



Little Parts. Big Difference. 

**PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E
INFRAÇÕES CONEXAS
2024-2026**

Índice

Introdução 03

PARTE I

1. Caracterização da YKK	04
1.1. Missão	04
1.2. Atividades	04
2. Modelo de Governo	05
2.1. Estrutura de Compliance	05
2.2. Responsabilidade de execução, controlo e revisão	05

PARTE II

1. Modelo de Gestão de Risco	06
1.1. Mecanismos de Prevenção	06
1.2. Mecanismos de Detecção	08
1.3. Mecanismos de Controlo	09
1.4. Critérios e Graduação do Risco	09
1.5. Estratégias de Gestão do Risco	11

PARTE III

1. Identificação de riscos de corrupção e infrações conexas	12
2. Matriz de Avaliação de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	13

PARTE IV

Legislação e regulamentação nacionais e referenciais internacionais 20

ANEXOS

Política Anticorrupção

INTRODUÇÃO

O XXII Governo Constitucional incluiu no seu programa o combate à corrupção e à fraude, consciente de que estes fenómenos afetam a confiança dos cidadãos nas instituições, enfraquecem a economia pelo aumento dos custos de contexto, debilitam as finanças do Estado, provocam a erosão dos alicerces do Estado social e acentuam as desigualdades.

O combate à corrupção é um pilar essencial no reforço da qualidade da democracia e à plena concretização do estado de direito, assegurando uma efetiva igualdade de oportunidades, fomentando maior justiça social, promovendo o crescimento económico, robustecendo as finanças públicas e aumentando o nível de confiança dos cidadãos nas instituições.

Nas últimas décadas, assistiu-se a um esforço significativo na harmonização dos enquadramentos legais de diversos países do mundo, através da adoção de convenções multilaterais. Estas convenções versaram maioritariamente sobre a repressão da corrupção, e não sobre a sua prevenção, pelo que se verificou essencial desenvolver um sistema eficaz de prevenção de fenómenos de corrupção. Assim, a 18 de março de 2021, o governo aprova a Estratégia Nacional Anticorrupção 2020 -2024, que elenca sete prioridades estratégicas com esse objetivo e entre elas “comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção”.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção (RGPC). O RGPC é aplicável às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores e às sucursais em território nacional de pessoas coletivas com sede no estrangeiro que empreguem 50 ou mais trabalhadores. O RGPC é acompanhado pelo Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), que promove a transparência e a integridade na ação pública e garante a efetividade de políticas de prevenção da corrupção e de infrações conexas.

O RGPC define um conjunto de medidas de prevenção da corrupção, nas quais se enquadram a implementação de um Programa de Cumprimento Normativo e um responsável pelo seu cumprimento. Este Programa inclui um mínimo de quatro instrumentos: um Código de Conduta, um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, um Canal de Denúncia e um Programa de Formação abrangendo toda a organização.

A YKK Portugal encontra-se abrangida por este regime, sendo que dispõe de um Sistema de Compliance que inclui um Código de Conduta em vigor, apoiado pelo Guia de Apoio ao Código de Conduta, um canal de whistleblowing e um programa de formação para o sistema, realizado anualmente.

Este documento visa formalizar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR), a partir da Política Anticorrupção existente e dos mecanismos de identificação de riscos e medidas de controlo já aplicadas. O PPR materializa-se num conjunto de **medidas e procedimentos, para prevenir, identificar e combater atos de corrupção e infrações respeitantes**; visa **promover uma cultura de integridade, transparência e ética** e **avaliar os riscos de corrupção e infrações, para implementar um controlo interno adequado**.

O PPR contribui para consolidar uma cultura de prevenção de risco, sistematizando procedimentos, incrementando a transparência e o rigor.

PARTE I

1. CARACTERIZAÇÃO DA YKK

O Grupo YKK, está presente em mais de 70 países e produz e comercializa fechos de correr desde 1934. Nos mais de 75 anos de história, a marca “YKK” tornou-se uma referência na indústria da moda, sendo reconhecida como sinónimo de qualidade, rigor e inovação.

Integrada no Grupo “YKK – Fastening Products Group”, a YKK Portugal foi fundada em 1981, iniciando a sua atividade produtiva e comercial em 1983. A unidade fabril no Carregado – Alenquer produz fechos de correr de metal, espiral e plástico injetado, em diversas cores e medidas, adaptados às mais diversas aplicações.

1.1.MISSÃO

Como membro importante da sociedade, uma empresa sobrevive através da coexistência. Quando os benefícios forem partilhados, o valor da existência da empresa será reconhecido pela sociedade.

Ao desenvolver seu negócio, o fundador da YKK, Tadao Yoshida, estava mais preocupado com esse aspeto e encontrou um caminho que levasse à prosperidade mútua.

Ele acreditava que usar engenhosidade e inventividade nas atividades empresariais e criar constantemente novos valores levaria à prosperidade de clientes e parceiros de negócios e isso tornava possível a contribuição para a sociedade.

Esse tipo de pensamento é conhecido como “Ciclo do Bondade” e sempre serviu de base para nossas atividades empresariais.

Herdamos esta forma de pensar e estabelecemos o “Ciclo da Bondade” como a filosofia YKK.

1.2.ATIVIDADES

A YKK produz e comercializa artigos para vestuário, a nossa empresa começou há 80 anos no Japão e produzimos e comercializamos produtos de vestuário, como fechos de correr, fechos de velcro (Quicklon), fitas de tecido e produtos plásticos, fechos e botões e muito mais.

A gestão de qualidade abrangente e os sistemas de produção integrados, a flexibilidade para fornecer um fornecimento estável daquilo que os clientes realmente precisam e a qualidade consistentemente alta dos produtos em todo o mundo conquistaram a confiança inabalável de nossos clientes.

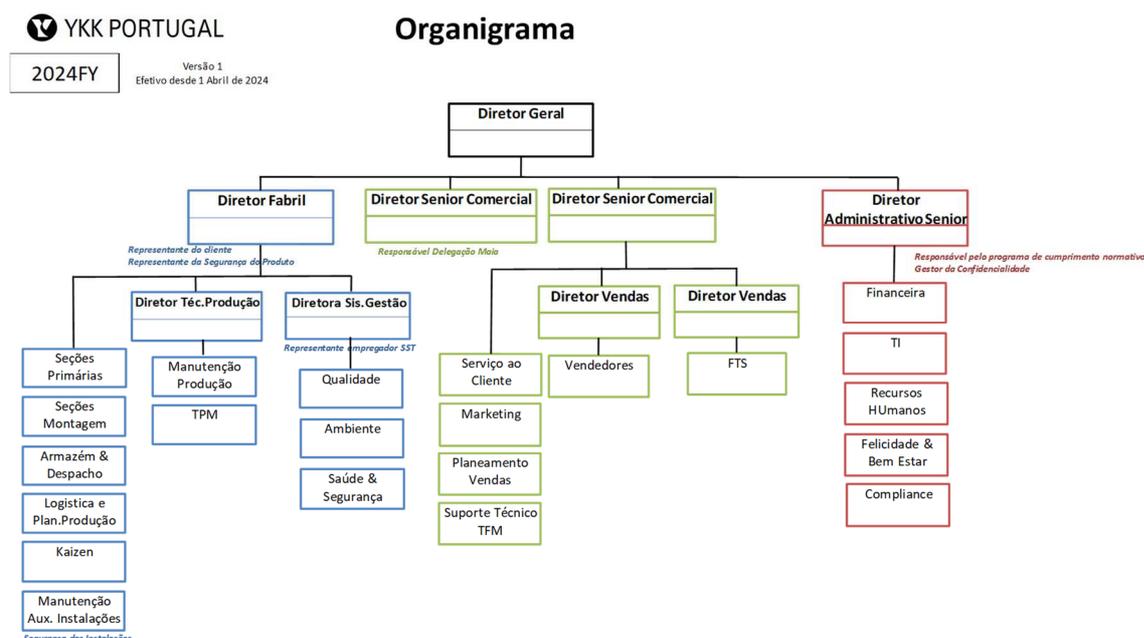
As necessidades desses clientes tornam-se mais diversificadas a cada dia e nós respondemos rapidamente com os produtos que eles exigem, bem como com os níveis de marketing, desenvolvimento e produção que eles esperam.

À medida que nos esforçamos para crescer, nunca comprometeremos e nunca sacrificaremos a qualidade dos produtos e serviços que nossos clientes contam conosco para fornecer.

2. MODELO DE GOVERNO

Na perspetiva da decisão e desenvolvimento das suas atividades, conforme o Organograma abaixo, o Conselho de Administração da YKK Portugal concretiza e supervisiona todas as atividades desenvolvidas em Portugal.

Organograma



2.1. ESTRUTURA DE COMPLIANCE

A YKK, como empresa multinacional, dispõe de uma estrutura jurídica e de compliance por cada região do mundo para acompanhar os requisitos legais e regulamentares atuais e futuros aplicáveis às empresas que atuam em diferentes geografias.

A YKK Portugal é acompanhada pelo gabinete jurídico localizado em Inglaterra que assiste a região EMEA. Cada país dispõe de um responsável de compliance local, apoiado por uma sociedade de advogados local, para maior eficácia na identificação e conformidade com os requisitos legais do país.

Apresentam-se em seguida as principais responsabilidades associadas à função de compliance em Portugal.

2.1. RESPONSABILIDADE EXECUÇÃO, CONTROLO E REVISÃO

O responsável geral pela execução, controlo e revisão do PPR, é o responsável de compliance, que acumula também a responsabilidade pelo cumprimento do Programa de Cumprimento Normativo.

Os responsáveis de processo foram envolvidos na identificação dos riscos e são responsáveis pela implementação das medidas de controlo.

Caso, entre momentos de avaliação surjam riscos elevados quer podem comprometer a empresa ou o alcance dos seus objetivos, os mesmos devem ser sinalizados ao responsável pelo Programa de Cumprimento Normativo.

PARTE II

1. MODELO DE GESTÃO DE RISCO

O contexto atual caracteriza-se pela incerteza, trazendo desafios adicionais à gestão, determinando que os modelos de governação atuais necessitam de levar em conta a gestão de risco, ou seja, identificar e avaliar possíveis riscos que, na organização, podem afetar os seus objetivos.

O fenómeno da corrupção, focado nas ações de suborno, já havia sido identificado pelo Grupo YKK como uma ameaça à integridade nas relações de negócio, pelo que em 2012 entrou em vigor a Política Antissuborno que define um conjunto de regras a serem aplicadas em todas as relações de negócio com diversas partes interessadas.

O PPR, vem realizar uma identificação de riscos mais abrangente, para todas as atividades e processos organizacionais, com vista ao reforço ou melhoria das medidas de controlo já implementadas. A identificação de riscos é um processo que permite implementar ações de prevenção que possam atrasar ou degradar a realização dos objetivos. A gestão do risco, de acordo com a ISO 31000 Gestão do Risco, é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificar, gerir, conduzir e prevenir os riscos associados a uma determinada atividade, numa lógica de melhoria contínua.

O PPR para 2024-2026 integra estes conceitos e apresenta um modelo de gestão do risco, baseado em três pilares interrelacionados:



2.1. MECANISMOS DE PREVENÇÃO

O primeiro mecanismo inclui medidas estruturantes e medidas específicas porque são temáticas, aplicando-se a um âmbito mais restrito.

2.1.1. Medidas preventivas estruturantes

- **Código Conduta**

Um referencial ético e de conduta que veicula um conjunto de compromissos éticos assumidos pelo Grupo e normas de conduta, aplicáveis a todos os colaboradores e que se constitui como um instrumento orientador fundamental. Este referencial constitui-se como um instrumento de prevenção no que respeita aos riscos de corrupção.

- **Compliance Officer**

O Compliance Officer tem como atribuição principal concretizar e acompanhar a implementação e o bom funcionamento do Sistema de Compliance.

- **Política Anticorrupção**

Declaração anticorrupção do Grupo, que estabelece um conjunto de normas de conduta específicas na relação com diversas partes interessadas.

- **Formação sobre o Sistema de Compliance**

Realização de ações de capacitação, anuais, no sentido de sensibilizar e promover o alinhamento dos colaboradores e responsáveis hierárquicos com os instrumentos e procedimentos que constituem o Sistema de Compliance e onde se realiza o reforço do referencial ético interno e suas atualizações.

2.1.2. Medidas preventivas específicas

- Mecanismos de controlo da conformidade legal, como seja a identificação da legislação aplicável em todas as matérias através da subcontratação e empresas especializadas que tem como objetivo a recolha da legislação aplicável à organização e as auditorias internas e por terceira parte como mecanismo de controlo.
- Regulamento Interno, que estabelece um conjunto de normas internas que vinculam colaboradores e responsáveis hierárquicos no domínio da gestão de pessoas, entre outras
- Sistema de gestão integrado de acordo com referenciais internacionais e nacionais como a ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade, ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental, ISO 45001 de saúde e segurança no trabalho e IATF 16949 para o mercado automóvel, que assentam em processos e procedimentos estruturados e monitorizados periodicamente;
- Como parte das metodologias associadas aos sistemas de gestão, a análise de contexto efetuada anualmente contempla a realização de uma análise de risco global *da organização*, classificação dos riscos e conseqüente definição de ações para os tratar ou mitigar.
- Identificação dos riscos de gestão, de corrupção e infrações conexas *por atividade*, recorrendo à Matriz de Avaliação de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, sendo o nível de risco calculado em função dos critérios de *probabilidade de ocorrência e impacto previsível da*

situação (para definir o impacto de cada situação) e assim ser determinada a graduação dos riscos.

- Política de Conflito de Interesses, que define conflitos de interesses, potenciais conflitos que podem ocorrer na empresa e as medidas a aplicar perante tais situações.
- Política de Procurement, que define regras base para processos de aquisição de bens e serviços.
- Autoavaliação Anual sobre diversas temáticas, onde está incluído o tema anticorrupção.
- Segregação de funções, estabelecendo níveis de responsabilidade decisória consoante o contexto e o impacto financeiro.
- Manual de conformidade com direitos de propriedade intelectual. Os direitos de propriedade intelectual são ativos da empresa e é uma responsabilidade partilhada a sua proteção e a identificação de novas oportunidades no dia-a-dia para registar novas ideias, metodologias e/ou produtos.
- Manual da Concorrência, que estabelece regras para a relação com concorrentes e obrigatoriedades de relato de informação.
- Contrato quadro aplicável nas relações com fornecedores que estabelece requisitos mínimos a serem cumpridos pelos mesmos na relação com a YKK Portugal.

2.2. MECANISMOS DE DETEÇÃO

O segundo mecanismo – DETEÇÃO - visa identificar eventuais desvios às normas e procedimentos implementados de forma a despoletar as medidas que corrigem os desvios e permitem estar em conformidade:

- Política de Whistleblowing, que define a comunicação de irregularidades por um colaborador, em que “**Irregularidade**” consiste na suspeita de violações por parte da YKK ou de qualquer um dos seus colaboradores do Código de Conduta do YKK EMEA Group, políticas ou procedimentos da empresa ou leis e regulamentos.
- Corporate Governance Oversight guidelines, que consiste num conjunto de orientações de controlo da atividade.
- Política de Relato de Situações Jurídicas. O exercício de uma governação corporativa eficaz de responsabilidades legais e de conformidade, pela administração do Grupo YKK; requer que as YEU e YKK Corp devem comunicar quaisquer questões ou processos legais significativos quando surgirem em qualquer parte do Grupo, à YEU, que por sua vez, os deve reportar à YKK Corporation. Esta comunicação deve ser assegurada pelos YOCs da EMEA.

- Auditorias. A YKK Portugal está sujeita a auditorias no âmbito do sistema de gestão integrado, para temáticas específicas, auditoria financeira, anual por entidade externa à empresa, auditorias do Grupo ao Sistema de Compliance e auditorias de fornecedores. Estes processos permitem verificação da conformidade legal e regulatória, bem como dos procedimentos e regulamentos da empresa.
- Autoavaliações e verificação por terceira parte, solicitadas por clientes internacionais. Estas autoavaliações são efetuadas através de plataformas online onde se respondem a questionários que abrangem diversos temas, onde se inclui a ética integridade e mecanismos anticorrupção. As respostas submetidas carecem de evidência documental das afirmações efetuadas.
- Atividades de monitorização da implementação do Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas.

2.3. MECANISMOS DE CONTROLO

O terceiro mecanismo – CONTROLO – baseia-se na implementação do Plano de Ação que integra as medidas a implementar para controlar e mitigar os riscos:

- Definição de Plano de Ação, com as medidas a implementar para prevenir e reduzir os níveis de risco.
- Implementação das medidas do Plano de Ação.
- Tratamento das situações apresentadas que resultem do funcionamento do mecanismo de participação de irregularidades.
- Implementação de medidas corretivas que resultem de auditorias internas e/ou externas, de ações de acompanhamento internas ou externas ou dos desvios ao plano de ação.
- Elaboração do relatório anual com a apresentação do resultado da execução do Plano.

A YKK tem vindo a desenvolver esforços para melhorar continuamente o seu desempenho, e mitigar, na maior extensão possível, os riscos inerentes às suas atividades. Uma cultura de integridade, a contínua adaptação do referencial ético ao contexto das atividades desenvolvidas, a capacitação contínua dos colaboradores para atuar de acordo com as orientações de conduta da empresa são considerados fatores decisivos na redução desses riscos.

2.4. CRITÉRIOS E GRADUAÇÃO DO RISCO

Os critérios para aferição do nível de risco na Matriz de Avaliação de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas são o impacto previsível da ocorrência dos riscos e a probabilidade de ocorrência do risco e, de acordo com o que consta nas tabelas seguintes.

IMPACTO PREVISÍVEL DA OCORRÊNCIA DOS RISCOS [IP]		
1	2	3
BAIXO	MÉDIO	ALTO
<p>A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do próprio procedimento.</p> <p>O risco tem um impacto interno, com implicações nos processos e não na capacidade de alcançar os objetivos.</p>	<p>A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado, requerendo a revisão do procedimento e dos correspondentes objetivos que lhe estão associados.</p> <p>O risco tem um impacto interno, com implicações nos processos e nas operações, afetando de certa forma a capacidade de alcançar os objetivos.</p>	<p>A ocorrência do risco pode traduzir-se numa redução da eficiência e eficácia do procedimento ou da função a que está associado e pode ser objeto de mediatização.</p> <p>O risco tem um impacto com implicações internas nos processos e operações da empresa, e com implicações externas, de mediatização da ocorrência, com impactos reputacionais sobre a sua credibilidade.</p>

PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO [PO]		
1	2	3
BAIXA	MÉDIA	ALTA
<p>Baixa probabilidade de ocorrer o risco e os controlos existentes são suficientes para o seu tratamento</p> <p>A prevenção do risco decorre das medidas preventivas / corretivas adotadas anteriormente.</p>	<p>Alguma probabilidade de ocorrer o risco, sendo que aos controlos existentes devem ser adicionadas outras medidas de prevenção para o seu tratamento</p> <p>A prevenção adequada do risco pode requerer e justificar medidas preventivas adicionais relativamente às que já existam.</p>	<p>Elevada probabilidade de ocorrência do risco, mesmo com medidas de prevenção adicionais.</p> <p>A prevenção adequada do risco requer medidas corretivas adicionais relativamente às que já existam.</p>

O histórico da eficácia das medidas preventivas e corretivas num intervalo de tempo consistente (pelo menos 1 ano) é um referencial adequado para a aferição da probabilidade de ocorrência de um risco. O histórico de eficácia das medidas, ou seja, o desconhecimento da ocorrência do risco num intervalo de tempo de pelo menos 1 ano é referencial objetivamente adequado para este posicionamento.

A análise do histórico de avaliação da eficácia das medidas preventivas / corretivas adotadas, considerando um intervalo de tempo de pelo menos 1 ano, da qual não tenham resultado novos riscos revela sinais da eficácia das medidas implementadas. Para novos riscos, devem ser equacionada a adoção de medidas preventivas adicionais tendo em vista robustecer a eficácia da prevenção.

		Matriz de Aferição do Nível de Risco		
		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (PO)		
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
IMPACTO PREVISÍVEL (IP)	BAIXO	Mínimo	Fraco	Moderado
	MÉDIO	Fraco	Moderado	Elevado
	ALTO	Moderado	Elevado	Máximo

A classificação do nível de risco deve ser sempre acompanhada da cor correspondente por forma a que, facilmente, uma rápida visualização sobre todo o PPRCIC permita perceber em que áreas e,

dentro delas, em que funções ou procedimentos se identificam os riscos que requerem mais cuidado no seu acompanhamento, e que são sobretudo os de cor vermelha (riscos de nível elevado e máximo).

Os riscos classificados como elevado e máximo têm de ser objeto de avaliação semestral (em abril e outubro de cada ano) sobre o seu grau de execução e sobre a sua eficácia.

A classificação utilizada no Plano é semelhante à utilizada pela YKK na sua identificação dos riscos de gestão.

2.5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO RISCO

As estratégias a adotar, estão alinhadas com a estratégias adotadas para a gestão dos riscos de gestão específica da atividade, de acordo com a tabela seguinte:

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RISCO	
1-2	Aceitar, utilizar os controlos existentes
3-4	Evitar embora seja um risco tolerável, requer vigilância
5-9	Prevenir, reforçando os controlos existentes

São assim consideradas as seguintes opções:

- Aceitar, o que significa confiar nos controlos existentes
- Evitar, acompanhando as medidas definidas para acompanhar o risco
- Prevenir, reforçando os controlos existentes.

PARTE III

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas

O modelo de gestão de risco implementado visa estabelecer mecanismos para identificar e controlar os riscos inerentes às atividades desenvolvidas pela YKK, contudo, existirão sempre condições e fatores suscetíveis de gerar riscos de corrupção.

A Matriz de Avaliação de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas identifica os principais riscos de corrupção que decorrem das atividades da empresa por área funcional e identifica os controles implementados e a implementar, de acordo com a graduação do risco.

Os riscos elevados são monitorizados semestralmente, de acordo com a orientação técnica do MENAC e os restantes, anualmente, onde são revistos os controles implementados.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Risco Elevado se NR > 6

Data última atualização: 24/05/24

DESCRIÇÃO DO RISCO		ANÁLISE QUANTITATIVA DO RISCO				MEDIDAS	
ÁREA FUNCIONAL	ATIVIDADE	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	IMPACTO PREVISÍVEL DA OCORRÊNCIA DOS RISCOS (IP)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO (PO)	NÍVEL DE RISCO (NR)	IMPLEMENTADAS	A IMPLEMENTAR
Direção Geral	Gestão da Atividade	Conduta não ética da parte da gestão	3	1	3	Código de Conduta Sistema de Compliance Auditorias Internas e Externas Segregação de Funções Avaliação de Desempenho Formação interna	
Direção Geral	Controlo de Gestão	Falhas no cumprimento da legislação aplicável à empresa	2	1	2	Metodologias de acompanhamento da legislação aplicável Matrizes de requisitos legais e regulamentares e respetiva avaliação de conformidade Auditorias Internas	
Direção Geral	Gestão da Atividade	Incumprimento das orientações estratégicas e operacionais da YKK	3	1	3	Estratégia, orientação e objetivos claros Reuniões de Gestão Mecanismos de reporting regulares Sistema de Compliance Avaliação de desempenho Auditoria e controlo de gestão	
Direção Geral	Gestão da Atividade	Desatualização de conhecimentos	2	2	4	Exigência da gestão Mecanismos de reporting regulares Programas de capacitação nacionais e internacionais Avaliação de desempenho	
Direção Geral	Controlo de Gestão	Relato de informações falsas ou pouco rigorosas à YKK ou em processos de auditoria internos ou externos	3	1	3	Mecanismos de reporting regulares Reuniões de Gestão Sistema de Compliance Avaliação de desempenho Auditoria e controlo de gestão	
Direção Geral	Gestão de operações de investimento	Favorecimento de fornecedores ou parceiros	1	1	1	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	

Direção Geral	Gestão da Atividade	Incumprimento dos níveis de autoridade e responsabilidade	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Mecanismos de reporting regulares Reuniões de gestão Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas Sistema de compliance
Secções Primárias	Pintura, tingimento, cadeia	Coordenador indica as cores a comprar e pode realizar um acordo externo com fornecedores para receber uma compensação	2	1	2	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas
Montagem	Montagem dos componentes fecho	Favorecer determinado cliente, colocando a encomenda como prioritária para receber uma vantagem	2	1	2	Planeamento de produção Ficha de produção Reuniões de equipa
Armazém e Despacho	Armazém	Confirmação de receção de material que não corresponde ao que é entregue, aumentando os custos	3	1	3	Planeamento de produção Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas Controlo do inventário
Armazém e Despacho	Armazém	Aceitar a receção de bens e produtos que não cumprem os requisitos, favorecendo fornecedores, prejudicando a qualidade do produto	3	1	3	Planeamento de produção Planeamento e controlo de gestão Controlo de qualidade Auditorias internas e externas Reclamações de clientes
Armazém e Despacho	Armazém, negociação consumíveis da secção	Aceitar a receção de bens e produtos fora dos prazos estipulados	1	2	2	Planeamento de produção Auditorias internas e externas Controlo do inventário
Armazém e Despacho	Despacho	Despacho de encomendas para clientes fictícios	3	1	3	Gestão comercial Gestão financeira Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas
Logística e Plan Produção	Compras, transporte, várias pessoas compram	Favorecer o cliente nos prazos de entrega	2	2	4	Gestão comercial Reclamações de clientes
Secções Primárias - Logística e Plan Produção	Compras	Inexistência de procedimentos definidos para a aquisição de bens e serviços pode trazer aumento de custos	2	2	4	Níveis de autoridade e responsabilidade definidos Segregação de funções Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Sistema de compliance Auditorias internas e externas
Secções Primárias - Logística e Plan Produção	Compras	Processo de aprovação de despesas inadequado	1	3	3	Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira Código de conduta Sistema de compliance
Secções Primárias - Logística e Plan Produção	Compras	Favorecimento na seleção dos fornecedores	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas

Secções Primárias - Logística e Plan Produção	Compras	Aquisições que não decorrem de necessidades	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Planeamento de produção Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira
Secções Primárias - Logística e Plan Produção	Compras	Aprovação de pagamentos que não correspondem às adjudicações	3	1	3	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Planeamento de produção Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira
Manutenção	Manutenção de instalações e equipamentos	Aceitar trabalhos que não correspondem ao que foi adjudicado (menos quantidade)	1	2	2	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Planeamento de produção Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira Auditorias internas e externas
Manutenção	Manutenção de instalações e equipamentos	Aceitar trabalhos que não cumprem os requisitos de qualidade	2	2	4	Gestão de fornecedores Gestão financeira Auditorias internas e externas
Manutenção	Manutenção de instalações e equipamentos	Deixar que profissionais não qualificados realizem as operações de manutenção	3	1	3	Sistemas de Gestão implementados Gestão de fornecedores Avaliação de fornecedores
Manutenção	Manutenção de instalações e equipamentos	Favorecimento de fornecedores ou parceiros com base em atribuição de comissões	2	1	2	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas
Manutenção	Construção e Obras	Suborno para apressar uma licença de construção ou outras	3	1	3	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas
Manutenção de Produção	Mecânica (interno)	Aprovar trabalhos não realizados	2	2	4	Gestão de fornecedores Gestão financeira Auditorias internas e externas
Manutenção de Produção	Mecânica (interno)	Aprovar trabalhos que não correspondem ao que foi comprado para favorecer um fornecedor em troca de uma vantagem	2	2	4	Gestão de fornecedores Gestão financeira Auditorias internas e externas
Manutenção de Produção	Mecânica (interno)	Comprar peças ou equipamentos não necessários a fornecedores	2	1	2	(Cerca de 80% do valor das compras desta área é efetuado ao grupo) Planeamento dos investimentos Planeamento e controlo de gestão Gestão de fornecedores Gestão financeira

TPM		Aprovar trabalhos não realizados	2	2	4	Gestão de fornecedores Sistema de pagamentos centralizado Auditorias internas e externas	
TPM		Aprovar trabalhos que não correspondem ao que foi comprado para favorecer um fornecedor em troca de uma vantagem	2	2	4	Gestão de fornecedores Gestão financeira Auditorias internas e externas	
TPM		Comprar peças ou equipamentos não necessários a fornecedores	2	1	2	(Cerca de 80% do valor das compras desta área é efetuado ao grupo) Níveis de responsabilidade e autoridade Segregação de funções Planeamento dos investimentos Planeamento e controlo de gestão Gestão de fornecedores Gestão financeira	
Sistemas de Gestão	Qualidade, Ambiente e Segurança	Favorecimento de fornecedores na compra de equipamentos e serviços com vista a obter uma vantagem (oferta ou presente)	2	1	2	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	
Sistemas de Gestão		Adquirir serviços não necessários (calibrações de equipamentos)	2	1	2	Níveis de responsabilidade e autoridade Segregação de funções Planeamento e controlo de gestão Gestão de fornecedores Gestão financeira	
Sistemas de Gestão		Suborno para obter licenciamentos ambientais	3	1	3	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	
Sistemas de Gestão		Favorecer clientes em termos de qualidade. Aceitar reclamações por questões de qualidade e emitir notas de crédito	2	2	4	Gestão comercial Planeamento de produção Controlo de qualidade Auditorias internas e externas	
Direção Comercial	Vendas a clientes	Contratos que não especificam todas as condições de venda e prestação do serviço	2	1	2	Gestão comercial Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão	
Direção Comercial	Vendas a clientes	Partilha das condições comerciais com outros concorrentes	2	2	4	Código de conduta Procedimentos internos sobre as relações com a concorrência Sistema de Compliance Auditorias internas e externas	
Direção Comercial	Vendas a clientes	Partilha das condições comerciais de outros clientes	2	3	6	Código de Conduta Segregação de funções Mecanismos de controlo da informação Mecanismos de reporting Gestão comercial Manual da Concorrência	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Formação de reforço sobre o Manual da Concorrência

Direção Comercial	Vendas a clientes	Cedência à pressão dos clientes para níveis de desconto máximo em troca de contrapartidas	2	3	6	Código de Conduta Gestão de clientes Sistema de recompensas Gestão financeira Auditorias internas e externas	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Avaliação do sistema de recompensas
Direção Comercial	Vendas a clientes	Favorecimento de clientes em termos de prazos de entrega	2	2	4	Gestão de clientes Reclamações de clientes Gestão financeira Auditorias internas e externas	
Direção Comercial	Vendas a clientes	Upselling (vender produtos associados e não necessários) para obter o bônus	2	2	4	Gestão de clientes Reclamações de clientes Gestão financeira Auditorias internas e externas	
Direção Comercial	Vendas a clientes	Fraude na apresentação de despesas falsas (ex:hotel) podem originar custos adicionais	2	3	6	Código de Conduta Sistema de Compliance Auditorias Internas e Externas Formação interna	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Regras de despesas de deslocação a serem formalizadas no regulamento interno
Direção Comercial	Ofertas a clientes	Desvio dos procedimentos internos sobre ofertas e presentes, pode originar penalidades e sanções financeiras	3	2	6	Código de Conduta Sistema de Compliance Auditorias Internas e Externas Formação interna Regras de comunicação das ofertas e presentes	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Reforço da capacitação sobre ética e integridade
Direção Financeira	Pagamento de despesas de deslocação e refeições	Fraude na apresentação de km ou despesas de refeição podem originar custos adicionais	2	3	6	Código de Conduta Regulamento interno Formação Sistema de Compliance	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Regras de despesas de deslocação a serem formalizadas no regulamento interno
Direção Financeira	Relação com fornecedores	Favorecimento de fornecedores na prioridade de pagamentos	2	1	2	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	
Direção Financeira		Partilha das condições comerciais de outros clientes	2	3	6	Código de Conduta Segregação de funções Mecanismos de controlo da informação Mecanismos de reporting Gestão comercial Manual da Concorrência	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Formação de reforço sobre o Manual da Concorrência
Direção Financeira	Ofertas a clientes	Falha na monitorização das ofertas e presentes	3	2	6	Mecanismos de controlo das ofertas e presentes	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Reporte anual sobre ofertas e presentes oferecidos e recebidos
Direção Financeira	Pagamentos de clientes	Favorecer clientes nos prazos de recebimento dando prazos mais alargados	3	1	3	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos/recebimentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	

Direção Financeira	Fiscalidade	Fraude no cálculo de impostos	3	2	6	Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira Código de conduta Sistema de compliance Auditorias internas e externas Auditorias das entidades competentes	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Reforço do tema anticorrupção no Sistema de Compliance
Direção Financeira	Contabilidade	Fraude contabilística	3	2	6	Planeamento e controlo de gestão Gestão financeira Código de conduta Sistema de compliance Auditorias internas e externas	Identificação das pessoas mais expostas ao risco para integração em programa de formação específico do Sistema de Compliance Reforço do tema anticorrupção no Sistema de Compliance
Recursos Humanos, Felicidade & Bem-Estar	Avaliação de desempenho	Deturpação das avaliações para atribuição de bónus	2	2	4	Código de conduta Sistema de compliance	
Recursos Humanos, Felicidade & Bem-Estar	Recrutamento	Favorecer candidatos para pagamento de favores	2	2	4	Processo de recrutamento envolve diversas pessoas Código de conduta Sistema de compliance Auditorias internas e externas	
Recursos Humanos, Felicidade & Bem-Estar		Eliminar candidaturas do processo de recrutamento	2	2	4	Processo de recrutamento envolve diversas pessoas Código de conduta Sistema de compliance Auditorias internas e externas	
Recursos Humanos, Felicidade & Bem-Estar	Gestão dos benefícios	Favorecer trabalhadores na atribuição de benefícios	2	2	4	Sistema de RH tem os benefícios Regulamento interno Código de conduta Sistema de compliance Auditorias internas e externas	
Recursos Humanos, Felicidade & Bem-Estar	Aquisição de bens e serviços	Favorecimento de fornecedores, selecionado contactos pessoais	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	
Recursos Humanos		Atribuição de donativos a entidades relacionadas	2	2	4	Donativos têm valor máximo definido Atribuição de donativos está sujeita a aprovação superior Segregação de funções Sistema de compliance	
IT	Aquisição de equipamentos e serviços	Favorecimento de fornecedores ou parceiros	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Sistema de pagamentos centralizado Avaliação de fornecedores Contratos quadro Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas	

IT	Segurança da informação	Providenciar acesso aos dados dos clientes e colaboradores (venda de BD)	3	2	6	Acessos restritos Política de IT Código de Conduta Formação sistema de compliance Auditorias internas e externas	Revisão dos protocolos de segurança para assegurar que estão em conformidade com o maior nível de segurança disponível
Compliance		Falha na implementação das Políticas e procedimentos do Grupo (controles)	3	2	6	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Avaliação de fornecedores Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas Plano de Formação	Revisão do sistema de compliance de forma a garantir a implementação de todas as orientações legais e internas do Grupo
Compliance		Não sinalizar não conformidades com a legislação ou regras da empresa e do Grupo (favorecer colegas)	2	2	4	Segregação de funções Níveis de responsabilidade e autoridade definidos Avaliação de fornecedores Planeamento e controlo de gestão Auditorias internas e externas Plano de Formação	

PARTE IV

1. LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO NACIONAIS E REFERENCIAIS INTERNACIONAIS

- Estratégia Nacional Anticorrupção 2020 -2024
- Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro, transpõe a Diretiva (UE) 2019/1937 de 23 de outubro de 2019, relativa ao Regime Geral de Proteção de Denunciantes
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021 de 9 de dezembro estabelece o Regime Geral de Prevenção da Corrupção
- NP4460-1:2007 Ética nas Organizações Parte 1 Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações
- NP4460-2:2010 Ética nas organizações Parte2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações
- NP ISO 37001:2018 Sistema de Gestão Anticorrupção – Requisitos e orientação para a sua utilização