



# FINCREST

NIF: 5000822540

## FINCREST – S.D.V.M Política e Mecanismos de Controlo Interno

### 1. Sistemas de controlo interno

A FINCREST passará a adotar um conjunto de actividades e de instrumentos, que internamente, serão designados por Sistema de Controlo de Gestão (SICG). A adopção do referido sistema de controlo de gestão adequa-se a realidade da organização a constituir de acordo com os seguintes critérios:

- Dimensão;
- Negócio;
- Estilo de gestão;
- Cultura organizacional.

O Sistema de Controlo Interno encontra-se em conformidade com os princípios estabelecidos no Decreto Legislativo Presidencial 7/13, assim como alinhado com as melhores práticas internacionais. O Sistema de Controlo Interno da Sociedade Gestora será composto por 3 linhas de defesa: i) Negócio, ii) Suporte e, iii) *Compliance* e Gestão de Risco. Estas estruturas identificam, avaliam, monitorizam e comunicam os potenciais riscos associados à actividade.



Linhas de defesa do Sistema de Controlo Interno.

O Sistema de Controlo Interno estará formalizado em documentos específicos, que considerem o ambiente de controlo, os sistemas de gestão de risco e de informação e comunicação, e o processo de monitorização. Pretende-se com isso, garantir o alinhamento dos procedimentos internos da FINCREST, que para se tornar exequível tal pretensão, a política de controlo interno será disponibilizada à todos os Colaboradores, bem como toda documentação necessária de forma a terem conhecimento das políticas implementadas e a garantirem a sua aplicabilidade.





# FINCREST

NIF: 5000822540

O Departamento de Controlo Interno ficará responsável por garantir o cumprimento dos deveres previstos no âmbito da gestão de risco e *compliance*. Desta forma, os seus elementos deverão avaliar de forma constante a eficácia das políticas, processos, normas e procedimentos em vigor, com o objectivo de implementar eventuais correcções nas falhas identificadas.

Os objectivos do Sistema de Controlo Interno são os seguintes:

- Desempenho Financeiro e Gestão de Riscos: assegurar eficiente afectação dos recursos e execução das operações, controlo e gestão dos riscos, prudente avaliação de activos e segurança e controlo no acesso aos vários sistemas de informação
- Informação coerente e transparente: assegurar a existência e disponibilidade de informação financeira e de gestão, completa, pertinente, fiável e tempestiva, que suporte as tomadas de decisão
- Controlo de cumprimento: assegurar o cumprimento das disposições legais, regulamentares e de conduta que se apliquem, garantindo a preservação da reputação da FINCREST.

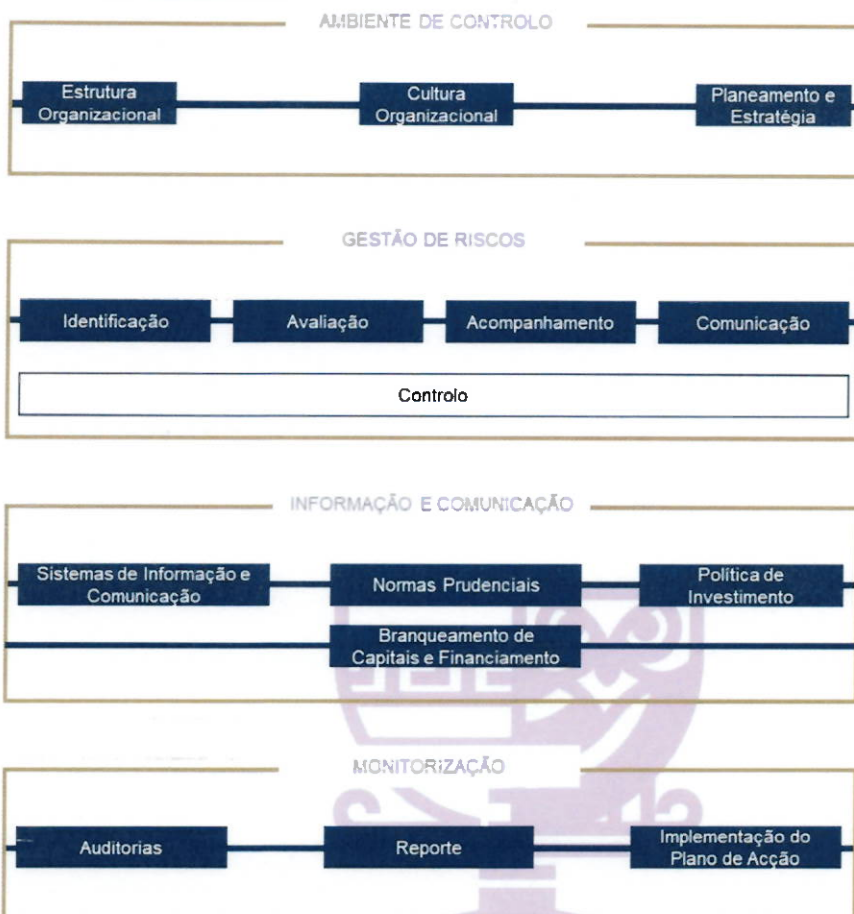
## 2. Ambiente de controlo interno

O Conselho de Administração é responsável por definir, implementar e rever periodicamente o Sistema de Controlo Interno, com o intuito de cumprir os objectivos propostos acima. O Sistema de Controlo Interno da FINCREST assume os seguintes elementos: 1) Ambiente de Controlo, 2) Sistema de Gestão de Risco; 3) Sistema de Informação e Comunicação e 4) Monitorização do Sistema de Controlo Interno.



# FINCREST

NIF: 5000822540



Componentes do Sistema de Controlo Interno.

### 3. Princípios de controlo de gestão

A FINCREST determina e estabelece 7 princípios fundamentais do controlo de gestão, designadamente:

- Os instrumentos de controlo de gestão têm os objectivos de natureza financeira e não financeira;
- Descentralização, delegação e responsabilização no cumprimento das tarefas internas;
- Convergência dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos da FINCREST;
- Instrumentos de controlo de gestão catalisadores de acções e menos burocráticos;
- Influência no comportamento de todos os funcionários, colaboradores directos ou indirectos da sociedade;
- Plano de carreira, de incentivos e prémios para os funcionários da FINCREST;
- Plano de avaliação pontual e rigoroso do desempenho de todos os intervenientes na actividade da FINCREST.

### 4. Instrumentos de controlo de gestão

Para a FINCREST um controlo de gestão efectivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem e a aceitarem objectivos, a planearem a forma de os alcançar, a monitorizarem o grau de cumprimentos dos mesmos e, conseqüentemente, que permitam a avaliação de desempenho dos gestores.



# FINCREST

NIF: 5000822540

Os instrumentos são de variada ordem, como por exemplo, o controlo orçamental que não assenta apenas em matéria de desvios, mas que pretendemos uma política preventiva na medida em que diminuirá sobremaneira as acções reactivas da FINCREST, e com isto elimina dois pontos fracos, que em nosso entender enfermam a maioria das organizações financeiras, designadamente:

- Lentidão na produção e obtenção da informação de gestão, num contexto em que a decisão e a acção atempada ou de antecipação assumem um papel determinante;
- A informação é de cariz puramente financeira, não evidenciado informação de carácter qualitativo relevante. Ainda que uma sociedade comercial esteja a cumprir os objectivos orçamentais, isso não elimina o facto de estar a condicionar o futuro da mesma, caso não esteja a considerar a evolução do seu posicionamento no mercado, a sua estrutura de carteira de clientes, os índices de satisfação dos seus clientes, a inovação e actualização dos seus produtos/serviços, os indicadores de produtividade, os índices de desenvolvimento e motivação dos seus recursos humanos, entre outros, que poderão conduzir aos afastamento dos objectivos do Plano Operacional e, conseqüentemente, dos objectivos estratégicos.

Assim, para evitar os pontos fracos acima referidos, a FINCREST decidiu:

- Adoptar políticas e métodos contabilísticos que reduzam o tempo de fecho da contabilidade geral e analítica;
- Implementar, na medida do possível, tendo em conta o custo benefício, soluções informáticas que permitam a obtenção rápida de dados de gestão;
- Utilizar instrumentos de pilotagem do tipo *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

A FINCREST passa a adoptar como instrumentos de controlo de gestão, os seguintes:

- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos Comportamentais;
- Instrumentos de Diálogo.

## A. Instrumentos de Pilotagem

são as ferramentas que a FINCREST pretende usar para monitorizar o curso das actividades da mesma, a direcção que percorre a cada momento, escolher a melhor decisão a tomar.

Fazem parte dos Instrumentos de Pilotagem:

- O Plano Operacional:** que se traduz na operacionalização da estratégia definida no Plano Estratégico. É um instrumento de natureza previsional (a FINCREST adoptou um de 3 anos) e procura avaliar em que medida os objectivos estratégicos são realizáveis. Nele são definidas as políticas comerciais, de marketing, financeiras, de investimento, de produção, de organização e de recursos humanos, que conduzam à viabilização e cumprimento dos objectivos estratégicos;
- O Orçamento Operacional e Controlo Orçamental:** instrumento que a FINCREST adoptou de natureza previsional (3 anos) e traduz-se na operacionalização do Plano Operacional. Nesta fase, são negociados, aprovados e estabelecidos, para organização e

para cada área da organização, os objectivos e os respectivos planos de acção para os atingir. O resultado fina traduz-se na valorização das diferentes componentes de natureza económica e financeira (proveitos, custos, resultados, investimentos, tesouraria) de curto prazo, que possibilitam posteriormente, o controlo orçamental periódico (por exemplo: mensal ou trimestral). Este controlo consiste na comparação das realizações (valores reais obtidos) com o valor previsto no orçamento, para um dado período, salientando e analisando os desvios, por forma a identificar-se as causas e adoptar as medidas correctivas necessárias.

- iii. **Tableau de Bord (TDB)<sup>12</sup> e Balanced Scorecard (BSC):** instrumentos rápidos em fornecer informações de gestão quantitativa e qualitativa e de natureza retrospectiva e prospectiva. Devem focar-se, no que é verdadeiramente importante, ou seja, o enfoque tem que ser em poucos indicadores chave de cada área (adaptáveis a cada gestor), mas que qualquer acção efectuada sobre os factores que influenciam esses indicadores provoquem um verdadeiro impacto nos resultados dessa área.

## B. Instrumentos Comportamentais

O sistema de controlo de gestão adoptado pela FINCREST impõe três instrumentos comportamentais que permitem orientar e influenciar os comportamentos dos gestores no interesse global da organização, designadamente:

- i. Organização em centros de responsabilidade (custos, receitas, resultados e investimentos);
- ii. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade;

### Centros de Responsabilidade e métricas de avaliação

Centro de Responsabilidade	Métricas a utilizar
Centro de Custos	Custo Real vs Custo Padrão Custo Real vs Custo Orçamentado
Centro de Proveito	Proveito Real vs Proveitos Orçamentados
Centro de Resultado	Margens de Contribuição (variável) e ou directa; Resultados Operacionais (antes ou após dedução de impostos); EBITDA <sup>3</sup> ; Resultados líquidos
Centro de Investimento	ROI <sup>4</sup> Resultado Residual ou EVA <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Em português, Quadro de Bordo, em inglês, Dashboard

<sup>2</sup> Em francês, Tableau de Bord Prospectif

<sup>3</sup> EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

<sup>4</sup> ROI: Return on Investments (Rendibilidade dos Capitais Investidos)

<sup>5</sup> EVA: Economic Value Added (Valor Económico Agregado)



# FINCREST

NIF: 5000822540

## C. Instrumentos de Diálogo

A FINCREST privilegia os mecanismos de comunicação, como reuniões, relatórios e mapas. Pretendemos com isto desconstruir o cenário aparentemente complexo de colocar os gestores e operacionais a dialogar, bem como assumirem responsabilidades, que em nosso entender, acontece devido aos seguintes factores:

- Encarar-se o tema orçamento e objectivos como um mal necessário e a sua desvalorização. Por outro lado, quanto maior for o grau de imposição pela via hierárquica, menor será o envolvimento do gestor;
- Ser desagradável avaliar e confrontar os seus pares e subordinados, com base nos desvios verificados, que podem derivar em situações desconfortáveis, de tensão e de discussão;
- Alheamento do gestor em relação à análise da informação de gestão dada pelos instrumentos de pilotagem, não só pelos motivos apontados nos pontos anteriores, mas também porque, por vezes, não conseguem descodificar essa informação pelas mais diversas razões (falta de domínio em como a informação é obtida e não reconhecerem a informação como sendo útil à sua actividade);
- Fazerem-se substituir pelos *Controllers* mais incaustos que têm para si que actividade de controlo de gestão consubstancia-se no “controlo-verificação-fiscalização”.

Assim, a FINCREST dispõe de dois instrumentos de diálogo relevantes:

- Comité Executivo (reunião mensal com o Conselho de Administração e os titulares dos cargos de chefia e direcção); e
- Comité Operacional (reunião mensal entre os titulares dos cargos de chefia e direcção e os coordenadores das equipas de trabalho).

Existirão ainda reuniões informais, quando necessário, e se ache oportuno, para além de um diálogo constante proporcionado pela proximidade dos gestores, fruto de uma relação quotidiana, inerente em qualquer organização profissional.

## 5. Ambiente de Controlo

O ambiente de controlo irá caracterizar a FINCREST e a forma como influencia a consciência de controlo dos seus Colaboradores, e conseqüentemente, a correcta implementação de um Sistema de Controlo Interno eficaz.

Desta forma a FINCREST adoptará uma estrutura organizacional transparente e objectiva que promova o suporte da actividade, como identificado anteriormente. Paralelamente, existirão um conjunto de políticas e processos que garantirão a uniformização e controlo das práticas.

A cultura organizacional estará alicerçada em elevados padrões de ética, integridade, prudência e profissionalismo, procurando assegurar uma gestão prudente da actividade, na medida em que



# FINCREST

NIF: 5000822540

promoverá o reconhecimento da relevância do controlo interno. Através dos seguintes instrumentos pretendemos implementar uma cultura organizacional adequada:

- Manual de Sistema de Controlo Interno
- Manual de Processos e Procedimentos Internos
- Formação e *Onboarding* dos Colaboradores
- Política de Investimentos
- Política de Sistemas de Informação e Comunicação
- Política de Capital Humano
- Política de Branqueamento de Capitais e Financiamento

O Conselho de Administração definirá os seus objectivos estratégicos, sendo estes revistos periodicamente, de forma a traçar objectivos claros e precisos para a Organização e cada Departamento individualmente, e que integrem os principais serviços, actividades, sistemas e processos. Através dos seguintes instrumentos pretendemos implementar um planeamento estratégico adequado:

- Visão Estratégica
- Planeamento e Controlo orçamental
- Apetite ao Risco da FINCREST
- Contexto Legal e Regulatório

A importância do Sistema de Controlo Interno deve ser reconhecida por todos os Colaboradores, destacada principalmente pelos membros do Conselho de Administração e pelos Colaboradores com cargos de gestão.

## 6. Procedimentos de Controlo

O principal âmbito do Sistema de Controlo Interno da FINCREST passará por garantir que as normas prudenciais, regulamentares, estatutárias, usos deontológicos e disposições legais aplicáveis são cumpridas.



# FINCREST

NIF: 5000822540

Serão implementados procedimentos de controlo no desenvolvimento da actividade da FINCREST que incidirão sobre estes temas, de forma a potenciar o cumprimento dos objectivos propostos.

A FINCREST contemplará a definição de três níveis de procedimentos de controlo:

- Controlo processual – conjunto de actividades e procedimentos que visam o acompanhamento dos processos de negócio
- Controlo organizacional – actividades efectuadas com vista ao correcto funcionamento da Entidade como um todo
- Controlo informático – actividades ao nível dos sistemas de informação, como a gestão de acessos, a correcta separação entre actividades de *front* e *back-office*, a geração de alertas, ou a disponibilização de ferramentas de suporte à auditoria

A FINCREST pretende definir os procedimentos de controlo nas diferentes áreas de negócio:

- Execução de tarefas e desempenho global dos Departamentos;
- Controlo e Divulgação da informação contabilística e financeira;
- Controlo de segurança dos Sistemas e Dados de Informação.

O contexto legal e normativo que se aplica à actividade da FINCREST deve ser divulgado e actualizado a todos os seus Colaboradores, de forma a adoptarem procedimentos consoante as directrizes da equipa de gestão.

## 7. Sistemas de Informação e Comunicação

De acordo com o artigo 16º do Regulamento 2/19, a FINCREST deverá dispor de meios técnicos e materiais que assegurem o desenvolvimento da actividade da mesma e efectuar a demonstração dos mesmos à CMC. Neste sentido, é crucial que a FINCRST disponha dos meios técnicos e materiais necessários para assegurar o funcionamento eficiente da sua actividade.

A FINCREST necessitará dos seguintes meios técnicos e materiais:

1. Instalações adaptadas às necessidades das várias áreas, nomeadamente quanto à funcionalidade, conforto e segurança
2. Equipamentos e materiais de suporte aos Colaboradores, necessários para o desempenho das funções dos mesmos;



# FINCREST

NIF: 5000822540

3. Infra-estrutura tecnológica;
4. Sistemas de Informação.

Apenas os tópicos 3 e 4 serão analisados com maior profundidade, uma vez que exigem maior detalhe.

## A. Infra-Estrutura Tecnológica

A infra-estrutura tecnológica deverá cumprir cabalmente com os requisitos definidos na legislação, nomeadamente:

- Suportar a actividade da FINCREST;
- Proporcionar aos clientes um serviço eficiente e de qualidade;
- Comunicar com os *stakeholders* através de diferentes canais;
- Suportar o crescimento da Sociedade, sendo flexível para se adaptar a mudanças;
- Assegurar um controlo de acessos por parte dos Colaboradores;
- Permitir comunicação interna e externa, controlando as mesmas no âmbito das funções dos Colaboradores;
- Suportar aplicações informáticas de suporte às diferentes áreas da FINCREST;
- Permitir a alteração de aplicações existentes ou implementação de novas;
- Assegurar manutenção do negócio em caso de falhas técnicas;
- Assegurar a existência de servidores que auxiliem os Colaboradores, através de serviços de suporte.

## B. Sistemas de Informação

Os sistemas de informação permitem uma resposta mais eficiente às necessidades da FINCREST, bem como um suporte à evolução do negócio, através da criação e adaptação das aplicações.

Desta forma, os sistemas permitem não só um suporte das actividades da FINCREST, mas também uma resposta eficiente às necessidades dos seus clientes. Assim, é crucial que os sistemas de informação sejam completos, integrando diferentes módulos, mas, ao mesmo tempo, flexíveis e escaláveis. Por outro lado, é crucial assegurar tanto a robustez como a segurança dos sistemas, tendo em conta que incorporam informações importantes para a actividade da FINCREST.



# FINCREST

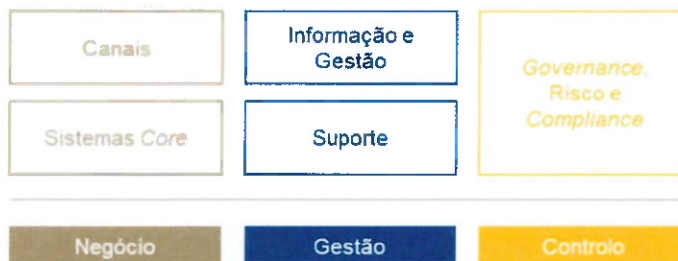
NIF: 5000822540

Por fim, os sistemas deverão ser auditáveis e ter a capacidade de suportar dados históricos. Desta forma, as aplicações serão uma solução integrada de suporte às actividades diárias da FINCREST, com flexibilidade e eficiência.

De forma a manter um controlo adequado dos sistemas de informação da FINCREST e a salvaguardar a sua segurança serão implementados os seguintes procedimentos:

- Elaboração e actualização de documentos que descrevam as várias características do sistema bem como das possíveis alterações;
- Adequação da segurança física do *data centre*;
- Adequação da infra-estrutura tecnológica à actividade da FINCREST;
- Controlo dos acessos para assegurar a segurança lógica dos dados da FINCREST;
- Criação de mecanismos de auditoria que assegurem o registo das actividades efectuadas nos sistemas;
- Adopção de uma política de continuidade das actividades para que, no caso de interrupção dos sistemas, os dados e funções essenciais sejam preservados ou recuperados;
- Execução de *back-ups* periódicos;
- Realização de controlos regulares às aplicações e dados;
- Elaboração de um plano de contingência por parte da FINCREST;
- Protecção adequada do equipamento, aplicações e dados, para prevenir danos, fraudes e acessos não autorizados a informação confidencial.

Assim, os sistemas de informação estarão organizados da seguinte forma:



Sistemas de Informação.



**FINCREST**

NIF: 5000822540

C. Listagem dos equipamentos tecnológicos

**SUMÁRIO**

<b>DADOS DA INFRA-ESTRUTURA</b> -----	<b>12</b>
<b>DIAGRAMA DE REDE DE DADOS E VOZ</b> -----	<b>13</b>
<b>ESQUEMA DE CCTV</b> -----	<b>14, 15</b>
<b>ESQUEMA DE CONROLE DE ACESSOS</b> -----	<b>15</b>
<b>SERVIDORES CORPORATIVOS</b> -----	<b>15</b>
<b>BACKUP</b> -----	<b>16</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DAS VLANS</b> -----	<b>17</b>



**FINCREST**



# FINCREST

NIF: 5000822540

## 1. DADOS DA INFRA-ESTRUTURA

A FINCREST possui atualmente a seguinte infra-estrutura de TI:

### Rede:

- 02 Links Internet:
  - a) Primário 50 Mbps (Zap Fibra)
  - b) Backup 20Mbps (TVCabo) em balanceamento de carga;
- Cabeamento Estruturado UTP Categoria 6;
- Pontos de rede: 40
- Roteadores Cisco: 1
- Switches Cisco: 1
- Firewall Cisco ASA: 1
- Access point: 3
- Central de telefones 1

### Datacenter:

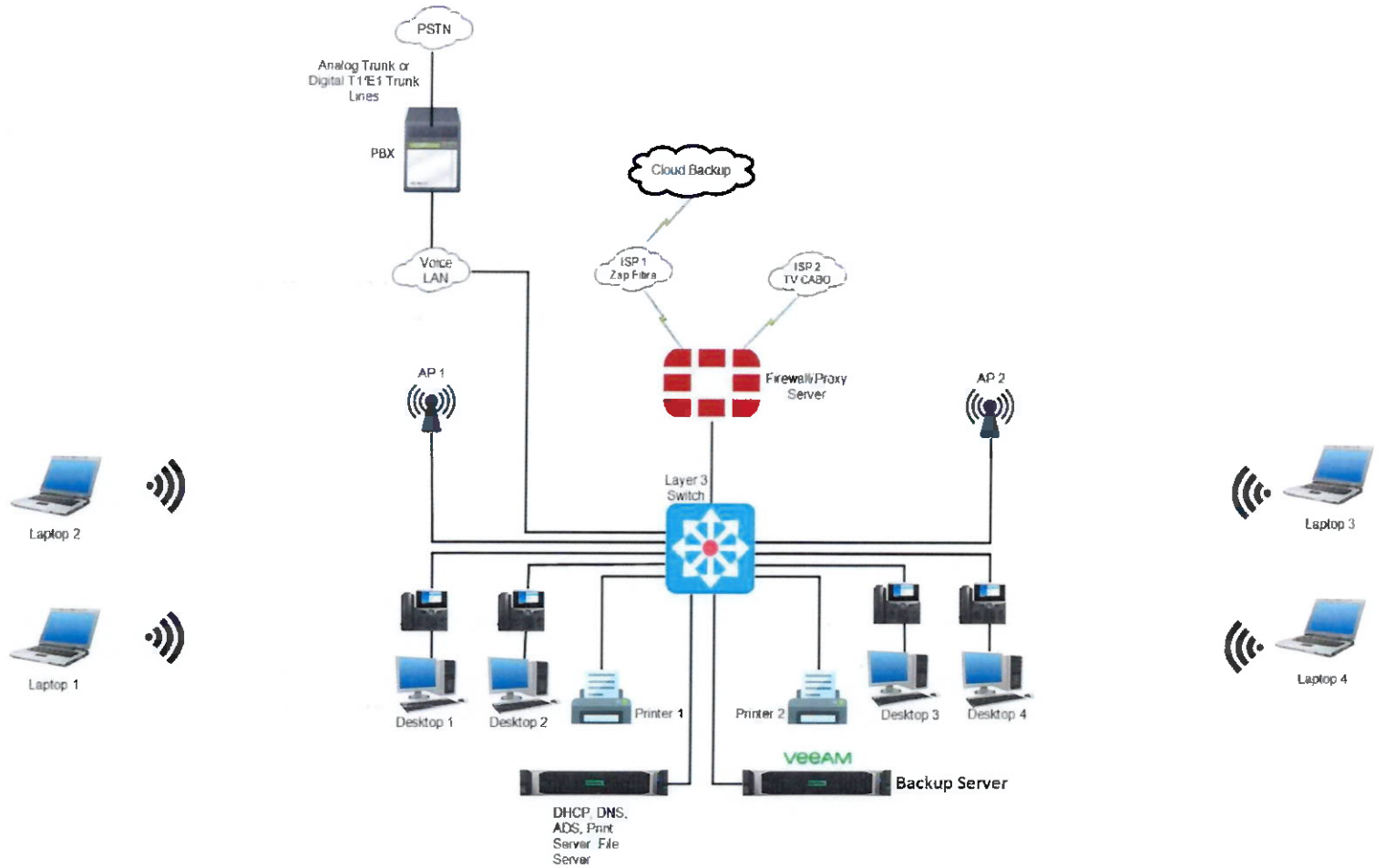
- Servidores: 2
  - a) Produção (DHCP, DNS, ADS, Print Server, File Server)
  - b) Veeam, Backup Local com replicação em Cloud.
- UPS 6 kVA



# FINCREST

NIF: 5000822540

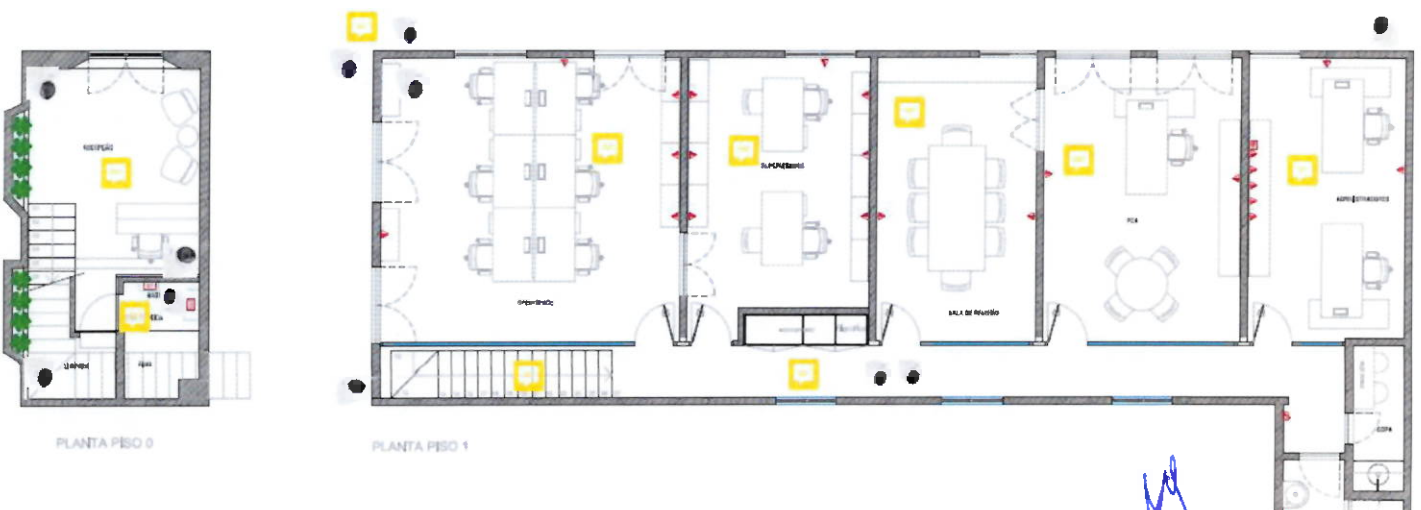
## 2. DIAGRAMA DE REDE DE DADOS E VOZ



## 3. CCTV

Os diagramas abaixo mostram como estão posicionadas as camaras de vídeo vigilância:

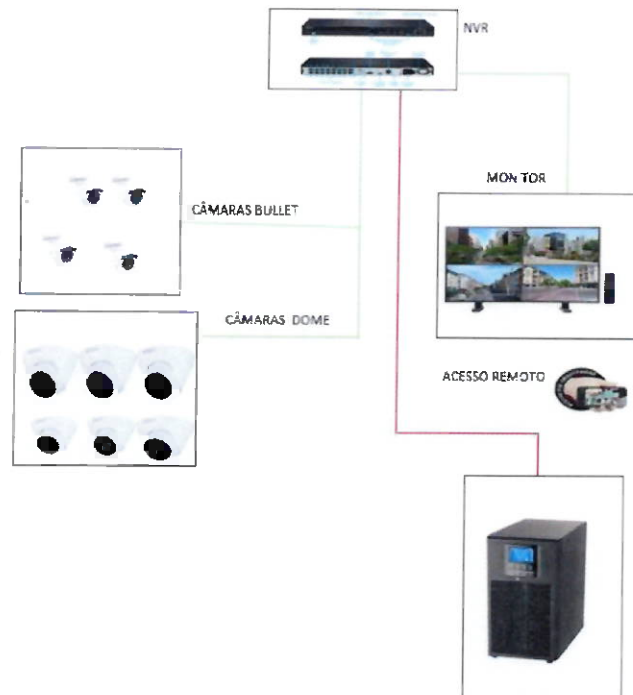
### ESQUEMA DE CCTV





**FINCREST**

NIF: 5000822540



**ESQUEMA DE CONTROLE DE ACESSO**





# FINCREST

NIF: 5000822540

## 4. SERVIDORES CORPORATIVOS

Documentação dos servidores corporativos.

### 01. Servidor De Produção

Item	Equipamento	Especificações	Quant
1	Fabricante	HPE ProLiant DL325 Gen11	1
2	Processador	4th Generation AMD EPYC™ 9354P (32-Core, 3.25 GHz, 280W)	2
3	Discos Sistema	300GB SAS 12G Mission Critical 15K SFF BC HDD	2
4	Discos Dados	300GB SAS 12G Mission Critical 15K SFF BC HDD	2
5	Fonte de Alimentação	1x 800W HPE Flex Slot Power Supply	2
6	Memórias	256GB	-
7	OS	Windows Server 2019	-

### 02. Servidor De Backup

Item	Equipamento	Especificações	Quant
1	Fabricante	HPE ProLiant DL325 Gen11	1
2	Processador	4th Generation AMD EPYC™ 9354P (32-Core, 3.25 GHz, 280W)	2
3	Discos Sistema	HPE 300GB SAS 12G Mission Critical 15K SFF BC HDD	2
4	Discos Dados	HPE 2.4TB SAS 12G Mission Critical 15K SFF BC 512e HDD	4
5	Fonte de Alimentação	1x 800W HPE Flex Slot Power Supply	2
6	Memórias	256GB	-
7	OS	Windows Server 2019	-

## 5. BACKUP

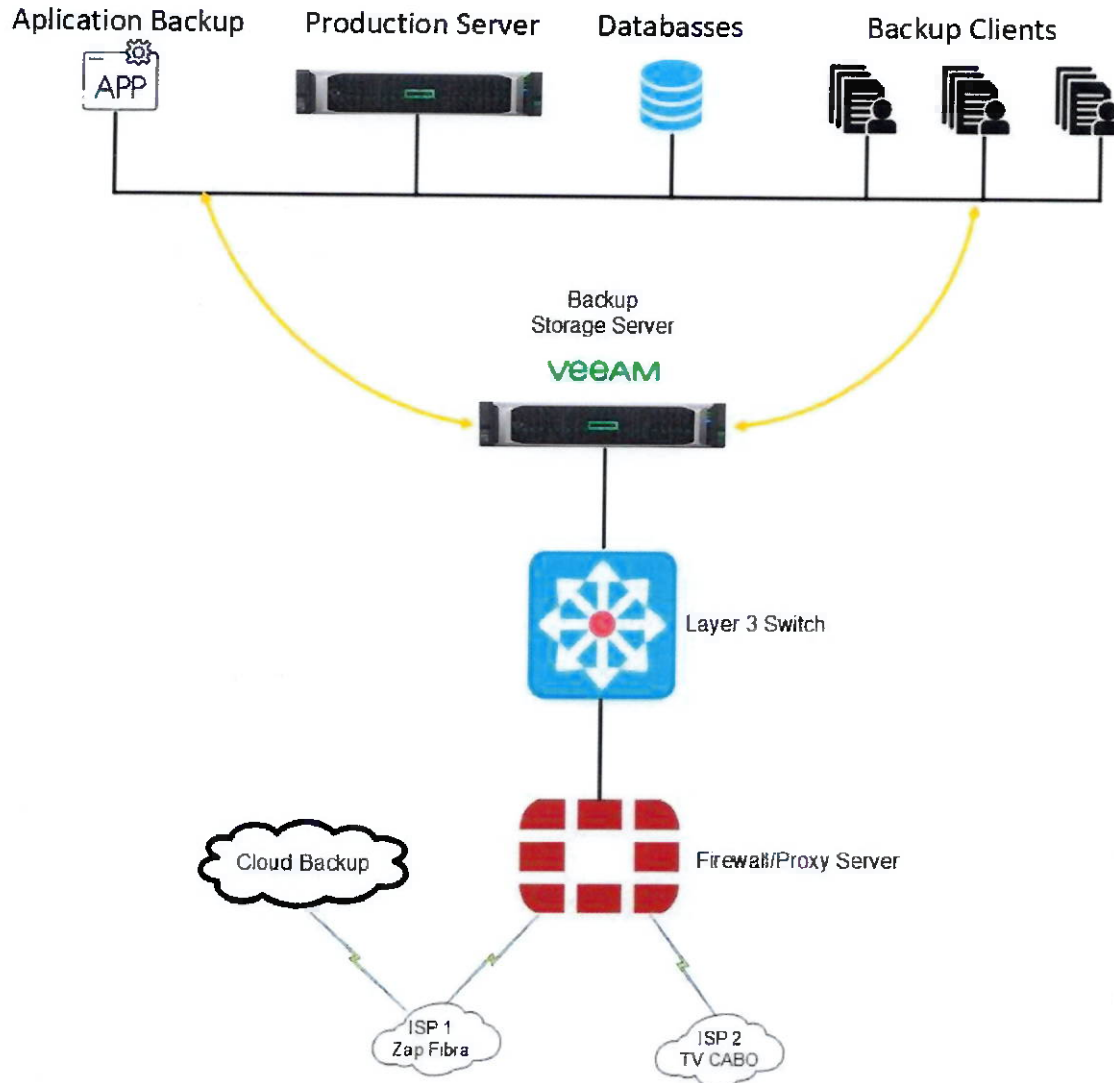
A cópia de segurança, também chamada de backup, refere-se à cópia dos arquivos físicos ou virtuais ou base de dados para um local secundário para uso e restauração em caso de falha do equipamento ou outra catástrofe. O processo de backup é essencial para um plano de recuperação de desastre (DRP) bem-sucedido.



# FINCREST

NIF: 5000822540

Na FINCREST os backups são replicados em cloud e em servidor local.  
O diagrama abaixo ilustra o processo de backup definido na FINCREST:



O backup em cloud permite um processo praticamente igual ao dos formatos tradicionais, com a diferença de que o armazenamento das informações passa a ser remoto e não mais em HDs externos, fitas magnéticas, pen drives, CDs ou dentro do próprio data center.

Vantagens:

- Eficiência e redução de custos;
- Segurança de dados;
- Escalabilidade;
- Flexibilidade;
- A migração de dados não é disruptiva;
- Recuperação de desastres;



Foi definido os seguintes tipos de backups:

### 1. Backup Completo ou Full

Backup completo é um processo de cópia completa de todos os arquivos, pastas ou volumes para destinos estabelecidos, isto é, servidores corporativos e na cloud. Os backups completos estão agendados para correr 2 vezes na semana.

### 2. Backup incremental

O backup incremental ocorre a cada nova instrução de backup o sistema verificará quais arquivos foram alterados desde o último evento e, havendo alteração, só copiará os que forem mais atuais. O backup incremental ocorre 3 vezes por dia, isto é, 9horas – 13horas e 17horas.

Além dos horários de backup incremental acima estabelecidos, o agente de backup Veeam inspeciona o sistema todos período e sempre que verificar alteração em algum dado este é incrementado no backup. Além dos dados serem guardados na cloud, estes também são replicados para um servidor corporativo fora da instituição com acesso por via VPN. O sistema de segurança de dados na FINCREST cumpre com a integridade, a disponibilidade e a confiabilidade de suas informações.

### VLAN

A tabela abaixo mostra como foram definidas as interfaces VLANS:

ID	VLAN	Descrição
100	Desktops	Estações de trabalho
101	Servidores	Servidores corporativos
102	Voz	Comunicação
103	CCTV	Controle de Acessos
105	Wireless	Rede Sem fio
110	Gerenciamento	Ativos e passivos de rede

Administrador Executivo

*Mário Mendes*

Mário Mendes

**FINCREST**

NIF: 5000822540