 milhares de dobras e o Resultado líquido negativo do exercício subavaliado no mesmo montante.

2



Limitações e conclusões de auditoria

Responsabilidades

Responsabilidades do órgão de gestão e dos encarregados da governação pelas demonstrações financeiras

O órgão de gestão é responsável pela preparação e apresentação apropriadas das demonstrações financeiras de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em São Tomé e Príncipe, e pelo controlo interno que determine ser necessário para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro.

Quando prepara demonstrações financeiras, o órgão de gestão é responsável por avaliar a capacidade da Empresa de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias relativas à continuidade e usando o pressuposto da continuidade a menos que o órgão de gestão tenha a intenção de liquidar a Empresa ou cessar as operações, ou não tenha alternativa realista senão fazê-lo.

Os encarregados da governação são responsáveis pela supervisão do processo de relato financeiro da Empresa.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

A nossa responsabilidade é executar uma auditoria sobre as demonstrações financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISAs). Contudo, devido às matérias descritas nas alíneas da secção “Bases para a Escusa de Opinião”, não obtivemos prova suficiente e apropriada para proporcionar uma base para uma opinião de auditoria sobre estas demonstrações financeiras.

Somos independentes da Empresa de acordo com os requisitos do código de ética do International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA).

Escusa de Opinião e Outros aspetos

Escusa de Opinião

Fomos contratados para auditar as demonstrações financeiras da Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal (a Entidade), que compreendem o balanço em 31 de dezembro de 2018 (que evidencia um total de 2.183.355 milhares de dobras e um total de capital próprio negativo de 58.020 milhares de dobras, incluindo um resultado líquido negativo de 269.086 milhares de dobras) e a demonstração dos resultados relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas

Não emitimos uma opinião sobre as demonstrações financeiras anexas. Devido à relevância das matérias referidas nas alíneas a), c), e), g), k) a l) e p) a r) da secção “Bases para a escusa de opinião”, não obtivemos prova de auditoria suficiente e apropriada que nos proporcionasse uma base para emitirmos uma opinião sobre as demonstrações financeiras anexas.

Restrição de uso

Este relatório é emitido unicamente para informação e uso da Direção da Empresa, do Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe, do Projeto Reforço Capacidade Institucional e respetiva entidade financiadora, pelo que não deve ser distribuído a ou utilizado por outras entidades.

Incerteza material relacionada com a continuidade

Em 31 de dezembro de 2018 o passivo corrente é superior ao ativo corrente em 1.694 milhares de dobras. Tal como referido na nota 1, as demonstrações financeiras foram preparadas com base no princípio da continuidade pelo facto do Conselho de Direção entender que dispõe dos recursos necessários para manter as atividades, sendo relevante para essa conclusão as informações e factos de natureza comercial e financeira disponíveis à data, nomeadamente a manutenção das condições de financiamento e a recuperação do nível de rentabilidade da Empresa. A nossa escusa de opinião não é modificada em relação a esta matéria.

Resumo das Bases para a Escusa de Opinião

Área/rubrica	Alínea	Reserva
Outras imobilizações corpóreas	a)	Reavaliação das Outras imobilizações corpóreas associadas ao negócio da energia
Outras imobilizações corpóreas em curso	b)	Outras imobilizações corpóreas em curso que se encontravam em uso em 31 de dezembro de 2018
Outras imobilizações corpóreas/ incorpóreas	c)	Titularidade, controlo e valorização do imobilizado associado ao negócio de abastecimento de água e ativos administrativos
Outras imobilizações corpóreas/ incorpóreas	d)	Outras imobilizações corpóreas incorretamente apresentadas em Outras imobilizações incorpóreas
Matérias e fornecimentos	e)	Valorização das matérias e fornecimentos
Matérias e fornecimentos	f)	Contratação como auditores após contagem de inventários físicos
Clientes	g)	Impossibilidade de reconciliação entre o balancete auxiliar de clientes e o balancete geral
Caixa	h)	Processo de fraude em caixa, cujos movimentos de regularização foram incorretamente efetuados
Subsídios para o investimento	i)	Outras imobilizações corpóreas e Subsídios para investimento registados por montante incorreto
Subsídios para o investimento	j)	Subsídios para investimento reconhecidos incorretamente no exercício de 2018 como Subsídios à exploração
Subsídios para o investimento	k)	Subsídio para investimento não reconhecido na mesma cadência de utilização do ativo subjacente
Subsídios para o investimento	l)	Montantes não suportados de Subsídios para investimento
Capital	m)	Inexistência de atas dos órgãos sociais
Resultados transitados	n)	Lançamentos incorretamente efetuados por Resultados transitados
Credores diversos	o)	Não receção de respostas de advogados
Fornecedores	p)	Atualização cambial dos saldos em divisa em dívida à ENCO
Estado	q)	Reconciliação dívidas à Direção dos Impostos, INSS e Direção das Alfândegas
Produção vendida	r)	Limitações na validação da Produção vendida
Custos	s)	Falhas diversas ao nível da especialização custos

Bases para a Escusa de Opinião (1/10)

a) Reavaliação das Outras imobilizações corpóreas associadas ao negócio da energia

No âmbito do Projeto de Recuperação do Setor Elétrico, no exercício de 2018 e 2019 foi efetuada por uma entidade independente (Duff and Phelps) a inventariação e avaliação dos ativos associados ao negócio da energia, tendo culminado com a avaliação dos mesmos com referência a 31 de dezembro de 2018.

Decorrente do referido processo de inventariação e avaliação, foram identificados um conjunto de regularizações a efetuar nas demonstrações financeiras, nomeadamente (i) associadas ao facto da vida útil contabilística considerada para amortização dos ativos até 31 de dezembro de 2018, ser inferior à vida útil económica normalmente associada a este tipo de ativos, (ii) imobilizações corpóreas cuja data de transferência para firme e início de amortização não é concordante com uso e (iii) imobilizações corpóreas e subsídios para investimento associados registados por montante excessivo.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 as rubricas de Outras imobilizações corpóreas, de Resultados transitados negativos, de Reservas de reavaliação de imobilizado e de Resultado líquido negativo do exercício encontram-se subavaliadas em 170.254 milhares de dobras, 26.715 milhares de dobras 217.477 milhares de dobras e 41.742 milhares de dobras, respetivamente, e a rubrica de Regularização da gestão (ativo) encontra-se sobreavaliada em 21.234 milhares de dobras.

b) Outras imobilizações corpóreas em curso que se encontravam em uso em 31 de dezembro de 2018

Em 31 de dezembro de 2018 verificámos que a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso inclui ativos, no montante de 18.618 milhares de dobras, disponíveis para uso desde o exercício de 2018 e de exercícios anteriores.

Assim, considerando a data de disponibilidade para uso de cada um dos ativos acima referidos, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas em curso encontra-se sobreavaliada em 18.618 milhares de dobras, e a rubrica de Outras imobilizações corpóreas, os Resultados transitados negativos e o Resultado líquido negativo do exercício encontram-se subavaliados em 17.406 milhares de dobras, 606 milhares de dobras e 606 milhares de dobras, respetivamente.

Bases para a Escusa de Opinião (2/10)

c) Titularidade, controlo e valorização do imobilizado associado ao negócio de abastecimento de água e ativos administrativos

Em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas e a rubrica de Outras imobilizações incorpóreas incluem um montante de 588.897 milhares de dobras e 27.271 milhares de dobras, respetivamente, relacionados com ativos do negócio de abastecimento de água bem como ativos de estrutura e administrativos.

A Empresa não dispõe de registo de propriedade dos imóveis, bem como não existe uma inventariação detalhada dos referidos ativos.

Adicionalmente, considerando a rentabilidade histórica da Empresa e do negócio de abastecimento de água, existem indícios de imparidade dos referidos ativos. Não foram preparados testes de imparidade, nem disponibilizado um plano de negócio que permita avaliar a perspetiva de rentabilidade futura.

Nestas circunstâncias, não nos é possível concluir a nossa análise acerca da adequacidade do montante de 588.897 milhares de dobras e 27.271 milhares de dobras, registados respetivamente na rubrica de Outras imobilizações corpóreas e na rubrica de Outras imobilizações incorpóreas, nem sobre o efeito que eventuais regularizações aos mesmos poderiam originar nas demonstrações financeiras do exercício.

d) Outras imobilizações corpóreas incorretamente apresentadas em Outras imobilizações incorpóreas

Em 31 de dezembro de 2018 a Empresa apresenta na rubrica de Outras imobilizações incorpóreas um montante de 27.714 milhares de dobras relativo aos ativos em uso associados ao abastecimento de água potável de Água Clara e Vaz Pinho.

Considerando a natureza dos referidos ativos, os mesmos deveriam ser apresentados na rubrica de Outras imobilizações corpóreas.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações incorpóreas encontra-se sobreavaliada em 27.714 milhares de dobras e a rubrica de Outras imobilizações corpóreas subavaliada no mesmo montante.

Bases para a Escusa de Opinião (3/10)

e) Valorização das matérias e fornecimentos

Até à data de emissão deste relatório não foi possível testar com o necessário rigor a valorização das Matérias e fornecimentos e das Mercadorias e matérias em trânsito que em 31 de dezembro de 2018 ascendiam a 33.959 milhares de dobras e 4.168 milhares de dobras, respetivamente.

Adicionalmente, verificámos que (i) da análise efetuada aos procedimentos de controlo interno, foram identificadas diversas limitações ao nível do sistema informático de controlo das Matérias e fornecimentos, uma vez que o mesmo não produz informações atualizadas e não assegura a adequada integração com a contabilidade e (ii) não se encontra disponível uma listagem de existências que reconcilie com o saldo da rubrica de Matérias e fornecimentos.

Assim, atendendo às limitações identificadas, não nos é possível concluir com o necessário grau de segurança sobre a razoabilidade da rubrica de Matérias e fornecimentos e da rubrica de Matérias e fornecimentos em trânsito que em 31 de dezembro de 2018 ascendiam a 33.959 milhares de dobras e 4.168 milhares de dobras, respetivamente, nem conseqüentemente, sobre a rubrica Materiais e fornecimentos consumidos da demonstração dos resultados do exercício de 2018 no montante de 500.239 milhares de dobras.

f) Contratação como auditores após contagem de inventários físicos

Devido ao facto de termos sido formalmente contratados em 25 de maio de 2020 para efetuar a auditoria às demonstrações financeiras para o exercício findo em 31 de dezembro de 2018, não nos foi possível observar a contagem dos inventários físicos no final do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e no final do exercício findo em 31 de dezembro de 2017.

Adicionalmente, relativamente aos inventários físicos no final do exercício findo em 31 de dezembro de 2017, relevantes para os saldos iniciais do exercício de 2018, não nos foi possível, através de procedimentos alternativos, comprovar de forma satisfatória as quantidades das existências a essa data. Apesar de termos sido informados pelos Serviços da Empresa da realização de procedimentos de inventariação em 31 de dezembro de 2018, não se encontrava disponível nos Serviços da Empresa evidência da aprovação da contagem dos inventários físicos e respetiva reconciliação físico-contabilística.

Assim, não estamos em condições de concluir sobre os montantes na rubrica de Materiais e fornecimentos consumidos no exercício de 2018 e por conseqüentemente o sobre o resultado do exercício.

Adicionalmente, não estamos em condições de concluir sobre o montante dos saldos de Matérias e fornecimentos evidenciados no ativo da Empresa em 31 de dezembro de 2018.

Bases para a Escusa de Opinião (4/10)

g) Impossibilidade de reconciliação entre o balancete auxiliar de clientes e o balancete geral

Os serviços da Empresa não procedem à elaboração de reconciliações entre os saldos de terceiros evidenciados nas listagens da área comercial retiradas da aplicação informática xSoft, com o registado no balancete geral da contabilidade. Com referência a 31 de dezembro de 2018 a listagem da área comercial que nos foi disponibilizada apresentava diferenças significativas face ao montante registado no balancete geral e na rubrica de Clientes.

Adicionalmente, não se encontram implementados procedimentos regulares de confirmação de saldos de clientes. Assim, consideramos que em 31 de dezembro de 2018 existe uma incerteza fundamental, relativamente à correção do saldo de clientes registado contabilisticamente e que ascende a 294.588 milhares de dobras.

h) Processo de fraude em caixa, cujos movimentos de regularização foram incorretamente efetuados

No exercício de 2017 foi identificada uma situação de fraude de 3.296 milhares de dobras relativa a desvio de montantes de caixa associados a recebimentos de clientes, não tendo sido efetuado nas demonstrações financeiras daquele exercício qualquer regularização decorrente da referida situação.

No exercício de 2018 a Empresa efetuou um conjunto de movimentos de regularização por forma a ajustar este efeito nas demonstrações financeiras. Contudo, os movimentos contabilísticos foram incorretamente efetuados uma vez que assumiram a recuperação do montante desviado como uma conta a receber junto do ex-colaborador, apresentado em 31 de dezembro de 2018 na rubrica na rubrica de Devedores diversos, por contrapartida da rubrica de Resultados transitados.

Assim, atendendo às reduzidas perspetivas de recuperação do montante bem como às necessidades de regularização dos recebimentos nas contas dos clientes, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Clientes e a rubrica de Devedores diversos encontram-se cada uma sobreavaliadas no mesmo montante, 3.296 milhares de dobras, e os Resultados transitados negativos subavaliados em 6.592 milhares de dobras.

Bases para a Escusa de Opinião (5/10)

i) Outras imobilizações corpóreas e Subsídios para investimento registados por montante incorreto

Pela análise efetuada às rubricas de Outras imobilizações corpóreas e de Subsídios para investimento, verificámos que os registos iniciais associados ao projeto “Adução de água potável de Mé-Zóchi” não foram efetuados na plenitude dos montantes.

O referido projeto foi subsidiado integralmente, pelo que as regularizações acima referidas têm um impacto nulo na situação patrimonial.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Outras imobilizações corpóreas e a rubrica de Subsídios para investimento encontram-se subavaliadas em 6.485 milhares de dobras.

j) Subsídios para investimento reconhecidos incorretamente no exercício de 2018 como Subsídios à exploração

No exercício de 2018 a Empresa recebeu um subsídio de 9.841 milhares de dobras do Governo da República Popular da China para efetuar uma intervenção de manutenção da Central Elétrica de Santo Amaro. A intervenção de manutenção foi concluída no final do exercício de 2018.

Considerando a política definida pela Empresa, bem como o período adicional de 18.000 horas de exploração futura da central obtido através da intervenção efetuada, a mesma configura como grande reparação pelo que deveria ter sido capitalizada na rubrica de Outras imobilizações corpóreas e o montante de subsídio reconhecido no Capital próprio na rubrica de Subsídios para investimento.

A Empresa registou os dispêndios associados à referida intervenção como custo do exercício de 2018 na rubrica de Materiais e fornecimentos consumidos e um rendimento relativamente ao subsídio obtido na rubrica de Subsídios à exploração e extra-exploração.

Desta forma, além da regularização dos custos registados e que deveriam ser capitalizados, já considerados na reserva referida na alínea a) acima, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Subsídios para investimento e o Resultado Líquido negativo do exercício encontram-se subavaliados em 9.841 milhares de dobras.

Bases para a Escusa de Opinião (6/10)

k) Subsídio para investimento não reconhecido na mesma cadência de utilização do ativo subjacente

Pela análise efetuada com referência a 31 de dezembro de 2018, verificámos a existência de subsídios para investimento que não estão a ser reconhecidos na mesma cadência de utilização e amortização dos ativos subjacentes. Desta forma, apuramos os seguintes efeitos necessários à regularização:

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Subsídios para investimento e o Resultado líquido negativo do exercício encontram-se sobreavaliados em 45.833 milhares de dobras e 15.952 milhares de dobras, respetivamente, e os Resultados transitados negativos encontram-se sobreavaliados em 29.881 milhares de dobras.

l) Montantes não suportados de Subsídios para investimento

Em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Subsídios para investimento inclui um montante de 263.478 milhares de dobras relativo a projetos subsidiados para os quais não nos foram disponibilizados os adequados suportes, nomeadamente que nos permitam aferir quais os ativos subsidiados, a vida útil, a aprovação e montante do subsídio para investimento e o respetivo auto de conclusão do investimento.

Assim, não nos encontramos em posição de concluir com o necessário rigor sobre a razoabilidade do montante de 263.478 milhares de dobras apresentado na rubrica de Subsídios para investimento e do montante de 15.587 milhares de dobras apresentados na rubrica de Proveitos e ganhos diversos.

Bases para a Escusa de Opinião (7/10)

m) Inexistência de atas dos órgãos sociais

Até à presente data não nos foram disponibilizadas as atas dos órgãos sociais que suportem os movimentos nas rubricas de Capital próprio ocorridos no exercício de 2018 e em exercícios anteriores. Deste modo, desconhecemos os efeitos que as referidas deliberações poderiam originar nas demonstrações financeiras.

n) Lançamentos incorretamente efetuados por Resultados transitados

Pela análise dos lançamentos efetuados na rubrica de Resultados transitados, identificámos um conjunto de movimentos efetuados em 31 de dezembro de 2018, diretamente na rubrica de Resultados transitados que deveriam ter afetado o Resultado líquido do exercício.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Resultados transitados negativos encontra-se sobreavaliada em 3.682 milhares de dobras e o Resultado líquido negativo do exercício subavaliado no mesmo montante.

Bases para a Escusa de Opinião (8/10)

o) Não receção de respostas de advogados

Não obtivemos até à data deste relatório, resposta do principal consultor jurídico da Empresa no exercício de 2018, SVN F & Associados, ao nosso pedido de confirmação de eventuais litígios e outras situações relevantes, reportados a 31 de dezembro de 2018.

Consequentemente, não tivemos condições de identificar e quantificar eventuais contingências ou passivos existentes e não registados nas demonstrações financeiras da Empresa em 31 de dezembro de 2018.

p) Atualização cambial dos saldos em divisa em dívida à ENCO

Conforme divulgado na nota 15 do Anexo às demonstrações financeiras a Empresa contabilizou diretamente na rubrica de Resultados transitados um montante de 85.633 milhares de dobras relativo ao efeito da atualização cambial da dívida em divisas que se encontrava pendente junto da ENCO em 31 de dezembro de 2018.

Adicionalmente, reexecutámos a atualização cambial dos saldos da ENCO com referência a 31 de dezembro de 2017, e constatámos que a mesma foi efetuada com a taxa de câmbio de 23 de fevereiro de 2018, tendo apurado uma sobreavaliação do passivo naquela data em 8.861 milhares de dobras.

Assim, em 31 de dezembro de 2018 a rubrica de Resultados transitados negativos encontra-se sobreavaliada em 94.494 milhares de dobras e o Resultado Líquido negativo do exercício subavaliado no mesmo montante.

Bases para a Escusa de Opinião (9/10)

q) Reconciliação dívidas à Direção dos Impostos, INSS e Direção das Alfândegas

Em 31 de dezembro de 2018 a Empresa apresenta dívidas para com a Direção dos Impostos, com o Instituto Nacional de Segurança Social e com a Direção das Alfândegas, do exercício de 2018 e em atraso de exercícios anteriores, no montante de 8.857 milhares de dobras, 1.436 milhares de dobras e 5.365 milhares de dobras, respetivamente, registadas na rubrica de Estado (passivo).

No âmbito dos nossos procedimentos, nomeadamente de confirmação do saldo junto da Direção dos Impostos, do Instituto Nacional de Segurança Social e da Direção das Alfândegas cujos processos de reconciliação não foram conclusivos, não nos foi possível determinar a razoabilidade dos saldos com estas entidades que ascendem a 15.658 milhares de dobras na rubrica Estado (passivo).

Descrição	Saldo em dívida 31-Dez-18
Segurança social	1.436
Imposto selo	351
Imposto sobre salário	1.682
Imposto sobre consumo	6.338
Retenção na fonte	211
Taxa audiovisual	275
Direção das Alfândegas	5.365
Total	15.658

r) Limitações na validação da Produção vendida

Os procedimentos existentes na Produção vendida da EMAE, não permitem garantir o correto reconhecimento do proveito com as tarifas aprovadas, quantidades faturadas (m3 e kw) e respetiva faturação, nomeadamente que assegurem a garantia de registo de todos os direitos e rendimentos devidos à Empresa.

Adicionalmente, com referência a 31 de dezembro de 2018, não existe uma reconciliação dos mapas operacionais da Empresa com a rubrica de Produção vendida..

Consequentemente, não nos encontramos em condições de garantir a razoabilidade do montante de 333.252 milhares de dobras apresentado na rubrica de Produção vendida no exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e dos efeitos no resultado do exercício e resultados transitados, bem como nos saldos das dívidas de terceiros.

Bases para a Escusa de Opinião (10/10)

s) Falhas diversas ao nível da especialização custos

A Empresa regista maioritariamente os seus custos, nomeadamente com matérias e fornecimentos consumíveis, serviços consumidos e custos e perdas diversas, bem como custos com o pessoal, numa base de caixa procedendo ao seu reconhecimento apenas aquando do pagamento e não quando a respetiva obrigação se consubstancia.

Adicionalmente, decorrente da existência de limitações relevantes ao nível dos suportes preparados e da informação disponível no sistema, não nos foi possível obter prova de auditoria suficiente e apropriada, através de procedimentos alternativos, sobre os referidos saldos de especialização de exercícios e respetivas transações.

Nestas circunstâncias, o Resultado líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2018 e o capital próprio transitado de exercícios anteriores poderão ter ficado afetados, em função da inexistência de procedimentos rigorosos associados à especialização de exercícios

3

Principais recomendações

Conclusões de auditoria

Estrutura de apresentação

Com base na análise realizada às demonstrações financeiras, é nossa opinião que subsistem algumas insuficiências de controlo e oportunidades de melhoria, entre as quais se destacam situações com um nível de risco elevado para a conformidade do ambiente de controlo. Neste sentido, em cada secção, apresentamos o detalhe da avaliação efetuada ao sistema de controlo interno da EMAE, de acordo com a seguinte estrutura:

- Observações;
- Impacto;
- Recomendação;
- Nível de risco;
- Nível de esforço;
- Responsável.

Os assuntos e oportunidades identificados, foram ainda classificados em função do seu nível de criticidade.



Risco Alto
Riscos significativos ou impacto significativo que deverão ser resolvidos com a maior brevidade possível.

Risco Moderado
Assuntos que apresentam riscos e / ou montantes relevantes, razoavelmente controlados pela Empresa, que deverão ser adequadamente monitorizados.

Risco Baixo
Assuntos que apresentam alguns riscos e / ou que iriam melhorar o sistema de controlo interno e a eficiência em geral.

Principais recomendações (1/2)

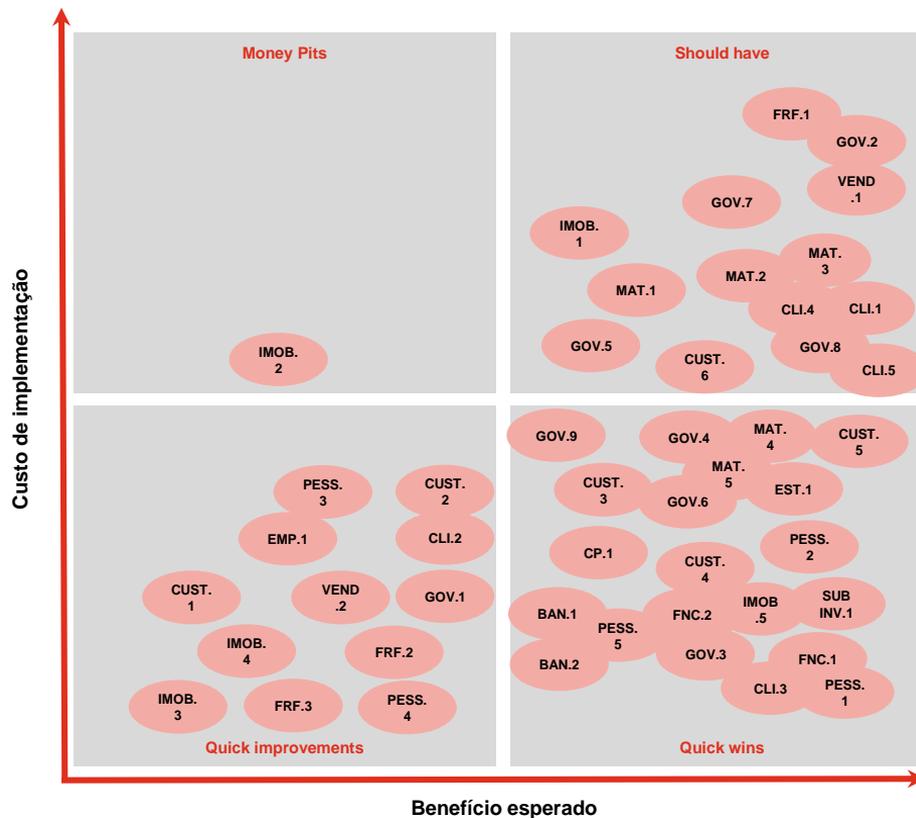
#	Área	Código	Situação	Risco	Esforço
1	Governance	GOV.1	Inconsistência dos Estatutos da Empresa face à estrutura orgânica em vigor	●	●
2	Governance	GOV.2	Limitações do sistema de controlo interno	●	●
3	Governance	GOV.3	Ausência de política de comunicação de irregularidades	●	●
4	Governance	GOV.4	Inexistência de Plano estratégico e Plano de negócios	●	●
5	Governance	GOV.5	Desatualização do Manual de Procedimentos	●	●
6	Governance	GOV.6	Inexistência de Política de identificação de negócios e confirmações entre partes relacionadas	●	●
7	Governance	GOV.7	Ausência de função e estrutura de Auditoria interna	●	●
8	Governance	GOV.8	Processo de compras e negociação das condições de compra de bens e serviços	●	●
9	Governance	GOV.9	Segregação de funções	●	●
10	Fiabilidade do relato financeiro	FRF.1	Ausência de contabilidade analítica e Sistema Integrado de Gestão	●	●
11	Fiabilidade do relato financeiro	FRF.2	Checklist individual de encerramento de contas	●	●
12	Fiabilidade do relato financeiro	FRF.3	Controlo dos processos judiciais e contencioso	●	●
13	Outras imobilizações corpóreas	IMOB.1	Inexistência de inventariação e suporte de titularidade de Outras imobilizações corpóreas	●	●
14	Outras imobilizações corpóreas	IMOB.2	Análise de indícios de imparidade de ativos não correntes e adequação das vidas úteis	●	●
15	Outras imobilizações corpóreas	IMOB.3	Outras imobilizações corpóreas de reduzido valor	●	●
16	Outras imobilizações corpóreas	IMOB.4	Política de capitalização de grandes reparações	●	●
17	Outras imobilizações corpóreas	IMOB.5	Imobilizado corpóreo em curso	●	●
18	Matérias e fornecimentos	MAT.1	Inventariação de materiais e definição de política de provisão para itens de baixa rotação	●	●
19	Matérias e fornecimentos	MAT.2	Controlo e valorização de Matérias e fornecimentos	●	●
20	Matérias e fornecimentos	MAT.3	Inexistência de sistema de inventário permanente	●	●
21	Matérias e fornecimentos	MAT.4	Método de valorização das Matérias e fornecimentos	●	●
22	Matérias e fornecimentos	MAT.5	Procedimentos de Inventariação Física de Matérias e fornecimentos	●	●
23	Clientes	CLI.1	Ausência de detalhe de dívidas de clientes	●	●
24	Clientes	CLI.2	Análise sobre a recuperabilidade de saldos de clientes	●	●

Principais recomendações (2/2)

#	Área	Código	Situação	Risco	Esforço
25	Clientes	CLI.3	Monitorização das alterações às master data de clientes	●	●
26	Clientes	CLI.4	Acordos de regularização de dívidas não são assinados	●	●
27	Clientes	CLI.5	Ausência de controlo na alocação de recebimentos de Clientes	●	●
28	Bancos	BAN.1	Reconciliações bancárias	●	●
29	Bancos	BAN.2	Controlo de contas bancárias e poderes de movimentação	●	●
30	Capital próprio	CP.1	Atas dos órgãos sociais	●	●
31	Subsídios para investimento	SUBINV.1	Controlo de subsídios para investimento	●	●
32	Fornecedores	FNC.1	Monitorização das alterações às master data de fornecedores	●	●
33	Fornecedores	FNC.2	Reconciliação de saldos com fornecedor ENCO	●	●
34	Estado	EST.1	Dossier fiscal e reconciliação das dívidas de impostos e contribuições	●	●
35	Empréstimos bancários	EMP.1	Ausência de evidência relativa à autorização para obtenção de financiamento	●	●
36	Produção vendida	VEND.1	Emissão de faturas e posterior alteração - limitações no controlo da conformidade da faturação da Produção vendida	●	●
37	Produção vendida	VEND.2	Ausência de processo de aprovação de emissão de notas de crédito e anulação de documentos	●	●
38	Custos diversos	CUST.1	Limitações na documentação suporte relativa a aquisições de bens e serviços	●	●
39	Custos diversos	CUST.2	Sistema de organização da documentação contabilística	●	●
40	Custos diversos	CUST.3	Procedimentos incorretos relativos a especialização do exercício	●	●
41	Custos diversos	CUST.4	Ausência de controlo de seguros de máquinas e trabalhadores	●	●
42	Custos diversos	CUST.5	Inexistência de cobertura de seguros de responsabilidade civil e multiriscos	●	●
43	Custos diversos	CUST.6	Controlo dos contratos prestação de serviços em vigor	●	●
44	Custos com pessoal	PESS.1	Monitorização das alterações às master data de pessoal	●	●
45	Custos com pessoal	PESS.2	Processo individual de colaborador e controlo de tempos	●	●
46	Custos com pessoal	PESS.3	Evidência de conferência dos dados processados e integração para pagamento	●	●
47	Custos com pessoal	PESS.4	Aprovação de prémios dos membros da Direção e processamento de salarial dos Diretores	●	●
48	Custos com pessoal	PESS.5	Controlo de contribuições para o Fundo Social EMAE	●	●

Principais recomendações

Análise de custo/benefício da implementação das recomendações



Detalhe das recomendações (1/48)

Governance (GOV.1)

Inconsistência dos Estatutos da Empresa face à estrutura orgânica em vigor



Observação

A estrutura orgânica preconizada nos Estatutos (Conselho de Administração não Executivo, Direção Geral, Conselho de Direção e Conselho Fiscal) não está em concordância com a atual estrutura orgânica, conforme referida no Relatório Anual (Direção Geral, Conselho Fiscal e Conselho de Direção). Apesar dos Estatutos serem concordantes com o Regime Jurídico das Empresas Públicas e do Setor Empresarial Público (Decreto-Lei 22/2011) os mesmos não consideram o efeito suspensivo e alterações decorrentes do Decreto-Lei 8/2013.



Impacto

Inconsistência do modelo de governo face ao definido nos Estatutos.



Risco



Esforço



Responsável

Direção Geral
Tutela



Recomendação

A Empresa deverá efetuar a atualização dos Estatutos em função da estrutura orgânica em vigor, considerando os efeitos suspensivos de aplicação de parte do RJPSEP (Decreto-Lei 22/2011) decorrente do Decreto-Lei 8/2013, bem como adaptar as suas unidades funcionais em função dos objetivos estratégicos definidos para atuação da Empresa e cumprimento dos objetivos de serviços público numa perspetiva de eficiência e fiabilidade da informação.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (2/48)

Governance (GOV.2)

Limitações do sistema de controlo interno

 Observação <p>A Empresa não tem implementado um conjunto de políticas e procedimentos de controlo interno que garantam a concretização dos seus objetivos ao nível das seguintes categorias: condução ordenada e eficiente dos seus negócios; salvaguarda dos seus ativos; prevenção e deteção de fraudes e erros; cumprimento de leis e regulamentos; garantir o rigor e a plenitude do reporte financeiro, bem como a preparação tempestiva de informação financeira credível.</p>	 Impacto <p>Inadequado relato financeiro. Apropriação indevida de ativos.</p>	 Risco <p></p>
 Recomendação <p>Recomendamos que sejam revistas as práticas atualmente existentes na Empresa e analisadas com objetivo de implementação de um sistema de controlo interno que garanta a robustez e fiabilidade adequadas.</p>		 Esforço <p></p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>Diretor Geral DAF Diretor Água Diretor Energia</p>

Detalhe das recomendações (3/48)

Governance (GOV.3)

“segundo o Global Fraud Study efectuado pela ACFE, a existência de uma whistleblower hotline aumenta bastante as probabilidades de identificação de uma fraude”

Ausência de política de comunicação de irregularidades

<p>Observação</p> <p>Verificámos que não se encontra definida uma política de comunicação de irregularidades, que identifique de forma clara canais de reporte e análise.</p> <p>Adicionalmente, verificámos que os colaboradores inquiridos não manifestaram conhecimento da forma/ procedimentos instituídos que lhes permite relatar as irregularidades ou práticas ilícitas.</p>	<p>Impacto</p> <p>Relato financeiro fraudulento.</p> <p>Apropriação indevida de ativos.</p>	<p>Risco</p> <p>● ● ●</p>
<p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que seja implementada uma política de comunicação de irregularidades, nomeadamente dos meios através dos quais essas comunicações podem ser efetuadas pelos colaboradores e entidades externas que se relacionam com a Empresa.</p> <p>Salientamos que os recentes estudos sobre fraude apontam para uma perda média de 5% das receitas com atividades fraudulentas, as quais são identificadas em cerca de 40% através de hotlines de comunicação de irregularidades.</p>		<p>Esforço</p> <p>● ● ●</p> <p>Responsável</p> <p>Diretor Geral DAF</p>
<p>Comentário da Gestão</p>		

Detalhe das recomendações (4/48)

Governance (GOV.4)

Inexistência de Plano estratégico e Plano de negócios



Observação

Verificámos que a Empresa não tem definido um Plano Estratégico, que formalize o alinhamento dos objetivos de médio e longo prazo para a Empresa, tendo em conta vários cenários de evolução dos mercados e das principais variáveis de negócio da Empresa e as orientações da Tutela.

Adicionalmente, constatámos que não são efetuados Planos e Orçamentos que permitam o planeamento da atividade e a monitorização dos objetivos.



Impacto

Ausência de monitorização da atividade e de alinhamento de objetivos.



Risco



Esforço



Responsável

Diretor Geral Tutela



Recomendação

Recomendamos que seja formalmente desenvolvido e aprovado um Plano Estratégico cujos objetivos sejam considerados como base orientadora para a elaboração do Plano e Orçamento e para a atividade de desenvolvimento de negócio, nomeadamente ao nível do investimento, operações e reestruturações. Recomendamos que os cenários de evolução das principais variáveis de negócio do Empresa sejam aprovados anualmente pelo Conselho de Administração não executivo e que passem a ser usados como fonte de informação transversal para toda a Empresa, nomeadamente para o Orçamento e Plano.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (5/48)

Governance (GOV.5)

Desatualização do Manual de Procedimentos



Observação

Constatámos que o Manual de Procedimentos da Empresa se encontra desatualizado, não apresentando informação relativa a todos os subprocessos, onde conste uma clara definição das funções, procedimentos e responsabilidades, o qual contribuiria de uma forma concertada para atingir os objetivos de controlo definidos pelo mesmo.

Adicionalmente, o Manual de Procedimentos deverá identificar os riscos nem os controlos chave inerentes a cada processo.



Impacto

A indefinição e imprecisão das funções, procedimentos e responsabilidades, poderão conduzir: (i) a falhas nos objetivos de controlo definidos e (ii) a que as políticas e procedimentos definidos possam não ser aplicados de um modo consistente e standardizado, conforme pretendido.



Risco



Esforço



Responsável

Diretor Geral
DAF



Recomendação

Recomendamos que o Manual de Procedimentos seja revisto e adaptados aos objetivos e riscos da Empresa. Adicionalmente, o Manual de Procedimentos deverá ser atualizado periodicamente tendo em conta a evolução da atividade e as eventuais reorganizações da Empresa.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (6/48)

Governance (GOV.6)

Inexistência de Política de identificação de negócios e confirmações entre partes relacionadas

<p>Observação</p> <p>Verificámos que não se encontra formalizada uma política que defina os procedimentos e obrigações de identificação de partes relacionadas, bem como de comunicação de negócios com as mesmas que deverão ser seguidas pelos colaboradores da Empresa de forma a garantir que são identificadas todas as transações efetuadas pela Empresa e/ou colaboradores com partes relacionadas.</p>	<p>Impacto</p> <p>Inadequado relato relativo a divulgações com partes relacionadas.</p>	<p>Risco</p> <p></p>
<p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que seja instituída uma política que permita a identificação de partes relacionadas, bem como das transações efetuadas com as mesmas, a qual deverá incluir pelo menos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definição de parte relacionada;• Deveres de comunicação dos colaboradores da Empresa, nomeadamente: quais as transações a comunicar, qual o limite a partir do qual as transações deverão ser comunicadas, timing das comunicações, sanções em caso do não cumprimento das obrigações de comunicação.		<p>Esforço</p> <p></p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>DAF</p>

Detalhe das recomendações (7/48)

Governance (GOV.7)

Ausência de função e estrutura de Auditoria interna

<p>Observação</p> <p>A Auditoria Interna é um elemento crítico na estrutura de governo de uma Empresa com a dimensão da EMAE.</p> <p>Verificámos que não se encontra implementada com a necessária eficácia e abrangência a função de auditoria interna.</p>	<p>Impacto</p> <p>Ausência de verificação e monitorização de adequação de procedimentos e funcionamento.</p>	<p>Risco</p> <p></p>
<p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que a Empresa reveja a estrutura de governo e dinamize a função de Auditoria Interna, dotando esta área dos meios adequados ao contexto, no qual a Função de Auditoria Interna deverá ter um papel chave na gestão de risco da Empresa e no processo de transformação.</p>		<p>Esforço</p> <p></p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>Diretor Geral DAF</p>

Detalhe das recomendações (8/48)

Governance (GOV.8)

Processo de compras e negociação das condições de compra de bens e serviços



Observação

No decorrer da validação do processo de compras verificámos que, em algumas transações, não existe evidência formal de consulta ao mercado para escolha do fornecedor bem como evidência da aprovação em conformidade com o preconizado no Regulamento de Licitação e Contratações Públicas (Lei n.º 8/2009). Não se encontra definido um processo interno que estabeleça responsabilidades, limites e objetivos relacionados com o processo de compras.



Impacto

A situação acima descrita poderá originar a aquisição de um bem ou serviço efetuada ao fornecedor menos competitivo.

Risco de fraude.



Risco



Esforço



Responsável

Diretor Geral
DAF
Comissão de
Licitação



Recomendação

Recomendamos que seja definida uma política formal de consulta de fornecedores e seja guardada evidência de todo o processo de compras. Adicionalmente, deverão ser desenvolvidos procedimentos de consulta regulares de forma a avaliar e selecionar os fornecedores para as necessidades mais recorrentes, estabelecendo-se as condições de preços e prazos de pagamento, devendo esta avaliação ser efetuada pelo departamento financeiro em colaboração com o departamento que requisita o bem.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (9/48)

Governance (GOV.9)

Segregação de funções

 Observação <p>Não se encontravam definidos os mecanismos que garantam uma adequada segregação de funções nas diversas áreas funcionais da Empresa.</p>	 Impacto <p>Apropriação indevida de ativos.</p>	 Risco <p>● ● ↗ ●</p>
 Recomendação <p>Recomendamos que seja elaborado um manual de procedimentos onde sejam formalizados e tipificados os níveis de atribuição de competência, por forma a concretizar e determinar de forma inequívoca os aspetos relevantes e decorrentes da desejável descentralização do processo de tomada de decisão, consubstanciados na atribuição de competências de autorização, no quadro do funcionamento dinâmico e responsável das unidades orgânicas da Empresa.</p>		 Esforço <p>● ● ↗ ●</p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>Diretor Geral DAF</p>

Detalhe das recomendações (10/48)

Fiabilidade do relato financeiro (FRF.1)

Ausência de contabilidade analítica e Sistema Integrado de Gestão



Observação

A Empresa não dispõe de contabilidade analítica que permita o apuramento com o nível de detalhe e centros de responsabilidade desejável para uma entidade com a estrutura e complexidade da Empresa. Embora tenha sido efetuado um upgrade em 2018 do sistema xSoft, o mesmo não mitigou as deficiências e limitações existentes ao nível do apuramento e fiabilidade da informação financeira e operacional.



Impacto

Ausência de monitorização e responsabilidade da performance setorial.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Recomendamos que na implementação do novo Sistema Integrado de Gestão, cujo início de implementação está previsto para 2021, sejam consideradas novas funcionalidades e parametrizações que assegurem a implementação adequada da contabilidade analítica, bem como a adequada capacitação da estrutura e intervenientes com o sistema.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (11/48)

Fiabilidade do relato financeiro (FRF.2)

Checklist individual de encerramento de contas

 <p>Observação</p> <p>Verificámos que não se encontra formalmente definido um <i>checklist</i> individual de encerramento de contas, que apoie na verificação e garantia de cumprimento de todas as tarefas de encerramento em sintonia com as práticas e recomendações da OCAM e/ou Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS).</p>	 <p>Impacto</p> <p>A não existência de um <i>checklist</i> individual de encerramento de contas poderá levar a que não sejam cumpridas todas as tarefas/procedimentos e a inconformidades com a OCAM e/ou IFRS.</p>	 <p>Risco</p> <p>● ● ↻ ●</p>
 <p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que sejam definidos <i>checklists</i> auxiliares ao encerramento de contas, onde sejam elencadas as principais atividades periódicas de fecho de contas, nomeadamente: lançamento de amortizações, controlo de cut-off, especializações, lançamento de impostos, entre outros.</p> <p>Este <i>checklist</i> deverá ser posteriormente revisto por um responsável hierárquico.</p>		 <p>Esforço</p> <p>● ● ● →</p>
 <p>Comentário da Gestão</p>		 <p>Responsável</p> <p>DAF</p>

Detalhe das recomendações (12/48)

Fiabilidade do relato financeiro (FRF.3)

Controlo dos processos judiciais e contencioso



Observação

Não é política da Empresa a obtenção, numa base regular, de confirmação por parte dos seus advogados, internos e externos, dos processos judiciais em curso, com indicação da probabilidade de desfecho e estimativa da responsabilidade/obrigação.



Impacto

Possíveis erros no cálculo das provisões, nomeadamente, responsabilidades não refletidas nas Demonstrações Financeiras trimestrais e anuais.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Jordão da Cruz
& Associados



Recomendação

Recomendamos que a Empresa procure obter junto dos seus advogados toda a informação necessária para uma correta aplicação do IAS 37 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, nomeadamente: (i) a probabilidade de um desfecho desfavorável para a Empresa; (ii) uma estimativa da responsabilidade/ obrigação.
A Empresa deverá dispor de um controlo global que permita a cada momento a obtenção da listagem de todos os processos onde a Empresa é interessada e qual o seu status.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (13/48)

Outras imobilizações corpóreas (IMOB.1)

Inexistência de inventariação e suporte de titularidade de Outras imobilizações corpóreas



Observação

Os bens corpóreos da Empresa não se encontram devidamente etiquetados/identificados e não está instituído o procedimento de reconciliar a listagem de imobilizado corpóreo com a contabilidade. Adicionalmente, apesar de ter sido efetuada em 2019 a inventariação dos ativos do negócio da energia, constatamos que, por um lado, a Empresa não tem como procedimento recorrente efetuar inventariações físicas do imobilizado a fim de identificar bens que já não existam ou não se encontrem em utilização, por outro lado, existem um elevado número de itens de imobilizado com valor líquido nulo.



Impacto

Não é possível uma clara identificação do imobilizado no cadastro, de forma a facilitar o controlo e adequada salvaguarda dos bens e, ainda, para assegurar que as demonstrações financeiras apresentem a real situação económico-financeira dos ativos.



Risco



Esforço



Recomendação

Recomendamos que a Empresa proceda à inventariação física periódica do imobilizado, catalogação dos itens individualmente e à atualização do cadastro, quando necessário, o qual deverá ser reconciliado com os registos contabilísticos. Adicionalmente, de acordo com o Regulamento do Inventário e Cadastro de Bens do Estado, a Empresa deverá, em adição à elaboração das fichas de imobilizado e amortizações, ter um arquivo com todas as fichas de identificação de bens móveis, imóveis e veículos.



Responsável

DAF



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (14/48)

Outras imobilizações corpóreas (IMOB.2)

Análise de indícios de imparidade de ativos não correntes e adequação das vidas úteis



Observação

A Empresa não tem como mecanismo regular a avaliação da adequação da vida útil dos seus ativos, atendendo aos níveis históricos de utilização e perspectiva futura, tendo em consideração a atividade operacional da Empresa, e consequentemente o elevado nível de desgaste dos seus ativos.



Impacto

Sobreavaliação da rubrica de Outras imobilizações corpóreas.



Risco



Esforço



Recomendação

A Empresa deverá efetuar uma análise anual ao nível do estado de conservação dos seus equipamentos e registar as provisões que se revelem necessário bem como ajustar a vida útil em função da perspectiva de utilização dos ativos em função da perspectiva da Gestão.



Responsável

DAF



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (15/48)

Outras imobilizações corpóreas (IMOB.3)

Outras imobilizações corpóreas de reduzido valor



Observação

Verificou-se que existem diversos ativos que constam no mapa de imobilizado corpóreo que têm um valor bruto inferior a 50 milhares de dobras. De acordo com o Artigo 32.º do Decreto-Lei 18/2009, em regra, estes ativos são totalmente amortizados no ano de aquisição. Embora não seja obrigatório a depreciação total dos ativos de valor bruto inferior a 50 milhares de dobras, dado que não existe um bom ambiente de controlo de ativos, todos os que são de valor inferior ao limite legal deveriam de ser inventariados e totalmente depreciados.



Impacto

Distorção da rubrica Outras imobilizações corpóreas.
Apropriação indevida de ativos.



Risco



Esforço



Recomendação

Recomendamos que a Empresa (i) avalie a política de capitalização das Outras imobilizações corpóreas de reduzido valor e (ii) efetue a análise dos itens de Outras imobilizações corpóreas que classifiquem como itens de reduzido valor e proceda às necessárias regularizações.



Responsável

DAF



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (16/48)

Outras imobilizações corpóreas (IMOB.4)

Política de capitalização de grandes reparações

<p>Observação</p> <p>A Empresa não tem como prática a capitalização de intervenções que sejam reparações de montante significativo, apesar de recorrentemente existirem intervenções que poderiam ser capitalizadas. Face à inconsistência de tratamento de grandes reparações, é nosso entendimento que a Empresa deveria ter definida uma política que forneça consistência à capitalização destas intervenções, nomeadamente identificação do ativo base subjacente e adequação da vida útil estimada.</p>	<p>Impacto</p> <p>Distorção das demonstrações financeiras.</p>	<p>Risco</p> <p>● ● ●</p>
<p>Recomendação</p> <p>Recomendações que seja definida uma política que assegure a consistência da capitalização das grandes reparações.</p>		<p>Esforço</p> <p>● ● ●</p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>DAF Diretor Água Diretor Energia</p>

Detalhe das recomendações (17/48)

Outras imobilizações corpóreas (IMOB.5)

Imobilizado corpóreo em curso



Observação

Identificámos situações em que a passagem de Imobilizado corpóreo em curso para as rubricas de Imobilizado corpóreo em produção, foi efetuada bastantes meses depois de os referidos ativos já se encontrarem em condições para serem usados e em alguns casos, já se encontrarem inclusivamente em utilização.



Impacto

Incorreta valorização de Imobilizado corpóreo.
Sobrevalorização dos resultados da empresa em função da subvalorização das amortizações.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Água
Diretor Energia



Recomendação

Recomendamos que seja efetuada uma análise regular dos ativos tangíveis em curso, pelo menos numa base trimestral, de forma a identificar atempadamente os ativos que já se encontram em estado de uso ou em condições de poderem ser usados, e cuja depreciação deverá ser iniciada.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (18/48)

Matérias e fornecimentos (MAT.1)

Inventariação de materiais e definição de política de provisão para itens de baixa rotação



Observação

As Matérias e fornecimentos da Empresa não se encontram devidamente etiquetados e não está instituído o procedimento de reconciliar a listagem de existências com a contabilidade. Adicionalmente, verificou-se que a Empresa (i) não tem como procedimento recorrente efetuar inventariações físicas das existências a fim de identificar bens que já não existam ou não se encontrem em condições de utilização e (ii) não tem definida uma política contabilística para as necessárias provisões de itens com baixa rotação ou em risco de obsolescência.



Impacto

Poderão existir bens registados no ativo das Empresas que já não existem e/ou não se encontrem em condições de ser usados;

Risco de sobrevalorização dos ativos.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Logística



Recomendação

Recomendamos que seja (i) efetuada regularmente uma contagem física dos inventários da Empresa, com as consequentes regularizações contabilísticas que se revelem necessárias e (ii) definida uma política de atualização regular da provisão para itens de baixa rotação e com risco relevante de obsolescência.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (19/48)

Matérias e fornecimentos (MAT.2)

Controlo e valorização de Matérias e fornecimentos



Observação

Da análise efetuada aos procedimentos de controlo interno, foram identificadas limitações ao nível do sistema informático de controlo das Matérias e fornecimentos, uma vez que o mesmo não produz informações atualizadas e não assegura a adequada integração com a contabilidade. Adicionalmente, pelos procedimentos de inventariação que efetuámos, constatámos saídas de materiais de armazém sem a devida autorização do responsável.



Impacto

Sobreavaliação da rubrica de Matérias e fornecimentos.

Apropriação indevida de ativos.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Implementação de um sistema de inventário permanente e definição de procedimentos robustos para o controlo e monitorização de Matérias e fornecimentos.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (20/48)

Matérias e fornecimentos (MAT.3)

Inexistência de sistema de inventário permanente



Observação

A Empresa não utiliza o sistema de inventário permanente. O registo mensal da matérias e mercadorias consumidas, nomeadamente gasóleo, óleo e produtos químicos é efetuado com base em estimativas por duodécimos. No final do exercício e após a valorização do inventário físico, procedem às respetivas correções contabilísticas.



Impacto

Risco de fraude pela não deteção atempada de erros processuais (voluntários ou não) e irregularidades administrativas e contabilísticas.
Risco de distorção das demonstrações financeiras por obsolescência de inventários ou potenciais sinistros.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Logística



Recomendação

Implementação de um sistema de inventário permanente e definição de procedimentos robustos para o controlo e monitorização de Matérias e fornecimentos.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (21/48)

Matérias e fornecimentos (MAT.4)

Método de valorização das Matérias e fornecimentos



Observação

A Empresa valoriza as Matérias e fornecimentos ao preço da última compra. Esta política de valorização não está em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em São Tomé e Príncipe e também não encontra enquadramento nas normas internacionais.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

A Empresa deverá rever os seus procedimentos de valorização das Matérias e fornecimentos, assegurando o adequado apuramento do custo médio ponderado, com as necessárias adaptações nos seus sistemas de informação, por forma a garantir maior fiabilidade da informação financeira.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (22/48)

Matérias e fornecimentos (MAT.5)

Procedimentos de Inventariação Física de Matérias e fornecimentos



Observação

Apesar da Empresa efetuar procedimentos de inventariação física no final do exercício, verificámos que a documentação e formalização destes registos, nomeadamente os relatórios de contagem, carecem de melhorias, nomeadamente: (i) data e locais das contagens; (ii) equipas; (iii) relação entre existências em sistema e existências inventariadas; (iv) detalhe das diferenças a registar na contabilidade; (v) aprovação do relatório das contagens pela administração.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras.
Risco de fraude pela apropriação indevida de ativos.
Adequada documentação e aprovação dos movimentos contabilísticos de regularização.



Risco



Esforço



Recomendação

As atividades de inventariação física de Matérias e fornecimentos constituem um elemento muito relevante para a garantia de um bom ambiente de controlo de ativos. Assim, a Empresa deverá elaborar um documento de “Instruções de inventariação” que detalhe de forma abrangente os procedimentos, responsabilidades e atribuições, aprovações, bem como as necessárias tarefas de reconciliação e ajustamentos contabilísticos.



Responsável

DAF
Diretor Logística



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (23/48)

Clientes (CLI.1)

Ausência de detalhe de dívidas de clientes

 Observação <p>As dívidas de clientes são lançadas na contabilidade por grupo de clientes (Empresas públicas, Clientes industriais, Clientes comerciais, Clientes particulares, Missões diplomáticas, Outras entidades, Autarquias, Clientes C/C – Diversos), o que não permite um controlo detalhado e a rápida identificação e tratamento de alocação de recebimentos de clientes.</p>	 Impacto <p>Insuficiente controlo de contas a receber.</p>	 Risco <p></p>
 Recomendação <p>A Empresa deverá efetuar alterações significativas ao nível dos seus sistemas de informação que incorpore práticas eficiente na gestão e integração dos vários módulos.</p>		 Esforço <p></p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>DAF</p>

Detalhe das recomendações (24/48)

Clientes (CLI.2)

Análise sobre a recuperabilidade de saldos de clientes



Observação

A Empresa não tem como procedimento regular a análise da antiguidade dos saldos a receber dos Clientes, e conclusões sobre as perspectivas de recuperação e necessidade de provisão para Clientes.



Impacto

Sobreavaliação de ativos e distorção das demonstrações financeiras.

Apropriação indevida de ativos.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor
Comercial



Recomendação

Recomendamos que a recuperabilidade dos valores a receber seja reapreciada periodicamente pela Empresa, especialmente os valores a receber que apresentem antiguidade elevada ou histórico de incumprimento de pagamentos. Tendo em conta a antiguidade da dívida, o histórico de incumprimento e a existência de negociações em curso para a celebração de planos de pagamento com clientes, recomendamos que a Empresa monitorize regularmente o risco de imparidade da dívida e a necessidade de reconhecer perdas de imparidade adicionais ou outras perdas respeitantes à diferença entre os valores descontados das dívidas e o seu valor nominal.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (25/48)

Clientes (CLI.3)

Monitorização das alterações às master data de clientes

 <p>Observação</p> <p>Não se encontram implementados controlos adequados de monitorização e aprovação das alterações efetuadas às master data de clientes.</p>	 <p>Impacto</p> <p>Apropriação indevida de ativos.</p> <p>Ocorrência de alterações indevidas na master data de clientes.</p>	 <p>Risco</p> <p>  </p>  <p>Esforço</p> <p>  </p>  <p>Responsável</p> <p>DAF Diretor Comercial GSI</p>
 <p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que sejam encetados procedimentos de identificação, aprovação e monitorização das alterações das master data de clientes.</p>		
 <p>Comentário da Gestão</p>		

Detalhe das recomendações (26/48)

Clientes (CLI.4)

Acordos de regularização de dívidas não são assinados



Observação

Verificamos que a Empresa não tem como prática a formalização dos acordos de regularização de dívidas, sendo apenas inserido no sistema os pressupostos e termos do acordo. Desta forma, a Empresa não dispõe de evidência formal de aceitação do acordo por parte do cliente. Por outro lado, a Empresa não tem devidamente segregado nos saldos de clientes, as parcelas respeitantes a dívida corrente e a dívida associada a acordos de regularização de dívidas, com a consequente limitação de monitorização dos saldos.



Impacto

Apropriação indevida de ativos.

Ocorrência de alterações indevidas na master data de clientes.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor
Comercial



Recomendação

Recomendamos que os acordos de regularização de dívidas sejam devidamente formalizados por forma a obter o compromisso de pagamento do cliente e suportar a Empresa em diligências adicionais que se revelem necessárias à recuperação do saldo. Adicionalmente, deverão ser desenvolvidas as necessárias alterações no sistema para permitir um apuramento e monitorização adequada sobre os saldos de dívida comercial corrente e os saldos associados a acordos de regularização de dívida e eventuais juros de mora que sejam devidos.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (27/48)

Clientes (CLI.5)

Ausência de controlo na alocação de recebimentos de Clientes



Observação

A EMAE possui clientes que regularizam as dívidas através de depósitos bancários e que posteriormente têm de efetuar a entrega do talão nos balcões da EMAE para regularização da dívida. Contudo, verificámos que em 31 de dezembro de 2018 existe um montante na rubrica de Regularização da gestão (passivo) de recebimentos não alocados de clientes que segundo os Serviços da Empresa decorrem de talões de depósitos que não foram entregues.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI



Recomendação

A Empresa deverá implementar no modelo de faturação um sistema de atribuição de uma referência bancária para pagamento da fatura.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (28/48)

Bancos (BAN.1)

Reconciliações bancárias



Observação

Da análise efetuada às reconciliações bancárias verificámos que não existem evidências de revisão das reconciliações bancárias.



Impacto

As situações descritas podem pôr em causa o aproveitamento integral deste importante instrumento de controlo, podendo as situações evidenciadas nas reconciliações não ser objeto das análises relevantes.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Dada a importância das reconciliações bancárias no sistema de controlo dos fluxos monetários, recomendamos que a Empresa proceda à revisão e formalização dos procedimentos que garantam a resolução das situações referidas.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (29/48)

Bancos (BAN.2)

Controlo de contas bancárias

 Observação <p>No decorrer do pedido de circularização efetuado às instituições financeiras com referência a 31 de dezembro de 2018, verificámos a existência na contabilidade (#561003; #562005; #562006) de depósitos à ordem no montante de 143 milhares de dobras em entidade financeira que encerrou (Banco Equador).</p>	 Impacto <p>Distorção das demonstrações financeiras.</p>	 Risco <p></p>
 Recomendação <p>Recomendamos que sejam instituídos procedimentos de verificação periódica das contas bancárias e que os serviços da Empresa efetuem a provisão para depósitos à ordem junto de instituição financeira que já encerrou.</p>		 Esforço <p></p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>DAF</p>

Detalhe das recomendações (30/48)

Capital próprio (CP.1)

Atas dos órgãos sociais

 Observação <p>Conforme anteriormente referido a estrutura orgânica não se encontra em conformidade com o Regime Jurídico das Empresas Públicas e do Setor Empresarial Público. Adicionalmente, verificámos que não se encontravam formalizadas e disponíveis atas das reuniões dos Órgãos Sociais da Empresa que suportem de forma adequada e de acordo com as práticas do bom governo as deliberações que ocorrem.</p>	 Impacto <p>Incumprimento e ausência de controlo das deliberações e atos de gestão.</p>	 Risco <p></p>
 Recomendação <p>A Empresa deverá implementar a função de Secretaria Societária que tenha como responsabilidade a preparação e elaboração das atas dos Órgãos Sociais da Empresa e dessa forma garanta a conformidade das deliberações e responsabilidades face ao preconizado no Regime Jurídico das Empresas Públicas e do Setor Empresarial Público.</p>		 Esforço <p></p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>Diretor Geral</p>

Detalhe das recomendações (31/48)

Subsídios para investimento (SUBINV.1)

Controlo de subsídios para investimento



Observação

Não existe um controlo sobre os contratos e autos de aceitação/conclusão dos investimentos subsidiados pelo Governo e outros doadores internacionais. Desta forma, constatámos que existem lançamentos de subsídios para investimento que não estão suportados assim como contratos de subvenção de projetos que não estão registados na plenitude.

Não existe um dossier único com o controlos dos subsídios para investimento, estando a informação dispersa pelas várias unidades da Empresa.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Água
Diretor Energia



Recomendação

Controlo regular dos subsídios com os respetivos diretores da água e eletricidade. Discutir a existência de novos projetos financiados ou adicionais de projetos.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (32/48)

Fornecedores (FNC.1)

Monitorização das alterações às master data de fornecedores

 Observação <p>Não se encontram implementados controlos adequados de monitorização e aprovação das alterações efetuadas às master data de fornecedores.</p>	 Impacto <p>Apropriação indevida de ativos. Ocorrência de alterações indevidas na master data de fornecedores.</p>	 Risco <p>  </p>
 Recomendação <p>Recomendamos que sejam encetados procedimentos de identificação, aprovação e monitorização das alterações das master data de fornecedores.</p>		 Esforço <p>  </p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>DAF GSI</p>

Detalhe das recomendações (33/48)

Fornecedores (FNC.2)

Reconciliação de saldos com fornecedor ENCO



Observação

Verificámos que o processo de reconciliação de saldos com o fornecedor ENCO não é efetivo, uma vez que os Serviços da Empresa limitam-se a aceitar o saldo indicado pelo fornecedor e assumem as diferenças existentes como diferença cambial. Adicionalmente, não é efetuado o acerto de liquidação nas faturas adequadas em função dos pagamentos.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras.



Risco



Esforço



Recomendação

Recomendamos que a EMAE avalie a oportunidade de ajustamento da divisa associada à faturação da ENCO, efetuando a alteração para divisa Euro por forma a reduzir a exposição cambial.

Adicionalmente, deverá ser revista a forma de reconciliação mensal, efetuando a alocação das diferenças a cada um das faturas liquidadas e a revisão crítica das diferenças cambiais que são indicadas pelo fornecedor.



Responsável

DAF



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (34/48)

Estado (EST.1)

Dossier fiscal e reconciliação das dívidas de impostos e contribuições



Observação

Em 31 de dezembro de 2018 a Empresa apresenta dívidas para com a Direção dos Impostos (DI), o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) e a Direção das Alfândegas (DA), do exercício de 2018 e em atraso, no montante de 8.857 milhares de dobras, 1.436 milhares de dobras e 5.365 milhares de dobras, respetivamente.

Apesar da relevância dos montantes, constatámos que a Empresa não efetua reconciliações regulares com a DI, INSS e DA.



Impacto

Distorção das demonstrações financeiras.



Risco



Esforço



Recomendação

Recomendamos que a Empresa disponha de um controlo regular, atualizado e reconciliado, das dívidas em atraso à Direção dos Impostos e ao Instituto Nacional de Segurança Social.



Responsável

DAF



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (35/48)

Empréstimos bancários (EMP.1)

Ausência de evidência relativa à autorização para obtenção de financiamento



Observação

Em 24 de agosto de 2017 a Empresa contraiu um financiamento de 68.600 milhares de dobras junto do BGFI, cujas responsabilidades em 31 de dezembro de 2018 ascendiam a 59.653 milhares de dobras. Em 2018, o Ministério Público apreendeu diversos documentos contabilísticos e equipamentos informáticos pelo que não foi possível à Empresa disponibilizar a evidência de autorização para a contração do referido empréstimo em conformidade com o previsto no artigo 9º do RJEPSEP.



Impacto

Assunção de responsabilidades sem o devido enquadramento legal.



Risco



Esforço



Responsável

Direção Geral
Tutela



Recomendação

Recomendamos que a Empresa diligencie no sentido de obter a documentação de suporte à obtenção do financiamento.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (36/48)

Produção vendida (VEND.1)

Emissão de faturas e posterior alteração - limitações no controlo da conformidade da faturação da Produção vendida

 <p>Observação</p> <p>O xSoft permite ao user a alteração do campo preço na emissão da fatura. O sistema permite após a emissão da fatura alterar qualquer campo, nomeadamente quantidades, preço ou ano de facturação.</p> <p>Não existe uma reconciliação entre a listagem de faturação e a contabilidade.</p> <p>Não existe uma rastreabilidade das alterações efetuadas.</p>	 <p>Impacto</p> <p>Distorção das demonstrações financeiras.</p> <p>Apropriação indevida de ativos.</p>	 <p>Risco</p> <p></p>
 <p>Recomendação</p> <p>Recomendamos a revisão integral dos procedimentos de controlo e faturação da produção vendida, que garantam a robustez integral do processo, a comunicação entre as diversas áreas da Empresa e a sua conformidade com o Regulamento de Tarifas aprovadas, bem como mecanismos de integração automática da faturação com a devida supervisão, uma vez que atualmente o processo de faturação é integrado manualmente no Primavera.</p>		 <p>Esforço</p> <p></p>  <p>Responsável</p> <p>DAF</p> <p>Diretor Comercial</p> <p>GSI</p>
 <p>Comentário da Gestão</p>		

Detalhe das recomendações (37/48)

Produção vendida (VEND.2)

Ausência de processo de aprovação de emissão de notas de crédito e anulação de documentos

 Observação <p>Pela análise efetuada ao exercício de 2017 e ao exercício de 2018, constatámos a existência de diversos lançamentos de anulação de documentos de produção vendida e emissão de notas de crédito, para os quais não existe qualquer suporte documental nem evidência de aprovação.</p>	 Impacto <p>Distorção das demonstrações financeiras.</p> <p>Apropriação indevida de ativos.</p>	 Risco <p>  </p>
 Recomendação <p>A Empresa deverá definir uma política relativa à emissão de notas de crédito, com a necessária matriz de aprovações e autorizações parametrizada no sistema, bem como ajustar o seu sistema de informação por forma a que o mesmo impeça a anulação de documentos.</p>		 Esforço <p>  </p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>Diretor Geral</p> <p>DAF</p> <p>Diretor Comercial</p>

Detalhe das recomendações (38/48)

Custos diversos (CUST.1)

Limitações na documentação suporte relativa a aquisições de bens e serviços



Observação

Constatámos que existem despesas registadas suportadas por documentos que não preenchem todos os requisitos para serem aceites como custos para efeitos fiscais, nomeadamente faturas não endereçadas à Empresa ou endereçadas em nome dos seus empregados, sem número de contribuinte e despesas em que não foi deixada qualquer evidência do motivo que as justificou, e como tal não estão em conformidade com o Regime Jurídico das Faturas e Documentos Equivalentes, Decreto-Lei 9/2016.



Impacto

As autoridades fiscais podem não aceitar estes gastos como custos fiscais e não aceitarem a dedução do respetivo imposto.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Recomendamos que sejam implementados procedimentos de modo a eliminar este tipo de situações.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (39/48)

Custos diversos (CUST.2)

Sistema de organização da documentação contabilística



Observação

No trabalho de observação documental realizado no âmbito da auditoria, verificámos existirem deficiências no sistema e procedimentos de arquivo. A identificação dos documentos através do número de lançamento contabilístico e da natureza da transação, não se revela suficiente para a recolha e identificação do documento do terceiro que suporta a transação dado que no mesmo movimento poderão ser efetuados diversos lançamentos de custos incorridos junto de diferentes fornecedores.



Impacto

Esta situação conduz a ineficiências no trabalho de validação e dificuldades por parte da Empresa no suporte adequado das transações que regista contabilisticamente.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Recomendamos que a Empresa analise os procedimentos e sistema de arquivo que possui atualmente, e que institua um sistema e procedimentos que permitam a relação direta entre os registos contabilísticos e o seu suporte documental.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (40/48)

Custos diversos (CUST.3)

Procedimentos incorretos relativos a especialização do exercício



Observação

A Empresa regista maioritariamente os seus custos, nomeadamente com matérias e fornecimentos consumíveis, serviços consumidos e custos e perdas diversas, bem como custos com o pessoal, numa base de caixa procedendo ao seu reconhecimento apenas aquando do pagamento e não quando a respetiva obrigação se consubstancia.



Impacto

Incorreta aplicação do princípio da especialização de exercícios.

Não assegurar que o custo associado a todos os serviços prestados se encontra totalmente reconhecido no período a que respeita.



Risco



Esforço



Responsável

DAF



Recomendação

Deverão ser revistos os mecanismos de preparação das demonstrações financeiras, por forma a assegurar a conformidade com a especialização de exercícios, e os correspondentes acréscimos e diferimentos em cada data de relato relevantes, para assegurar que as transações sejam reconhecidas quando ocorrem, sendo registados contabilisticamente e relatados nos períodos com os quais se relacionem.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (41/48)

Custos diversos (CUST.4)

Ausência de controlo de seguros de máquinas e trabalhadores

 Observação <p>Não existe um controlo de apólices de seguro adequados à realidade/situação da Empresa.</p>	 Impacto <p>Inadequada cobertura de seguros. Risco de perdas para a Empresa.</p>	 Risco <p>● ● →</p>
 Recomendação <p>Recomendamos que a Empresa proceda a uma análise periódica dos capitais cobertos pelas apólices de seguro negociadas.</p>		 Esforço <p>● ● →</p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>DAF Diretor Água Diretor Energia</p>

Detalhe das recomendações (42/48)

Custos diversos (CUST.5)

Inexistência de cobertura de seguros de responsabilidade civil e multirriscos



Observação

Verificámos que a Empresa não possui seguros adequados às suas operações com os inerentes riscos financeiros associados. Adicionalmente, não existe qualquer cobertura de seguros multirriscos, mediante a comparação entre os capitais seguros, objetos seguros e respetivos valores contabilísticos, para as Outras imobilizações corpóreas e Matérias e fornecimentos.



Impacto

Inadequada cobertura de seguros.
Risco de perdas para a Empresa.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Água
Diretor Energia



Recomendação

Recomendamos que a Empresa avalie a oportunidade de efetuar contratos de seguro de responsabilidade civil e multirriscos por forma a efetuar uma melhor cobertura dos riscos associados à sua atividade e aos seus ativos.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (43/48)

Custos diversos (CUST.6)

Controlo dos contratos prestação de serviços em vigor



Observação

A Empresa não dispõe de controlo e visibilidade sobre todos os contratos de prestação de serviços em vigor a cada momento, a sua natureza e responsabilidades, com as consequentes limitações que esta situação levanta na garantia de conformidade dos fornecimentos, mas também no controlo das efetivas responsabilidades e montantes para pagamentos.



Impacto

Ausência de controlo sobre responsabilidades.
Ineficiência no processo de contratação e custos.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
Diretor Água
Diretor Energia



Recomendação

Recomendamos que seja efetuado um levantamento exaustivo dos contratos de prestação de serviços atualmente em vigor, registo esse que deverá ser mantido atualizado, verificada a necessidade e conformidade dos referidos contratos, bem como a adequação das contrapartidas que a Empresa incorre com cada um dos contratos.
Deverá ser efetuado um ficheiro de controlo com todos os contratos em vigor e um dossier/pasta partilhada com as digitalizações dos contratos/troca de comunicações.



Comentário da Gestão

Detalhe das recomendações (44/48)

Custos com pessoal (PESS.1)

Monitorização das alterações às master data de pessoal

<p>Observação</p> <p>Não se encontram implementados controlos adequados de monitorização e aprovação das alterações efetuadas às master data de pessoal.</p>	<p>Impacto</p> <p>Apropriação indevida de ativos.</p> <p>Ocorrência de alterações indevidas na master data de pessoal.</p>	<p>Risco</p> <p></p>
<p>Recomendação</p> <p>Recomendamos que sejam encetados procedimentos de identificação, aprovação e monitorização das alterações das master data de pessoal.</p>		<p>Esforço</p> <p></p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>DAF DRH GSI</p>

Detalhe das recomendações (45/48)

Custos com pessoal (PESS.2)

Processo individual de colaborador e controlo de tempos

 Observação <p>A Empresa não mantém atualizados os registos constantes do cadastro dos seus funcionários. Adicionalmente, apesar da Empresa tem implementado um sistema de controlo de tempos, o mesmo é manual apresenta algumas limitações.</p>	 Impacto <p>Desadequação dos montantes processados.</p> <p>Processamento e pagamento indevido de remunerações.</p>	 Risco <p></p>
 Recomendação <p>Deverá ser implementado e atualizado um processo individual de cada colaborador, integrando os documentos relevantes sobre a vida funcional de cada colaborador. Adicionalmente, a Empresa deverá implementar um sistema de controlo de ponto eletrónico, através de impressão digital ou ótica, servindo de ferramenta eficaz de controlo de assiduidade, sendo que as ausências deverão ter a consequente integração automática e reflexo no processamento salarial.</p>		 Esforço <p></p>
 Comentário da Gestão		 Responsável <p>DAF DRH</p>

Detalhe das recomendações (46/48)

Custos com pessoal (PESS.3)

Evidência de conferência dos dados processados e integração para pagamento

<p>Observação</p> <p>Não estão instituídos procedimentos de conferência formal e mensal dos dados permanentes e temporários relativos ao processamento salarial. Adicionalmente, não se encontram implementados controlos adequados e suficientes que permitam a definição específica e concreta relativamente aos subsídios a que cada colaborador tem direito, assim como as taxas aplicadas para cada remuneração. Por outro lado, a inserção dos dados para pagamento é efetuada manualmente.</p>	<p>Impacto</p> <p>Desadequação dos montantes processados.</p> <p>Processamento e pagamento indevido de remunerações.</p>	<p>Risco</p> <p></p>
<p>Recomendação</p> <p>A conferência dos dados permanentes e temporários do processamento salarial mensal deve ser efetuada de forma sistemática e deixada evidência sobre uma amostra de funcionários compreendendo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Confronto dos dados permanentes autorizados com os dados processados;• Confronto dos dados relativos ao mês de processamento com os dados processados;• Reexecução de cálculos e confronto dos dados processados com os pagamentos efetuados a colaboradores;• Definição de mecanismos de integração automática dos dados processados para os dados para pagamento.		<p>Esforço</p> <p></p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>DAF DRH</p>

Detalhe das recomendações (47/48)

Custos com pessoal (PESS.4)

Aprovação de prémios dos membros da Direção e processamento de salarial dos Diretores

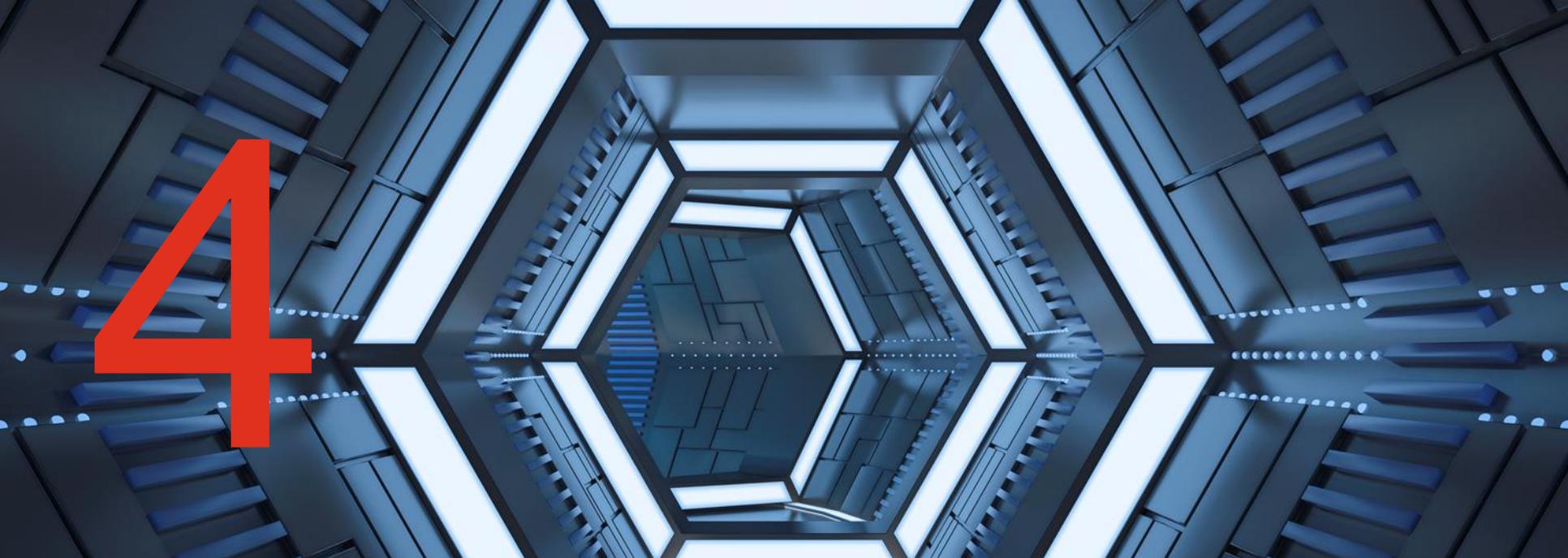
<p>Observação</p> <p>Verificámos que foram processados no exercício de 2017 e 2018 prémios para os Diretores da Empresa. Contudo, não obtivemos evidência de aprovação dos referidos prémios por parte da Tutela ou de outra entidade com a independência necessária para a determinação dos referidos prémios. Adicionalmente, verificámos que o processamento salarial mensal dos Diretores é efetuado diretamente pela secção da contabilidade ao contrário dos restantes colaboradores que são processados pela secção dos recursos humanos.</p>	<p>Impacto</p> <p>Desalinhamento com as boas práticas de governo e eventuais conflitos de interesse.</p> <p>Desadequação com o definido no RJEPSEP.</p>	<p>Risco</p> <p>⚠️</p>
<p>Recomendação</p> <p>Deverão ser definidos os mecanismos de aprovação de prémios à Direção, tendo em conta as boas práticas para evitar conflitos de interesse, bem como o definido no Regime Jurídico das Empresas Públicas e do Setor Empresarial Público. Adicionalmente, o processamento salarial mensal dos Diretores deveria seguir uma prática uniforme e alinhada com os restantes colaboradores.</p>	<p>Esforço</p> <p>➡️</p>	<p>Responsável</p> <p>Diretor Geral DAF DRH</p>
<p>Comentário da Gestão</p>		

Detalhe das recomendações (48/48)

Custos com pessoal (PESS.5)

Controlo de contribuições para o Fundo Social EMAE

<p>Observação</p> <p>A Empresa participa num Fundo Social que é gerido pelos seus colaboradores, participado pelos trabalhadores e pela EMAE, que tem como finalidade complementar os sistemas de segurança social e seguros. A EMAE efetua dotações extraordinárias ao Fundo Social em função das solicitações, não estando as mesmas adequadamente documentadas quanto à sua adequacidade e recuperação.</p>	<p>Impacto</p> <p>Recuperabilidade de montantes entregues.</p>	<p>Risco</p> <p></p>
<p>Recomendação</p> <p>A Empresa deverá rever os procedimentos de acompanhamento do Fundo Social, nomeadamente avaliar a sustentabilidade das dotações efetuadas, o controlo dos montantes suportados pelo Fundo, bem como garantir a realização das reuniões do seu Comité de Acompanhamento.</p>		<p>Esforço</p> <p></p>
<p>Comentário da Gestão</p>		<p>Responsável</p> <p>Diretor Geral DAF DRH</p>



4

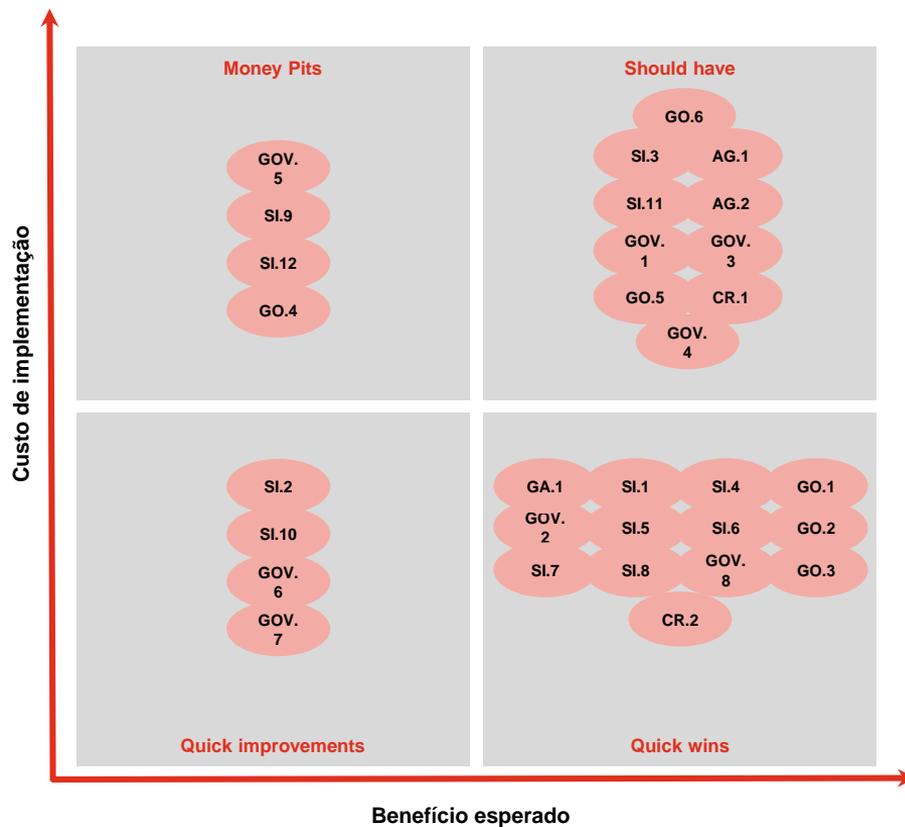
Aspetos relevantes de sistemas de informação

Principais recomendações

#	Área	Código	Situação	Risco	Esforço
1	Aspetos gerais	AG.1	Manuais de processos de negócio e procedimentos	●	●
2	Aspetos gerais	AG.2	Funções de controlo	●	●
3	Aspetos relacionados com ciclo comercial e de receita	CR.1	Faturação não certificada	●	●
4	Aspetos relacionados com ciclo comercial e de receita	CR.2	Clientes sem faturação emitida	●	●
5	Governação dos STI	GOV.1	Função de SI/TI	●	●
6	Governação dos STI	GOV.2	Dependência de Recursos Humanos chave	●	●
7	Governação dos STI	GOV.3	Arquitectura de SI/TI	●	●
8	Governação dos STI	GOV.4	Interfaces	●	●
9	Governação dos STI	GOV.5	Plano Estratégico dos STI	●	●
10	Governação dos STI	GOV.6	Orçamento dos Sistemas de Informação	●	●
11	Governação dos STI	GOV.7	Funções e responsabilidades	●	●
12	Governação dos STI	GOV.8	Contratos e monitorização de Níveis de Serviço	●	●
13	Segurança de Informação	SI.1	Política de segurança de informação	●	●
14	Segurança de Informação	SI.2	Security Awareness	●	●
15	Segurança de Informação	SI.3	Inexistência de controlador de domínio (Active Directory)	●	●
16	Segurança de Informação	SI.4	Utilização de software obsoleto e não licenciado	●	●
17	Segurança de Informação	SI.5	Política e procedimentos de Gestão de Acessos	●	●
18	Segurança de Informação	SI.6	Procedimentos de revisão de acessos (contas, perfis e permissões)	●	●
19	Segurança de Informação	SI.7	Análise dos users Primavera	●	●
20	Segurança de Informação	SI.8	Utilizadores com permissões de administração	●	●
21	Segurança de Informação	SI.9	Segurança Lógica de Passwords	●	●
22	Segurança de Informação	SI.10	Logs de Auditoria	●	●
23	Segurança de Informação	SI.11	Testes de Intrusão externos e internos	●	●
24	Segurança de Informação	SI.12	Datacenter	●	●
25	Gestão de Operações	GO.1	Manual de operações de STI	●	●
26	Gestão de Operações	GO.2	Procedimentos de Helpdesk	●	●
27	Gestão de Operações	GO.3	Política e procedimentos de gestão da salvaguarda de dados (backups)	●	●
28	Gestão de Operações	GO.4	Salvaguarda de dados (backups)	●	●
29	Gestão de Operações	GO.5	Salvaguarda de dados - Testes de restauro e backups offsite	●	●
30	Gestão de Operações	GO.6	Plano de Recuperação de Desastre e Continuidade de Negócio	●	●
31	Gestão de Alterações	GA.1	Políticas e procedimentos de gestão de alterações e desenvolvimento aplicacional	●	●

Principais recomendações

Análise de custo/benefício da implementação das recomendações



Aspetos relevantes de sistemas de informação (1/31)

Aspetos gerais (AG.1)

Manuais de processos de negócio e procedimentos



Observação

Verificámos que não se encontram formalmente definidos manuais com os processos de negócio da Empresa, descrevendo para cada processo/subprocesso as respetivas atividades, os seus responsáveis, frequência de execução e pontos de controlo associados.



Recomendação

Devem ser formalmente definidos os processos de negócio de acordo com as boas práticas de formalização e notação de processos (BPMN - Business Process Model and Notation). Esta formalização deve abranger a totalidade dos processos e subprocessos da Empresa devendo cobrir as atividades, dependências, interligações entre processos/subprocessos, responsáveis, frequência de execução e pontos de controlo.



Comentário da Gestão



Impacto

Impossibilidade de compreender quais os processos de negócio e consequentemente as atividades a desempenhar na Empresa.

Impossibilidade de construção de uma função de controlo.

Não aderência da realidade da Empresa aos Sistemas de Informação.

Ausência de conhecimento formalizado que impeça as diferentes linhas de defesa de uma ação mais efetiva.

Dificuldade na passagem de conhecimento em caso de ausência ou substituição de colaborador chave.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (2/31)

Aspetos gerais (AG.2)

Funções de controlo



Observação

Verificámos que não se encontra definido um modelo de governação na Empresa assente em 3 linhas de defesa conforme requerido pelas boas práticas internacionais, dado que não se encontra formalmente definida uma função de Auditoria Interna (3ª linha de defesa). Adicionalmente, verificou-se a existência de uma função de controlo interno (2ª linha de defesa) na Empresa, no entanto, o trabalho da mesma não é efetivo dada a ausência de manuais de processo e controlo interno que suporte a atividade.



Recomendação

Deve ser revisto o modelo de governação da Empresa por forma a que seja formalmente definido e implementado um modelo assente em 3 linhas de defesa.



Comentário da Gestão



Impacto

Não cumprimento com as boas práticas de governação das organizações de acordo com o modelo das 3 linhas de defesa.

Inexistência de funções e mecanismos de controlo que permitam atingir a eficácia e eficiência operacional, a confiança no relato financeiro e conformidade com as leis, regulamentos e políticas.

Inexistência de função independente com objetivos de assurance e consultoria que permita adicionar valor e melhorar as operações da Empresa.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (3/31)

Aspetos relacionados com ciclo comercial e de receita (CR.1)

Faturação não certificada



Observação

Verificou-se que a faturação emitida pelo sistema Eclipse Vending Gateway (EVG) não se encontra certificada.



Recomendação

Devem ser desenvolvidos esforços para realizar as alterações necessárias ao sistema para que a faturação emitida pelo sistema EVG esteja certificada e de acordo com as exigências requeridas pelas autoridade fiscais.



Comentário da Gestão



Impacto

Incumprimento com a lei determinada pelas autoridades fiscais (Decreto-Lei 9/2016 - Regime Jurídico das Faturas e Documentos Equivalentes).

Possibilidade de pagamento de coimas.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (4/31)

Aspetos relacionados com ciclo comercial e de receita (CR.2)

Cientes sem faturação emitida



Observação

Verificou-se a existência de 126 fornecimentos com estado ativo em sistema, sem faturação emitida. Foi efetuado follow-up para identificação de possíveis causas, tendo-se verificado:

- Incorreta inserção de dados mestre para o processo de faturação;
- Serviços criados sem taxas de consumo, situação essa que impede o sistema de faturar;
- Serviços registados incoerentemente (e.g. clientes de água com produto assignado de energia) e serviços sem rota de leitura assignada.



Recomendação

Devem ser reforçados os mecanismos de controlo ao nível do ciclo comercial e de receita por forma a identificar todas as situações de inconformidade e corrigir adequadamente. No processo de criação de clientes e serviços, devem ser reforçados os mecanismos de controlo sobre a introdução/alteração de dados mestre.



Comentário da Gestão



Impacto

Perda de receita.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (5/31)

Governança dos STI (GOV.1)

Função de SI/TI



Observação

Verificámos que se encontra implementada um gabinete de Sistemas de Informação na Empresa, no entanto, este não tem o estatuto de Direção na estrutura organizacional. Adicionalmente, os recursos existentes são conhecedores dos riscos operacionais de sistemas de informação a que a Empresa se encontra sujeita mas não possuem ferramentas/mecanismos de tomada de decisão para implementar as mudanças necessárias para robustecer o IT.



Recomendação

Face à importância das áreas de Sistemas de Informação como catalisadores do negócio das organizações e na mitigação de riscos operacionais de sistemas de informação (e.g. segurança de informação), deve ser formalizada uma Direção de Sistemas de Informação que reporte diretamente à Administração e detenha uma gestão própria (na pessoa do Diretor de TI), com orçamento alocado e gerido de acordo com um plano estratégico de TI.



Comentário da Gestão



Impacto

Impossibilidade de tomadas de decisão com time-to-market desejado dado que existe uma dependência de outra direção (Direção Financeira ou Diretor Geral).

Impossibilidade de definir regras e/ou mecanismos de controlo transversais a todo o IT.

Incapacidade de dar uma resposta adequada face aos desafios da Empresa.

Riscos operacionais de sistemas de informação não mitigados adequadamente.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (6/31)

Governança dos STI (GOV.2)

Dependência de Recursos Humanos chave



Observação

Verificámos que a função de Sistemas de Informação apresenta uma dependência elevada dos recursos em funções. Essa situação é agravada pela ausência de documentação formal de arquitetura de Sistemas de Informação, Inventário de Servidores, Documentação dos Sistemas e Manuais de operação de Sistemas de Informação.



Recomendação

O conhecimento sobre os Sistemas de Informação da Empresa deve ser formalizado para que em caso de ausência ou substituição de um recurso exista documentação que permita efetuar uma passagem de conhecimento sobre a infraestrutura de Sistemas de Informação.



Comentário da Gestão



Impacto

Impossibilidade de dar continuidade à operação dos Sistemas e Tecnologias de Informação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (7/31)

Governança dos STI (GOV.3)

Arquitetura de SI/TI



Observação

Verificámos que não se encontra formalizada uma arquitetura de Sistemas de Informação na Empresa devidamente alinhada com o negócio. Os sistemas em utilização na Empresa funcionam de forma isolada (em ilha - não existindo integração entre os mesmos) e verifica-se falta de aderência dos processos aos sistemas de informação, não estando a ser utilizado total partido do potencial dos sistemas de informação, sendo que muitos processos são manuais e/ou suportados em papel.



Recomendação

Deve ser revista a arquitetura de sistemas de informação de forma garantir um alinhamento total com o negócio e processos da Empresa. Deve ser analisado se os sistemas implementados são os adequados para dar resposta ao negócio da Empresa e caso sejam efetuar as alterações necessárias para garantir uma aderência e automação necessária para suportar o negócio.



Comentário da Gestão



Impacto

Não alinhamento do negócio e dos sistemas de informação.

Impossibilidade dos sistemas de informação suportarem devidamente o negócio e serem o catalisador do mesmo.

Inutilização na plenitude de todo o potencial dos sistemas de informação.

Incapacidade de garantir a integridade dos dados.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (8/31)

Governança dos STI (GOV.4)

Interfaces



Observação

Verificámos que não existem interfaces automáticos entre os principais sistemas da Empresa. Desta forma, os processos são maioritariamente manuais e com elevado risco na integração da informação.



Recomendação

Criar interfaces entre os principais sistemas que possuem informação crítica para o reporte financeiro e de gestão.



Comentário da Gestão



Impacto

Os processos de integração manuais têm inerente um elevado risco de integridade dos dados e uma maior dificuldade de implementação de controlos à priori.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (9/31)

Governança dos STI (GOV.5)

Plano Estratégico dos STI



Observação

Verificámos que não se encontra formalmente definido um plano estratégico de médio/longo prazo para os Sistemas de Informação. A inexistência/não formalização de um plano e de objetivos estratégicos para os Sistemas de Informação, não permite verificar o alinhamento das iniciativas realizadas face à estratégia da Empresa, isto é, não é possível verificar de que forma estas iniciativas contribuem para alcançar os objetivos estratégicos, atendendo aos custos e riscos associados.



Recomendação

Definir um Plano Estratégico de STI traduzindo as estratégias globais da Empresa e expectativas de negócio em objetivos de STI. Assegurar que os projetos e iniciativas planeadas estão alinhados com o plano estratégico da Empresa.



Comentário da Gestão



Impacto

Possibilidade da missão da Empresa não ser suportada de forma eficiente pelos seus STI.

Dificuldade de alcance das estratégias da Empresa, ao nível de STI.

Investimentos e iniciativas tomadas pelo Sistemas de Informação podem não ser nucleares para o desenvolvimento do negócio.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (10/31)

Governança dos STI (GOV.6)

Orçamento dos Sistemas de Informação



Observação

Verificámos que não se encontra formalmente definido um orçamento anual da área de Sistemas de Informação.



Impacto

Ausência de controlo sobre os custos/despesas incorridas pelos Sistemas de Informação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI



Recomendação

Instituir um orçamento anual dos Sistemas de Informação, considerando uma componente CAPEX e OPEX de forma a definir e controlar de forma adequada os custos/despesas correntes incorridas pelo Gabinete, tal como os custos decorrentes dos investimentos/projetos a cargo do Gabinete. Deverão ser definidos procedimentos que visam garantir um adequado controlo de execução orçamental ao longo do ano.



Comentário da Gestão

Aspetos relevantes de sistemas de informação (11/31)

Governança dos STI (GOV.7)

Funções e responsabilidades



Observação

Verificámos que não se encontram formalmente definidas funções e responsabilidades dos colaboradores dos Sistemas de Informação. Dada a pequena dimensão da equipa, verificámos que não existe uma segregação de funções entre os colaboradores, existindo complementaridade nas funções desempenhadas.



Recomendação

Definir e formalizar a descrição de cada função desempenhada pelos colaboradores dos Sistemas de Informação. As funções devem ser definidas de modo a garantir uma adequada segregação de funções. Para os casos em que tal não seja possível assegurar uma adequada segregação de funções devem ser implementados controlos que visam mitigar riscos que daí advêm.



Comentário da Gestão



Impacto

Dificuldade de operacionalização dos STI, face à não conformidade das tarefas desempenhadas com o que é expectável de ser executado.

Degradação da qualidade dos serviços prestados pelos Sistemas de Informação.

Maior possibilidade de erros na gestão de STI, com impactos ao nível dos processos de negócio.

Dependência de recursos chave.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (12/31)

Governança dos STI (GOV.8)

Contratos e monitorização de Níveis de Serviço



Observação

Não foi obtido um contrato de prestação de serviços com a Empresa que efetua a prestação de serviços de manutenção do sistema Primavera. Para o sistema EVG identificou-se uma minuta contratual de 2018 com validade de 1 ano. Desta forma, concluímos que não se encontra em vigor nenhum contrato de prestação de serviços à aplicação EVG. Adicionalmente, verificámos que não se encontram definidos nos contratos níveis de serviço que permitam medir a eficiência e eficácia do serviço prestado.



Recomendação

Formalizar contratos de prestação de serviço que definam as funções e responsabilidade, níveis de serviço e penalidades e/ou bonificação por incumprimento/cumprimento. Implementar um procedimento formal de monitorização dos níveis de serviço com reporte periódico de situação de não conformidade.



Comentário da Gestão



Impacto

Dificuldade de imputação de responsabilidades por incumprimento do prestador de serviço.

Situações de não conformidade com os níveis de serviço não detetadas atempadamente.

Impossibilidade de contestar custos e aspetos de qualidade de serviço junto dos fornecedores.

Dificuldade na otimização da seleção de fornecedores com base no seu desempenho histórico.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (13/31)

Segurança de Informação (SI.1)

Política de segurança de informação



Observação

Verificámos que não se encontra formalmente definida, comunicada e implementada uma política de segurança de informação.



Recomendação

Definir uma política de segurança, de acordo com o referencial ISO 27001. Adicionalmente a Empresa deverá obter o compromisso de todos os seus colaboradores em relação a esta política.



Comentário da Gestão



Impacto

A ausência de uma política de segurança de informação poderá expor a Empresa a diversos riscos que poderão ter impacto na confidencialidade, integridade, e totalidade da informação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (14/31)

Segurança de Informação (SI.2)

Security Awareness



Observação

Verificámos um baixo grau de conhecimento e/ou consciencialização dos colaboradores no tema da segurança de informação, consubstanciado em:

- Utilização massiva de contas de email pessoal para transferência de informação da Empresa;
- Equipamentos de trabalho utilizados com fins não profissionais;
- Equipamentos de trabalho com software instalado não necessários às atividades.



Recomendação

Devem ser desenvolvidas ações de formação e sensibilização sobre o security awareness, os riscos existentes e as melhores práticas a adotar na utilização dos Sistemas e Tecnologias de informação da Empresa.



Comentário da Gestão



Impacto

Comportamentos de risco poderão expor a Empresa a diversos riscos com impacto na confidencialidade, integridade, e totalidade da informação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (15/31)

Segurança de Informação (SI.3)

Inexistência de controlador de domínio (Active Directory)



Observação

Verificámos que não existe um controlador de domínio (Active Directory) na Empresa. Esta situação leva a que os computadores da Empresa não estejam sujeitos a rede com uma uniformização de regras de segurança. Adicionalmente, não existe uma harmonização no software do parque existindo diversas versões de software instaladas, dificultando a gestão do parque informático.



Recomendação

Instalar um controlador de domínio (Active Directory) onde todo o parque informático está ligado, com normas de segurança *standardizadas* aplicáveis a todos os equipamentos.

Uniformizar o parque informático através de software devidamente aprovado.



Comentário da Gestão



Impacto

Incapacidade de implementar políticas de segurança *standard* a todo o parque informático da Empresa.

Incapacidade de controlo uniforme do parque informático da Empresa.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (16/31)

Segurança de Informação (SI.4)

Utilização de software obsoleto e não licenciado



Observação

Verificámos a existência no parque informático da Empresa de software obsoleto (Windows XP e Windows 7) para as quais não existe a esta data suporte por parte do fornecedor expondo a Empresa a vulnerabilidades de segurança. Adicionalmente, verificámos a existência de software instalado não licenciado (versões pirata).



Recomendação

Deve ser efetuado um inventário de software e ser adquirido licenciamento de software para substituição.



Comentário da Gestão



Impacto

A existência de máquinas com sistemas operativos descontinuados permite uma maior vulnerabilidade a riscos de segurança.

Possíveis problemas legais por utilização de software não licenciado.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (17/31)

Segurança de Informação (SI.5)

Política e procedimentos de Gestão de Acessos



Observação

Verificámos que não se encontra formalmente definida uma política e procedimentos de gestão de acessos aos sistemas e recursos de STI.



Recomendação

Devem ser formalmente definidos procedimentos de gestão de acessos, para que exista um formalismo e controlo sobre todo o processo de criação/alteração/remoção de acessos. Deverá ser garantido que a comunicação sobre a admissão, saída ou mesmo alteração de funções de colaboradores é efetuada formalmente e de imediato, aos Sistemas de Informação, por parte da área de Recursos Humanos ou da Direção responsável.



Comentário da Gestão



Impacto

A inexistência de uma adequada gestão de acessos dos utilizadores poderá resultar na criação indevida de contas e na atribuição de níveis de acesso não apropriados, o que poderá comprometer a confidencialidade da informação.

Incapacidade de inativar contas de colaboradores que abandonam a Empresa, com consequências ao nível da disponibilidade, confidencialidade, integridade e totalidade da informação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (18/31)

Segurança de Informação (SI.6)

Procedimentos de revisão de acessos (contas, perfis e permissões)



Observação

Verificámos que não são efetuadas revisões periódicas formais das contas de utilizadores, perfis e permissões de acesso para os principais sistemas e aplicações críticas. Os acessos/perfis existentes e atribuídos aos utilizadores não se encontram definidos segundo uma matriz de funções que permita efetuar uma análise de segregação de funções que identifique possíveis conflitos existentes.



Recomendação

Definir e implementar um procedimento periódico de revisão dos perfis de utilizador face às funções e responsabilidades dos colaboradores da Empresa.
Definir e implementar um procedimento periódico de revisão das contas de utilizador ativas nos diversos sistemas em produção na Empresa e da adequabilidade dos perfis atribuídos às contas de utilizadores.



Comentário da Gestão



Impacto

Perfis desajustados face às funções e responsabilidades dos colaboradores e aos respetivos requisitos de negócio.

Violação do princípio de segregação de funções.

Possibilidade de fraude, por acumulação de funções não compatíveis.

Acesso não autorizado a informações de uso restrito ou confidencial.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (19/31)

Segurança de Informação (SI.7)

Análise dos users Primavera



Observação

- Por análise dos utilizadores configurados no Primavera (Contabilidade) verificou-se:
- A existência de contas de acesso duplicadas atribuídas ao mesmo colaborador;
 - A conta de *super-user* pertencente ao prestador de serviço é genérica;
 - 5 contas com permissões totais em sistema que consideramos como não adequado;
 - Identificaram-se utilizadores configurados que já não fazem parte dos quadros da Empresa, incluindo contas com permissões de administração.



Recomendação

Os acessos devem ser restritos aos colaboradores estritamente necessários;
Os logins de utilizadores genéricos sejam substituídos por logins claramente identificáveis e rastreáveis a colaboradores;
Os acessos relativos a colaboradores que não sejam dos serviços do IT devem ter as permissões de administração revogadas.



Comentário da Gestão



Impacto

Contas com perfis de administração permitem subverter os controlos instituídos pela gestão podendo comprometer a integridade e confidencialidade da informação.

As contas genéricas não permitem identificar univocamente perante o sistema qual o colaborador que acede ao sistema.

Acessos não autorizados.



Risco



Esforço



Responsável

DAF

Aspetos relevantes de sistemas de informação (20/31)

Segurança de Informação (SI.8)

Utilizadores com permissões de administração



Observação

Por análise dos utilizadores na base de dados SQL que suporta o sistema xSoft verificámos a existência de contas de acesso genéricas e ativas atribuídas ao prestador de serviço. Esta conta apresenta permissões totais ao nível da base de dados e não são alvo de qualquer monitorização.



Recomendação

Recomendamos que se proceda à revisão das contas com perfis poderosos. Os acessos de colaboradores externos, especialmente os que acumulam elevadas permissões de acesso não devem estar ativos no sistema. Sempre que se verifique a necessidade de uma intervenção por parte de colaboradores externos as contas deverão ser ativadas e a atividade realizada por estes colaboradores deve ser alvo de monitorização.



Comentário da Gestão



Impacto

Contas com perfis poderosos podem subverter os controlos instituídos pela gestão podendo comprometer a integridade e confidencialidade da informação.

Não identificação de quem acede à conta.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (21/31)

Segurança de Informação (SI.9)

Segurança Lógica de Passwords



Observação

Por análise das parametrizações de passwords de acesso aos sistemas verificámos que as mesmas não se encontram de acordo com as melhores práticas.

Para o xSoft não existem quaisquer regras de segurança lógica definida e para Primavera apenas o parâmetro de complexidade se encontra definido. Para o sistema EVG não se encontra definido o prazo de expiração, requisitos de complexidade e limite de tentativas falhadas para bloqueio de conta.



Recomendação

Aumentar a dimensão mínima para 8 caracteres;
Implementar regras de construção específicas (obrigatoriedade de utilização de caracteres alfanuméricos, caracteres especiais e impossibilidade de repetir as últimas 5 passwords) e garantir que não seja possível definir passwords iguais ao username;
Definir o mecanismo de lockout da conta após 5 tentativas de login falhado.



Comentário da Gestão



Impacto

A integridade e a confidencialidade da informação poderão ser comprometidas. Uma password sem qualquer complexidade fica vulnerável a um possível ataque de dicionário.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (22/31)

Segurança de Informação (SI.10)

Logs de Auditoria



Observação

Verificámos que não se encontram a ser gerados em log as atividades dos utilizadores ao nível do sistema EVG e nas bases de dados SQL que suportam os sistemas Primavera e xSoft.

Adicionalmente, para os logs aplicativos gerado pelo Primavera e xSoft, verificámos que não existe um procedimento de análise/revisão dos logs de auditoria.



Recomendação

Recomendamos que se estabeleça quais os objetos, transações e/ou eventos críticos nos sistemas e aplicações que devem ser alvo de análise (e.g. atividades realizadas com contas de administração, atividades realizadas por colaboradores externos) para que se possa realizar uma eficaz monitorização de segurança. Implementar procedimentos formais de monitorização periódica e regular (e.g.: quinzenal) dos logs.



Comentário da Gestão



Impacto

Incidentes de segurança não detetados atempadamente, com consequente quebra de performance ao nível dos STI críticos e demora no processo de resolução.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (23/31)

Segurança de Informação (SI.11)

Testes de Intrusão externos e internos



Observação

Verificámos que não são efetuados procedimentos de análise de vulnerabilidades e teste de intrusão (internos ou externos), de forma a identificar as vulnerabilidades que podem comprometer a segurança dos sistemas de informação, face às ameaças existentes.



Recomendação

A Empresa deverá equacionar a possibilidade de periodicamente, submeter a sua rede de dados a testes de intrusão, para que todas as vulnerabilidades que podem comprometer a segurança dos sistemas sejam detetadas e corrigidas.



Comentário da Gestão



Impacto

A inexistência de uma adequada configuração dos controlos de segurança sobre as redes de dados externas ou internas poderá permitir o acesso indevido à rede de dados da Empresa por parte de terceiros não autorizados, com a consequente divulgação ou alteração de informação confidencial.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (24/31)

Segurança de Informação (SI.12)

Datacenter



Observação

- Na visita ao datacenter foram detetadas as seguintes situações passíveis de melhoria:
- Ausência de equipamento de extinção de incêndio;
 - Ausência de chão técnico, estando os servidores assentes no chão. Acresce o risco pelo facto de a sala estar a poucos metros de um curso de água;
 - Porta de acesso de madeira, sendo material inflamável;
 - Existência de material inflamável no interior (caixas de cartão).



Recomendação

Os aspetos identificados colocam em causa a segurança física e ambiental da infraestrutura presente no datacenter. Recomendamos que a Empresa proceda à revisão e correção dos aspetos identificados.



Comentário da Gestão



Impacto

Medidas de segurança insuficientes poderão estar na origem de quebras de confidencialidade da informação e/ou indisponibilidade dos sistemas.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (25/31)

Gestão de Operações (GO.1)

Manual de operações de STI



Observação

Não se encontra formalmente definido um manual de operações de STI defina as atividades a realizar pela área de Sistemas de Informação.



Recomendação

Deverá ser desenvolvido um manual de operações que deverá garantir a operacionalidade dos sistemas, devendo este considerar:

- Calendário das atividades a realizar e respetivos procedimentos de trabalho;
- Procedimentos a serem efetuados no caso de falhas;
- Classificação de problemas e respetiva periodização.



Comentário da Gestão



Impacto

Não havendo um registo diário de atividades podem suceder problemas que, não sendo atempadamente descobertos e corrigidos, poderão pôr em causa a contínua operação da empresa.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (26/31)

Gestão de Operações (GO.2)

Procedimentos de Helpdesk



Observação

Verificámos que não se encontra formalmente definido um procedimento de helpdesk. Os pedidos são comunicados aos Sistemas de Informação por email ou telefone, não havendo um repositório que permita o registo, classificação dos mesmos de forma a garantir um histórico e a rastreabilidade das incidências e medidas adotadas para a sua solução.



Recomendação

Deverá ser definido um procedimento de gestão de helpdesk e comunicação de incidentes que permita centralizar toda a informação e monitorizar o progresso e estado dos pedidos em ferramenta própria.



Comentário da Gestão



Impacto

Dificuldade no processo de follow-up dos pedidos de alterações.

Redução da satisfação dos utilizadores finais.

Problema recorrentes não endereçados atempadamente.

Prioritização não adequada dos incidentes.

Incapacidade de ter indicadores de tempo e resolução de pedidos.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (27/31)

Gestão de Operações (GO.3)

Política e procedimentos de gestão da salvaguarda de dados (backups)



Observação

Verificámos que não se encontra definida uma política e procedimentos de gestão de salvaguarda de dados (backups) que permita garantir que toda a informação relevante da Empresa é salvaguardada de acordo com as necessidades e/ou requisitos legais.

Para todos os sistemas de informação existentes, não existem controlos que permitam garantir que os backups são efetuados para salvaguardar a informação da Empresa.



Recomendação

Deverá ser formalmente definida uma política e procedimentos de backup que defina claramente os procedimentos de salvaguarda de informação.



Comentário da Gestão



Impacto

Incapacidade de recuperação de informação por ausência de procedimentos corretos de salvaguarda de dados.

Custos financeiros decorrentes da perda integral de informação de negócio.

Dificuldade de reposição dos processos de negócio.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (28/31)

Gestão de Operações (GO.4)

Salvaguarda de dados (backups)



Observação

Verificou-se que para os sistemas de pós-pago e Primavera os backups efetuados são realizados para disco externo não existindo qualquer evidência da sua realização. Adicionalmente, para o sistema Primavera, os backups são efetuados pela Direção Financeira, não sendo o backup gerido pela equipa de Sistemas de Informação de modo a salvaguardar a informação no datacenter da Empresa.



Recomendação

Devem ser definidos procedimentos de realização de backups de acordo com as necessidades e/ou requisitos legais. Os backups devem ser realizados com recurso a ferramentas próprias e salvaguardados em tapes ou uma infraestrutura de storage NAS que esteja sob manutenção e controlo do gabinete de Sistemas de Informação.



Comentário da Gestão



Impacto

Incapacidade de recuperação de informação por ausência de procedimentos corretos de salvaguarda de dados.

Custos financeiros decorrentes da perda integral de informação de negócio.

Dificuldade de reposição dos processos de negócio.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (29/31)

Gestão de Operações (GO.5)

Salvaguarda de dados - Testes de restauro e backups offsite



Observação

Verificámos que não são realizados nem documentados testes de restauro à informação presente nos sistemas e tecnologias de informação.

Adicionalmente os backups realizados não são enviados para uma localização externa (offsite) para não estar exposta aos mesmos riscos.



Recomendação

Recomendamos que sejam realizados e documentados testes de restauro à informação presente nos sistemas e tecnologias de informação.

Devem ser realizados backups para uma localização externa do site primário.



Comentário da Gestão



Impacto

Impossibilidade de recuperar informação dos backups quando necessário.

Perda de informação crítica para a Empresa.

Incapacidade de repor os STI em caso de desastre.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (30/31)

Gestão de Operações (GO.6)

Plano de Recuperação de Desastre e Continuidade de Negócio



Observação

Verificámos no decorrer da presente auditoria que não se encontra formalmente definido um Plano de Recuperação de Desastre e Continuidade de Negócio.



Recomendação

Recomendamos que seja implementado um Plano de Recuperação de Desastre e Continuidade de Negócio.



Comentário da Gestão



Impacto

Dificuldade em assegurar uma adequada continuidade de negócio e recuperação dos sistemas na ocorrência de evento que implique a interrupção dos STI, ou a disponibilidade das instalações.

Dificuldade de:

- Recuperação atempada de STI;
- Empresa adequada do processo de recuperação;
- Assegurar um adequado nível de continuidade de operações.

Danos na imagem e reputação.



Risco



Esforço



Responsável

DAF
GSI

Aspetos relevantes de sistemas de informação (31/31)

Gestão de Alterações (GA.1)

Políticas e procedimentos de gestão de alterações e desenvolvimento aplicacional



Observação

Verificou-se que não se encontra formalmente definida uma política e procedimentos relativos à gestão de alterações e desenvolvimento aplicacional. Com exceção do xSoft não se encontra disponível um registo das intervenções/manutenções efetuadas. Adicionalmente, não se encontra definido um controlo, formalização e registos dos pedidos de alteração realizados aos sistemas, não sendo possível garantir a totalidade e rastreabilidade dos pontos de controlo dos mesmos.



Recomendação

Definir e implementar políticas e procedimentos, de qualidade metodológica, que suportem de forma padronizada o processo de gestão de alterações e desenvolvimentos aplicacionais.



Comentário da Gestão



Impacto

A inexistência de uma política, procedimentos e controlos adequados sobre o processo de alterações e desenvolvimento aplicacional poderá resultar em:

- Número elevado de falhas;
- Desenvolvimentos não autorizados;
- Incapacidade de responder de forma eficaz às necessidades do negócio;
- Perda de integridade dos dados de sistema;
- Falhas no funcionamento das aplicações e nos sistemas de suporte que podem violar as leis, regulamentos e ou políticas.



Risco



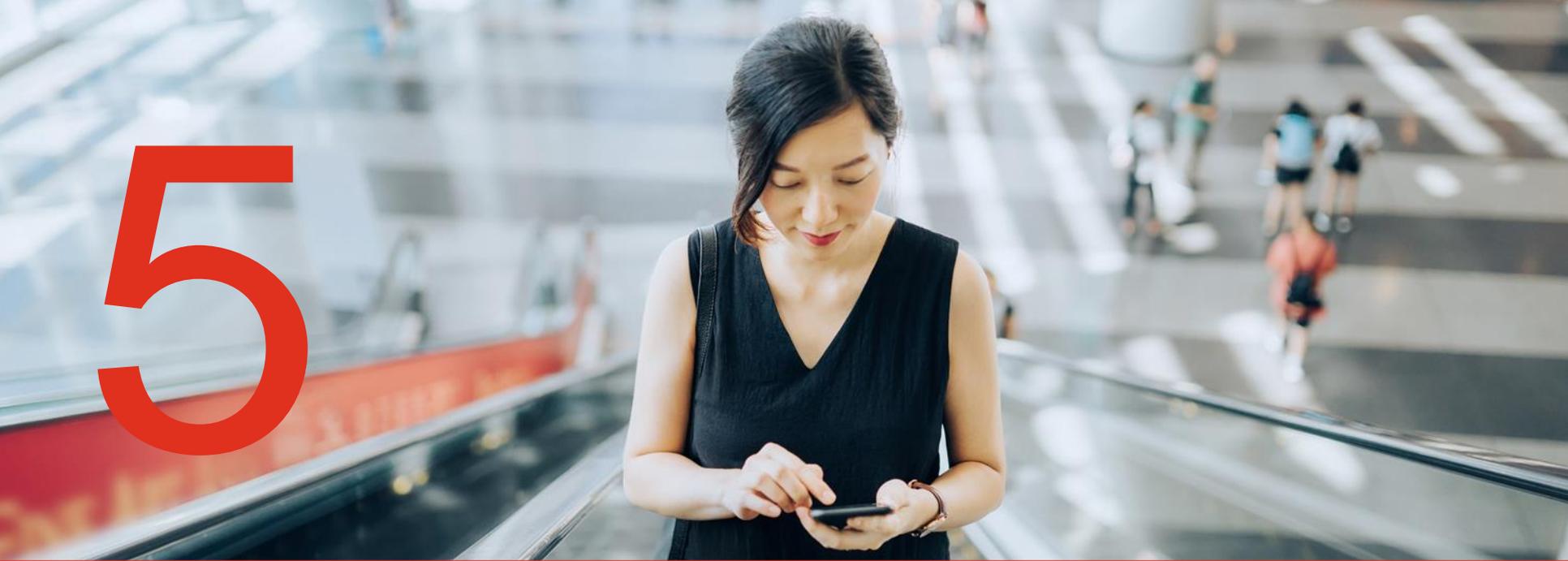
Esforço



Responsável

DAF
GSI

5



Desafios futuros e Projeto de transformação

Desafios futuros e Projeto de transformação

Por uma cultura de alto desempenho e transparência

Objetivos

Face ao conhecimento que dispomos de cada uma das Empresas Públicas, das suas atuais limitações e desafios, propomo-nos, em estreita articulação com a Direção do Tesouro e o Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe, levar a cabo um programa integrado de construção, crescimento e profissionalização na gestão de ativos e participações do Estado, norteados pelas melhores práticas e aprofundada expertise da PwC, em específico no sector público.

Principais atribuições do Direção do Tesouro:

1. Regulamentação e acompanhamento da gestão das empresas do Sector Empresarial Público
2. Execução da política e programa de reestruturações e transformação.
3. Gestão e controlo das participações financeiras do Estado
4. Acompanhamento e supervisão da gestão dos ativos financeiros e dos Fundos Públicos
5. Gestão dos empréstimos concedidos pelo Estado

Abordagem PwC:

- 1) Abordagem holística, integrada e alinhada com os objetivos do Governo e da Direção do Tesouro
- 2) Equipa multidisciplinar e com expertise aprofundado, nas melhores práticas e, em específico no sector público, por forma a dar resposta às necessidades da Direção do Tesouro.

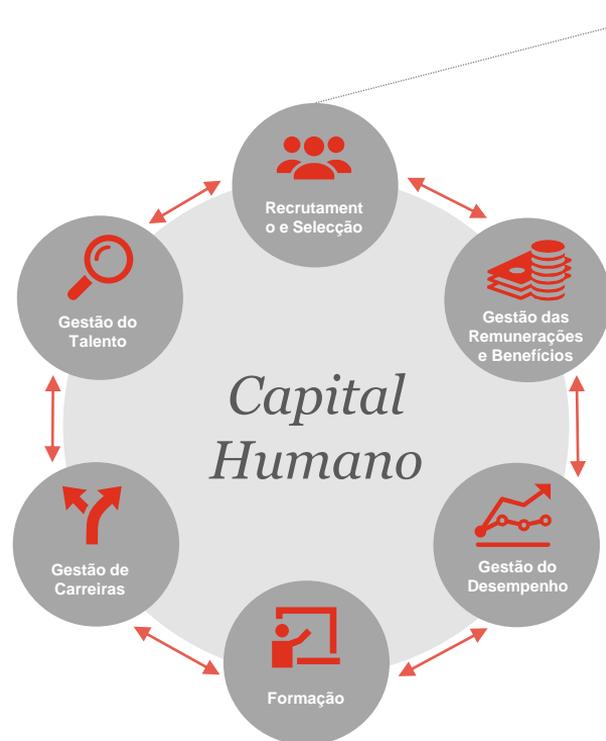
Os 6 eixos de atuação propostos pela PwC, devidamente articulados, permitirão alavancar o elevado potencial de controlo, bem como apoiar no desafio de mudança para uma cultura de alto desempenho e transparência:





Gestão de pessoas

Como podemos apoiar?



	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de uma política de recrutamento (interno e externo) e contratação de profissionais, bem como de acolhimento de novos colaboradores que oriente os respetivos processos de forma adequada e assertiva, para os cargos oferecidos pela empresa, procurando evitar a rotatividade. ✓ Operacionalização do processo de Recrutamento e Seleção de candidatos.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da política de compensação e benefícios, as respetivas condições e requisitos, levando em consideração a legislação em vigor e o benchmark de compensação do mercado ✓ Desenho do Modelo de Retribuição Fixa e Variável que garanta a recompensa baseada em fatores objetivos e de criação de valor para a Organização, em devido alinhamento com a estratégia organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de uma política de avaliações de desempenho periódicas, a fim de estimular a melhoria e crescimento contínuo dos colaboradores da Organização. ✓ Desenho da Arquitetura do Modelo de Avaliação de Desempenho, ajustado à implementação de uma gestão integrada e estratégica dos recursos humanos na Organização.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de uma política que vise a promoção da formação e desenvolvimento dos colaboradores nas Empresas Públicas com objetivo de qualificar e capacitar os colaboradores para gerar os resultados pretendidos. ✓ Operacionalização de sessões de formação comportamental – cultura, liderança, trabalho em equipa – e técnicas – boas práticas de RH com o objetivo de capacitar os colaboradores com boas práticas comportamentais e organizacionais, aumentar os níveis de motivação face à mudança e garantir o compromisso com a empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de uma política que determine linhas orientadoras para a implementação e desenvolvimento da gestão de carreiras nas Empresas Públicas. ✓ Desenho do Modelo de Carreiras, tendo por objetivo potenciar simultaneamente o desenvolvimento dos colaboradores e a evolução e o crescimento do negócio, procurando para tal alinhar as necessidades e expectativas dos Colaboradores com as necessidades da Organização.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação e implementação de técnicas de avaliação do potencial nas Empresas Públicas e retenção de Talento através de estratégias de <i>Employee Value Experience</i>. ✓ Desenho do Modelo de Avaliação do Talento nas Empresas Públicas, de forma a maximizar o potencial dos colaboradores mediante uma matriz de avaliação e capacitação de competências e conhecimentos.

Gestão dos processos – Eficiência e Eficácia

Abordagem PwC

Para podermos apoiar na gestão dos processos das Empresas Públicas devemos ter em conta:

1. A Transformação das Empresas Públicas

A atual situação das Empresas Públicas, pressupõe não só a alteração dos estatutos e da orgânica da instituição, como também é absolutamente **crucial** que esta seja **concretizada** no **modelo operacional** das Empresas Públicas, de forma **estruturada e consistente**.

É necessário redefinir os **principais processos, *modus operandi* e competências** à luz da **estratégia e missão** das Empresas Públicas, para que este seja **efetivo** no **cumprimento das suas atribuições**.

2. Mudança de paradigma do *modus operandi* do sector público

As novas tendências mostram que a estratégia das organizações do sector público passa por redefinir o seu **modus operandi e serviços**, investindo na **inovação digital**, no que concerne à sua **atividade core** e nas relações com os diferentes **stakeholders**, permitindo maior **agilidade, controlo e análise de resultados** em **real-time**, promovendo um **ecossistema favorável à transparência, eficiência e boa governação**.

3. Foco na eficiência e eficácia dos processos

O **foco** será aumentar o **alto desempenho** da Empresas Públicas através da **eficiência e eficácia dos processos-chave**. Será necessário analisar os principais atividades e atribuições da Empresas Públicas e **avaliar os seus processos core e de suporte**, ao longo da cadeia de valor, bem como **auscultar os diferentes intervenientes**, internos e externos.

A **redefinição dos processos** terá como objetivo a **otimização do *modus operandi***, com foco nas atividades de **valor acrescentado e no resultado**.

Processos – Eficiência e Eficácia



Gestão dos processos – Eficiência e Eficácia

Como podemos apoiar?

Processos – Eficiência e Eficácia

O quê?

- 1 Diagnóstico e avaliação dos atuais processos das Empresas Públicas
- 2 Revisão e formalização dos principais processos à luz das atribuições das Empresas Públicas
- 3 Redefinição do modelo operacional da Empresas Públicas e mapeamento dos principais processos e *workflows*
- 4 Apoio na otimização e automatização dos principais processos
- 5 Apoio na definição e construção das ferramentas e *templates* de trabalho complementares
- 6 Avaliação e mapeamento dos *workflows* e requisitos de informação das Empresas Públicas e respetivos *stakeholders*
- 7 *Stakeholder management* - mapeamento das jornadas com os diferentes *stakeholders*

Como?



Framework IDEA

É necessária uma mudança fundamental nos processos, sistemas e comportamentos para produzir uma cultura de desempenho, mas também um forte envolvimento e comprometimento da organização.

Transformação digital

Abordagem PwC e Como podemos apoiar?

Re-imaginamos o possível

Como é que disrupção tecnológica e digital permitirão que as Empresas Públicas cumpram da melhor forma as suas atribuições?

A tecnologia e o *digital* como promotores de uma organização, monitorização e fiscalização mais ágil, mais célere e mais efetiva.

Plataforma interativa Empresas Públicas – *online, digital e realtime*



Tipificar e definir de estruturas de report de informação e dos controlos



Criar indicadores que reflitam a estratégia e preocupações do acionista



Alarmística e controlos preventivos e detetivos



Produzir mapas reportes de gestão de forma automatizada



Validar a informação necessária para a tomada de decisões de gestão



Garantir a qualidade das fontes de informação dos reportes de gestão

Vantagens da centralização e tratamento automático de informação



A **centralização da informação**, proveniente de diversas fontes, aplicações e de sistemas transacionais e de informação, num único repositório, permite um maior **controlo, transparência e qualidade** da gestão e tratamento da informação bem como a automatização na produção de informação de gestão.

Tone at the Top

“O objetivo da Governança Corporativa é ajudar a construir um **ambiente de confiança, transparência e responsabilidade**, necessário para fomentar o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial, apoiando assim, um **crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas.**”

Angel Gurría, Secretário Geral da OCDE

O papel da Governança Corporativa nas Empresas Públicas?

A **Governança Corporativa das Empresas Estatais** é fundamental para **assegurar a eficiência económica e competitividade geral do país.**

Adicionalmente, a experiência da OCDE mostrou que uma boa Governança Corporativa de Empresas Estatais é um **pré-requisito importante para uma privatização economicamente eficaz**, já que tornará as empresas mais atraentes a potenciais compradores e aumentará o seu valor.

Empresa de Águas e Electricidade – Empresa Estatal
Memorando de conclusões auditoria financeira | 2017 e 2018

A **Direção do Tesouro Público**, enquanto entidade **representante do acionista Estado**, tem mandato para **regular e monitorizar o Sector Empresarial Público** e deve ser a **primeira** a garantir que tem em prática um **modelo de governo robusto, transparente** e em linha com as **melhores práticas**, para nortear a sua atuação, bem como supervisionar as Empresas Públicas.

É função da Direção do Tesouro Público **orientar e exigir** ao Sector Público Empresarial a **aplicação** das melhores **práticas de governança corporativa** e de **reporte financeiro** nas suas entidades, bem como fiscalizar o seu cumprimento.

De acordo com o Regime Jurídico das Empresas Públicas e do Setor Empresarial Público, estão definidas as obrigações de reporte ao acionista, que deve ser analisado e avaliado pela Direção do Tesouro Público, nomeadamente:

Planos plurianuais	<ul style="list-style-type: none">Plano estratégicoPlano de negócios
Planos e orçamentos anuais	<ul style="list-style-type: none">Orçamento
Relatórios de gestão e documentos de prestação de contas » Base Trimestral – Março, Junho e Setembro	<ul style="list-style-type: none">Relatório de gestão, incluindo uma proposta de aplicação do resultado, devidamente fundamentada, em conformidade com as disposições legaisBalanço, Dem. Resultados e AnexoDemonstração de fluxos de caixaParecer do órgão de fiscalizaçãoRelatório & Contas Anual e parecer do auditor externo

Como garantir a **tempestividade e fiabilidade da informação?**

Como avaliar a **qualidade e pertinência da informação?**

Como identificar e **monitorizar os principais riscos?**

Como desafiar e **acrescentar valor no acompanhamento da gestão das EP?**

Governança Corporativa e Reporte Financeiro e de Gestão

Como podemos apoiar?

Áreas de intervenção ao nível da Direção do Tesouro Público e que deverá ser disseminado posteriormente pelas entidades do SEP

Código de Ética e Conduta	Modelo de governo	Obrigações de Reporte	Modelo de análise de Informação
<ul style="list-style-type: none">• Apoio na revisão do código de ética e conduta das Empresas Públicas• Criação de mecanismos de controlo e de denúncia de fraudes e irregularidades• Política de Comunicação de Irregularidades	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico e avaliação aos atuais modelos (pelouros, segregação de funções, independência, entre outros) e recomendações• Definição do <i>framework</i> do modelo de governo• Apoio na revisão dos regulamentos estatutários, códigos, políticas e procedimentos• Apoio na definição da Matriz de <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none">• Revisão da informação a reportar• Definição de indicadores de performance económico-financeiros e de gestão• Definição do modelo de reporte à Direção do Tesouro, nomeadamente quanto ao formato, timings conteúdos obrigatórios• Reporte periódico à DT• Formação dos órgãos fiscalizadores	<ul style="list-style-type: none">• Formação e capacitação sobre tratamento e análise de informação• Apoio na definição do sistema de auditoria interna, controlo e gestão de riscos

Direção do Tesouro Público

SEP



Auditoria Interna e Compliance

Abordagem PwC

Reforço do ambiente de controlo da Direção do Tesouro, por forma a coibir e detetar práticas de corrupção, irregularidades e fraudes



Pilar fundamental do bom ambiente de controlo



Colaborar e alinhar a Gestão para uma visão consolidada dos riscos

Evoluindo para uma cultura de alto desempenho e transparência é importante desenvolver uma **visão consolidada dos riscos e reforçar o ambiente de controlo**



Capacitação e integração de novos talentos

À medida que as organizações se tornam mais digitais, **a perspicácia digital e as habilidades** da auditoria interna precisam melhorar.



Permitir que a Organização atue sobre os riscos em tempo real

A grande maioria das funções de auditoria interna revisita as avaliações de risco e os planos de auditoria com mais frequência do que costumava. À medida que as Organizações passam a adotar **metodologias ágeis**, as funções de auditoria interna fazem o mesmo: **planeando, testando e validando em ciclos rápidos**.

Auditoria Interna e Compliance

Como podemos apoiar?



Uma metodologia construída cuidadosamente por nós, atendendo às especificidade dos vossos requisitos e à necessidade de desenvolver soluções adequadas e adaptadas à realidade de São Tomé e Príncipe, das suas Empresas Públicas e da Direção do Tesouro

1) Criação/
setup de uma
área de
Auditoria
interna

2) Pilares de
Auditoria
interna,
identificar
normas e
procedimentos
a seguir

3) Definição da
matriz,
comunicação e
reportes
efetivos

4) Formação
específica e
capacitação de
colaboradores
sobre as
melhores
práticas

5) Fiscalização
e
monotorização



Encerramento de contas e qualidade do relato financeiro

As entidades enfrentam cada vez mais pressão para fornecer informação com maior qualidade, de um modo mais rápido e eficiente. Isso acontece, por um lado, porque os *stakeholders* e reguladores necessitam de informação cada vez mais transparente em menos tempo e, por outro, porque os executivos das empresas e líderes dos negócios requerem informação mais rápida e precisa para suportar as suas decisões de gestão.

Encerrar contas dentro de prazos em linha com as expectativas dos stakeholders e gestores internos é complexo, mas também imperativo.

Através da nossa metodologia **Smart Close** poderemos apoiar as Empresas Públicas a encurtar os prazos de encerramento de contas e a aumentar a qualidade da informação produzida.



IFRS reporting

A preparação de demonstrações financeiras de acordo com as IAS/ IFRS origina uma significativa adaptação dos sistemas de informação de relato financeiro e controlo de gestão de forma a cumprir com os exigentes requisitos de divulgação do referido normativo.

Colocaremos ao Vosso dispor uma equipa com grande experiência em **IFRS**, com participação em vários projetos de conversão e avaliação de demonstrações financeiras IFRS.



Performance e relato não financeiro

No mundo de hoje, os consumidores, investidores e colaboradores analisam de forma mais detalhada as atividades das empresas - e não apenas as decisões diárias de negócios. Os stakeholders querem saber como as ações das empresas afetam o meio ambiente e as comunidades em que operam.

A PwC entende os desafios que a indústria enfrenta em termos de **sustentabilidade**, pelo que dispomos de estrutura e ferramentas para apoiar as entidades públicas a avaliar melhor seu impacto e demonstrar o seu valor, consubstanciado numa adequada medição de performance e preparação de relato não financeiro.

A fiscalização é um dos pilares da confiança depositada na integridade da informação financeira das entidades, sendo indispensável uma ação coordenada entre o Conselho Fiscal, Auditor Externo e Direção do Tesouro



Desafios de eventual processo de reestruturação e privatização

Liderança do processo

Objetivos de processo de reestruturação e privatização

Económico	Fiscal	Social	Financeiro
<ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da competitividade;✓ Profissionalização da gestão;✓ Desenvolvimento do mercado de capitais;✓ Otimização tecnológica.	<ul style="list-style-type: none">✓ Ganhos de eficiência de investimento;✓ Captação de investimento externo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Poupança das famílias;✓ Aumentos da oferta de serviços/produtos;✓ Emprego especializado.	<ul style="list-style-type: none">✓ Redução da dívida;✓ Liquidez.

A existência de uma entidade central nas privatizações (Direção do Tesouro) permite **sinergias importantes, tornando-se a memória institucional de como implementar a privatização com sucesso.**

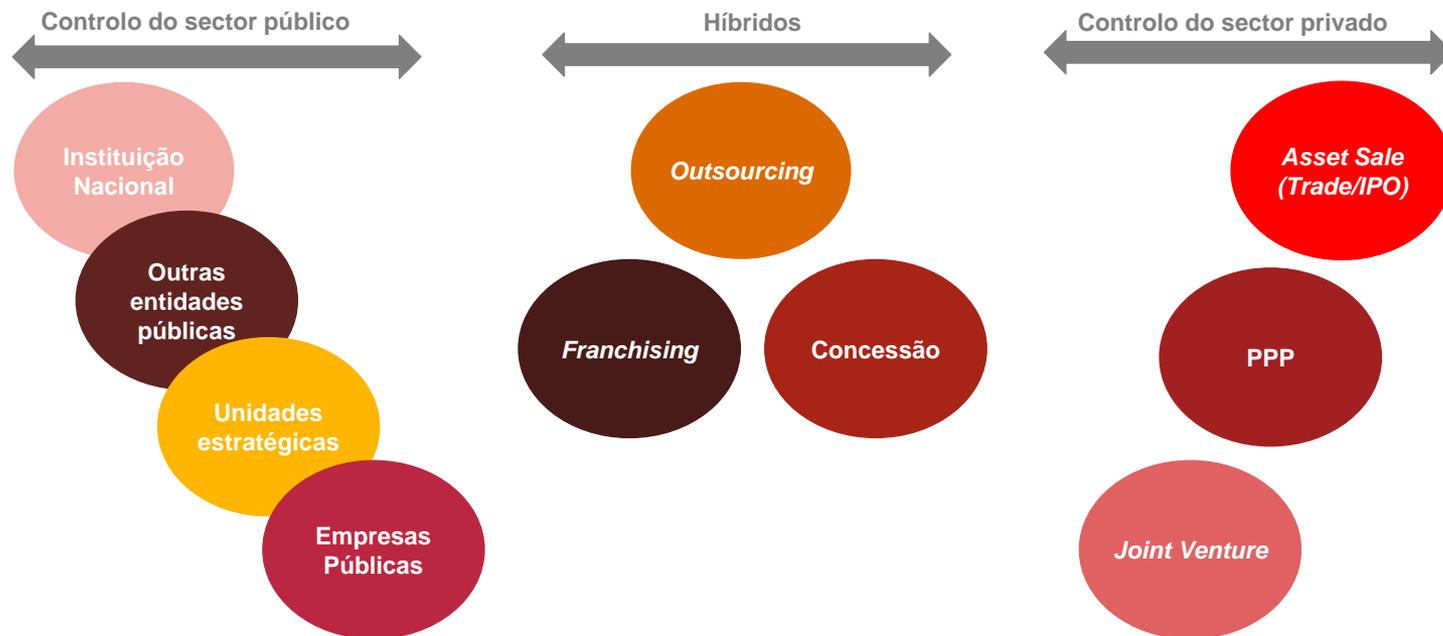
Principais dimensões de um processo de privatização

Análise e priorização de ativos	Estratégia de “exit”/privatização	Execução da privatização
<ul style="list-style-type: none">✓ Análise de “readiness” das entidades a privatizar✓ Identificação de medidas de ação (incluindo ações de preparação e precedentes).	<ul style="list-style-type: none">✓ Avaliação da estratégia de exit maximizadora de valor, em função da características do ativo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Análise de informação, preparação de informação, e coordenação com entidades.

Desafios de eventual processo de reestruturação e privatização

Nível de participação do setor privado

O nível de participação do sector privado pode depender dos objetivos do vendedor e do comprador, bem como da natureza dos ativos. A reserva de propriedade do Estado é uma dimensão crítica a considerar



Contactos

Jorge Costa

Partner

jorge.costa@pwc.com

+351 917 257 081

José Bizarro

Director

jose.bizarro.duarte@pwc.com

+351 915 193 989

