

Cast 288

AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCOS

CASO PETROMOC, S.A

Aires Julio Inácio Saete

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Outubro de 2008

Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Aires Júlio Inácio Saete

(Aires Júlio Inácio Saete)

Maputo, aos 28 de Outubro de 2008

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 28 de Outubro de 2008 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

[Assinatura]
(Presidente do Júri)

Guilhermina Dotico
(Supervisor)

Ezequiel António
(Arguente)

Resumo

Ao longo desta dissertação traça-se uma abordagem actual que dá maior ênfase a gestão de risco contrastando que a abordagem tradicional preocupada com a detecção de irregularidades nas transações, fraudes e erros, galvanizando uma transição no perfil dos auditores internos.

No actual paradigma, todo o processo de auditoria interna se baseia na gestão de risco, o que requer uma evolução técnica dos auditores internos para alterar a orientação, objectivos e resultados dos seus trabalhos. Evidentemente, esta transformação da função implica algumas alterações no perfil do auditor interno, pois deixa de ser um profissional que inspecciona e revê actuações e decisões históricas, convertendo-se num profissional qualificado, conhecedor do negócio da actividade auditada, que adquire um maior compromisso com o futuro da organização.

O presente estudo pretendeu obter provas da aplicação de uma abordagem da gestão de riscos pela auditoria interna na Petromoc (Petróleos de Moçambique, SA), tendo para além do estudo de caso se socorrido de uma pesquisa documental e bibliográfica com intuito de obter evidências teóricas em obras literárias, internet e em outras fontes com o fim de analisar, relacionar e proporcionar um posicionamento sobre os dados.

Num contexto de alta dos preços de combustíveis no mercado internacional, da inflação e do encarecimento dos produtos urge a necessidade de proteger com maior rigor os interesses dos accionistas e garantir a estabilidade do valor das empresas. Deste modo há uma necessidade de as empresas moçambicanas e a auditoria interna se consciencializar e envolver se neste paradigma baseado no risco.

Embora grande parte das conclusões não tenham comprovações estatísticas, os resultados apurados indicam a não aplicação de abordagens baseadas no risco no planeamento anual das auditorias e a falta de interesse por parte da administração por uma abordagem aplicada e realística de uma gestão de riscos.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer a Deus pela vida e em seguida aos meus pais, Inácio Saete e Orlanda Cossa, meus irmãos Amarildo Saete, Aristídia Marisa e Victor Saete pela educação, instrução, amor e respeito.

Em segundo lugar agradecer a minha supervisora, dra Guilhermina Notiço que apoiou me imenso em vários domínios deste trabalho.

A todos amigos que me apoiaram directa e indirectamente um grande abraço, em particular para Edna Luísa Chiziane, a tua presença influenciou os meus passos. Obrigado!

Um obrigado a PETROMOC, SA, na pessoa do Dr. João Roldão e ao Dr. Luís de Jesus por terem disponibilizado informação necessária para esta pesquisa e a todos colaboradores da Auditoria Interna e da Direcção Financeira que apoiaram directa e indirectamente.

Na vida é tudo uma questão de GESTÃO!

Dedicatória

Dedico esta pesquisa aos colegas e estudantes da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, com destaque aos do Curso de Gestão. Esta pesquisa é dedicada também ao meu sobrinho Lukanga e aos meus familiares que contribuíram para o meu sucesso escolar.

INDICE

| | |
|--|-----|
| Resumo..... | ii |
| Agradecimentos..... | iii |
| Dedicatória..... | iv |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | 3 |
| 1. INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 1.1. Problema de Pesquisa..... | 5 |
| 1.2. Relevância do Estudo..... | 6 |
| 1.3. Objectivos..... | 6 |
| 1.4. Hipóteses..... | 7 |
| 1.5. Metodologia de Pesquisa..... | 8 |
| 1.6. Resultados Esperados após a pesquisa..... | 8 |
| 1.7 Estrutura do Trabalho..... | 9 |
| 1.8. Limitações..... | 10 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 11 |
| 2.1 Auditoria Interna..... | 11 |
| 2.1.1 Evolução Histórica..... | 11 |
| 2.2 Conceito de Auditoria Interna..... | 11 |
| 2.2.1. Importância da Auditoria Interna para as empresas..... | 12 |
| 2.2.2 Função de Apoio a Gestão de Riscos e processos de Governação..... | 13 |
| 2.3 Normas e Práticas profissionais de Auditoria Interna..... | 14 |
| 2.3.1 O Papel da Auditoria Interna no Processo de Gestão de Risco..... | 15 |
| 2.3.2 Utilizando a auto-avaliação na verificação da adequação dos processos de controlo..... | 16 |
| 2.4 CONTROLO INTERNO..... | 19 |
| 2.4.1 Conceito de Controlo Interno..... | 19 |
| 2.4.2 Componentes do Controlo Interno..... | 21 |
| Limitações do Controlo Interno..... | 23 |
| Formas de Recolher e Registrar os Sistemas Contabilísticos e de Controlo Interno..... | 24 |
| 3.2 Conceito de Risco..... | 26 |
| 3.2.1 Conceito de Gestão de Riscos (Risk Management)..... | 27 |
| 3.3 Âmbito do Risk Management..... | 28 |
| 3.3.1 Vantagens do Risk Management..... | 30 |
| 3.4 A Importância da Gestão dos Riscos para Auditoria Interna..... | 31 |
| 3.4.1 Influência do Risco na Orientação da Auditoria..... | 33 |
| 3.4.2 Medição do Risco..... | 34 |
| 3.4.3 Factores de Risco..... | 35 |
| 3.4.4 Avaliação do Risco..... | 36 |
| 4. ESTUDO DE CASO..... | 44 |
| 4.1 Contexto Geral da Indústria Petrolífera..... | 44 |
| 4.2 Historial da Constituição da Petromoc, S.A..... | 45 |
| 4.2.1 Organograma da Empresa..... | 50 |
| 4.3 Função de Direcção Financeira e Medidas de Controlo Interno..... | 52 |
| 4.3.1 Descrição do Sistema de Controlo Interno..... | 53 |

| | |
|--|----|
| Narrativa das Vendas | 53 |
| 4.3.2 Programa Detalhado de Auditoria | 57 |
| 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 62 |
| 5.1 Conclusão..... | 62 |
| 5.2 Recomendações e Sugestões..... | 65 |
| 5.3 Bibliografia | 66 |
| Anexo A – Resumo de Factores de Risco e Recomendações..... | 69 |
| Anexo B: Participações e Parcerias Estratégicas da PETROMOC, S.A | 78 |
| Anexo C: Balanços e Demonstrações de Resultados da Petromoc referentes aos exercícios de 2005 e 2006..... | 79 |
| Anexo D – Quadro de Evolução das Participadas | 81 |
| II. APÊNDICE | 82 |
| Questionário sobre a Auditoria Interna como Instrumento de Gestão de Risco..... | 82 |

Índice de Tabelas e Quadros

| | |
|---|----|
| <u>Tabela 1: Estrutura Accionária</u> | 48 |
| <u>Tabela 2: Participações Significativas</u> | 50 |
| <u>Tabela 3 Participações Minoritárias</u> | 50 |
| <u>Organograma 1: Estrutura Organica da Empresa a Níveis Executivos da Petromoc</u> | 51 |

LISTA DE ABREVIATURAS

CSA - CONTROL SELF-ASSESSMENT

VPA - VENDA PAGAMENTO ANTECIPADO

VEC - VENDA ESPECIAL DE CRÉDITO

AICPA - AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

**COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS TREADWAY
COMISSION**

IIA - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS

ISA - INTERNATIONAL STANDARDS ACCOUNTING

ERM - ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

1. INTRODUÇÃO

O actual contexto da competitividade e concorrência que caracteriza as organizações vem-se exigindo mudanças ou reengenharia dos processos de forma a tornar as transações menos complexas mas que garantam que haja controlo das operações de forma integral.

Para gerir as empresas, estas dependem do auxílio de diversos órgãos que tem objectivo fundamental criar valor para as mesmas, gerar lucros, minimizar os riscos relativos ao negócio de forma a capitalizar os seus investimentos. O conselho de administração assessorar-se por meio de órgãos com uma independência absoluta auditoria externa e com uma independência relativa a auditoria interna que garantem o exame e avaliação da adequação, eficiência, e eficácia dos sistemas de controlo, bem como da qualidade do desempenho das organizações, através do exame de documentos, livros e registos, obedecendo as normas apropriadas de procedimentos, objectivando verificar se as demonstrações financeiras representam a situação nela demonstradas.

O objectivo desta pesquisa é compreender como a auditoria interna e o Conselho de Administração da empresa adoptam uma estratégia eficaz de gestão de riscos e o papel da auditoria interna na monitoria do controlo interno, extraíndo dados para adopção de uma auditoria interna baseada no risco. Na pesquisa procurar-se-á relacionar os saldos da rubrica clientes e outros credores dos relatórios de auditoria as demonstrações financeiras de 2005 e 2006 respectivamente, com factores de risco identificados no controlo interno às vendas.

Pretende-se avaliar o processo de administração das transações de vendas, seus factores de riscos e estratégias de riscos em auditoria interna para salvaguardar os interesses da Petromoc, SA. Procurar-se-á abordar sobre a cultura de gestão de riscos na empresa, sobre a consolidação entre práticas de auditoria interna e gestão de riscos e sobre os sistemas de fluxos de informação e de relato para evidenciar áreas de risco ou de potencial risco.

1.1. Problema de Pesquisa

Determinados constrangimentos e inquietações penumbra a actividade de auditoria interna como organismo independente que deve emitir opiniões sobre as demonstrações financeiras e pela área operacional das empresas.

De forma a melhorar as transações que a empresa realiza e torna-las mais eficientes e menos expostas ao risco, que mecanismos deverão os auditores internos usar para melhor opinar sobre avaliação aos controlos internos e a gestão dos riscos? Como as empresas moçambicanas, em particular a Petromoc S.A, que possuem na sua estrutura orgânica a Auditoria Interna actuam face a gestão do risco e ao controlo interno? Quais são as limitações ou restrições que a Auditoria Interna enfrenta para opinar com segurança razoável sobre as operações, transações e demonstrações financeiras?

As alterações na forma de executar as transações, a complexidade do mercado, a redução da oferta e as constantes flutuações dos preços, geram a preocupação em precaver-se e preparar-se para as incertezas futuras do mercado de combustíveis, e cabe as empresas do sector no geral, e da auditoria interna da Petromoc, S.A indagar-se sobre a importância da gestão de riscos . Desta forma que pretende – se responder a seguinte questão:

- ✓ Qual é o papel da auditoria interna como instrumento de gestão de riscos no mercado dos combustíveis?

1.1. Problema de Pesquisa

Determinados constrangimentos e inquietações penumbram a actividade de auditoria interna como organismo independente que deve emitir opiniões sobre as demonstrações financeiras e pela área operacional das empresas.

Por forma a melhorar as transações que a empresa realiza e torna-la mais eficiente e menos aversa ao risco, que mecanismo deverá o auditor interno usar para melhor opinar sobre avaliação aos controlos internos e pela gestão dos riscos? Como as empresas moçambicanas, em particular a Petromoc, S.A que possuem na sua estrutura orgânica a Auditoria Interna actuam face a gestão do risco e ao controlo interno? Quais são as limitações ou restrições que a Auditoria Interna enfrenta para opinar com uma segurança razoável sobre as operações, transações e demonstrações financeiras?

As alterações na forma de executar as transações, a complexidade do mercado, a redução da oferta e as constantes flutuações dos preços geram a preocupação em precaver-se e preparar-se para as incertezas futuras do mercado de combustíveis e cabe as empresas do sector no geral, e da auditoria interna da Petromoc, S.A indagar-se sobre a sua importância da gestão dos riscos e na melhoria dos controlos internos. Desta forma que pretende – se responder a seguinte questão:

- ✓ **Qual é o papel da auditoria interna como instrumento de gestão de riscos no mercado dos combustíveis?**

1.2. Relevância do Estudo

Actualmente, tem se estado a registar flutuações de preços dos combustíveis nos mercado nacional e internacional, novos investimentos financeiros das gasolneiras¹ e maior competitividade no sector dos combustíveis e derivados de petróleo. Estes acontecimentos trazem consigo impacto ao nível da rendibilidade das empresas, maior concorrência e conseqüentemente o aumento de riscos.

Os combustíveis constituem fonte primária para dinamizar a economia nacional, facilitando a colocação nos mercados de produtos extraídos da agricultura, constituem ainda um componente vital para transformação dos produtos na indústria nacional e matéria-prima para o sector de transportes.

Este estudo vai permitir que gestores de empresas e profissionais em áreas de gestão, contabilidade e auditoria tenham uma visão detalhada e abrangente sobre a relevância da inclusão abordagem de gestão de riscos pela auditoria interna em Moçambique.

Para os estudantes este trabalho pode ser uma fonte de consulta e de inspiração na busca de soluções para as empresas moçambicanas.

1.3. Objectivos

Objectivo Geral

- ✓ Avaliar até que ponto é adoptada e aplicada uma abordagem robusta de gestão de riscos pelo Conselho de Administração e o papel da auditoria interna como instrumento de gestão de riscos na Petromoc, SA , examinado a posição da empresa e o impacto sobre demonstrações financeiras.

¹ Compra da representação da Shell em Moçambique pela Galp (www.rtp.pt/in Repórter África em 11 Setembro de 2008)

Os Objectivos Específicos

- ✓ Identificar e examinar as medidas de controlo interno nas vendas e os factores de risco associados;
- ✓ Indagar sobre como a auditoria interna faz a identificação, tratamento e mensuração de riscos sobre os combustíveis;
- ✓ Comentar sobre o saldo da conta de clientes e outros credores nos exercícios de 2005 e 2006 relacionando com os factores de risco identificados;
- ✓ Fundamentar o entendimento da necessidade de identificação, avaliação, gestão de riscos para formulação dos sistemas de controlos internos e de auditoria interna baseado no risco.
- ✓ Descrever o conteúdo das normas emitidas pelo IIA (Institute of Internal Auditors) sobre a gestão de risco, identificando metodologias e técnicas usadas que sirvam de referência para a inclusão pela Petromoc, S.A.

1.4. Hipóteses

Hipótese 1

Dado que a Petromoc, S.A possui um departamento de auditoria interna e vem realizando várias auditorias ao nível dos diversos sectores e instalações ao longo do país é evidente que a abordagem de gestão de riscos pela auditoria interna constitui um dos fundamentos importantes para os profissionais de auditoria interna no seu trabalho e constitui um facto consciencializado pela empresa como um todo.

Hipótese 2

Dado que a abordagem de gestão de riscos pela auditoria interna é matéria recente para as empresas moçambicanas e pelo facto da Petromoc, S.A ser constituída maioritariamente com acções do Estado e a conseqüente desactualização da auditoria interna sobre as tendências internacionais sobre a auditoria interna pode afirmar-se que a Petromoc, S.A e a auditoria interna não adoptam uma abordagem de gestão de riscos no negócio dos combustíveis.

1.5. Metodologia de Pesquisa

Segundo Boaventura (2004:55), se o estudo é do presente, pode se utilizar o estudo de caso, levantamento ou pesquisa experimental.

Como a pesquisa procura consciencializar sobre uma abordagem gestão de riscos pela auditoria interna recorre-se a pesquisa *aplicada - qualitativa*, na medida em que se relata com incidência descritiva os dados ou informações apuradas.

A pesquisa também tem procurado privilegiar o estudo de relações entre variáveis dependentes e independentes tem características metodológicas de Investigação histórica, numa tipologia de *pesquisa exploratória e explicativa* para testar as hipóteses de pesquisa comparando e analisando as práticas profissionais da auditoria interna, planeamento das auditorias e políticas de gestão de risco na Petromoc, S.A e o desenvolvido pelas Normas Profissionais de Auditoria Interna emitidos pelo IIA.

Quanto a origem dos dados e informações realizou-se uma *pesquisa bibliográfica* sobre as matérias em obras literárias, internet para suportar a pesquisa e também recorreu-se a *pesquisa documental* sobre o estado actual da indústria petrolífera, perspectivas e visões sobre o papel da gestão de riscos socorrendo-se de legislação, revistas, apontamentos de workshops e seminários.

1.6. Resultados Esperados após a pesquisa

Os resultados que se pretendem alcançar são:

- ✓ Identificação, avaliação e o impacto dos riscos nas áreas descritas no mercado de combustíveis;
- ✓ Maior compreensão da abordagem de gestão de riscos pela auditoria interna e visão aprofundada sobre a sua inclusão desde o planeamento de auditoria até ao reporte;
- ✓ Dar a conhecer os benefícios desta abordagem e importância para a empresa;

- ✓ Relacionar o controlo interno e a gestão de riscos;
- ✓ Avaliar o grau de inclusão da gestão de riscos no planeamento e execução dos trabalhos de auditoria interna através dos questionários;
- ✓ Avaliar o grau de consciencialização para cultura de gestão de riscos e para consolidação de estratégias de gestão de riscos pela auditoria interna
- ✓ Concluir se as opiniões da PriceWaterHouseCoopers opiniões relativas aos saldos das contas clientes e outros credores dos relatórios de auditoria da 2005 e 2006 relacionam se com os factores de risco às vendas.

1.7 Estrutura do Trabalho

As pesquisas científicas têm um objectivo bem definido e para o seu alcance depende da estrutura projectada para o efeito. Para a consecução dos objectivos desta pesquisa foi adoptada a seguinte estrutura:

- I. Introdução - neste capítulo pretende-se descrever as razões que originaram desenvolvimento deste estudo, explorando os objectivos e as hipóteses;
- II. Revisão da Literatura – procurou-se aqui abordar com profundidade as matérias ligadas a auditoria interna, controlo interno e a gestão de riscos, fazendo-se uma descrição sobre a relevância da gestão de riscos e do papel da auditoria interna, relacionar as normas emanadas pelos organismos reguladores da auditoria interna e a sua aplicação, avaliando adicionalmente o impacto destas matérias sobre as demonstrações financeiras.
- III. Estudo de Caso – compreende a descrição das actividades da empresa, funções de determinados departamentos, questionários e entrevistas ao pessoal da empresa, analisando e interpretando a informação colhida.
- IV. Conclusões – neste capítulo retirar-se-á conclusões do estudo;

V. Recomendações e Sugestões – por último, as sugestões e recomendações.

1.8. Limitações

O estudo foi orientado para a recolha de informações a outras empresas do ramo. No entanto, não houve respostas das empresas solicitadas para o estudo de caso. Pelo facto da gestão de riscos ou risk management ser uma matéria recente em Auditoria Interna houve limitações em ter acesso a obras bibliográficas tendo se recorrido fundamentalmente em pesquisas em sites da internet.

As conclusões deste estudo, não podem se generalizar para o conjunto das empresas gasolneiras multinacionais (BP, Shell, Chevron, Galp, Engen e Total) que operam em Moçambique, pelo facto de não se terem colhido dados nessas empresas.

No entanto, o estudo foi realizado na empresa Petróleos de Moçambique, SA daí que as recomendações e sugestões tomadas possam constituir instrumentos que possam melhorar a performance financeira das outras empresas do ramo caso utilizam o mesmo modelo de gestão e a mesma filosofia de trabalho.

V. Recomendações e Sugestões – em último as sugestões e recomendações para melhoria.

1.8. Limitações

O estudo foi orientado para a recolha de informações a outras empresas do ramo. No entanto, não houve respostas das empresas solicitadas para o estudo de caso. Pelo facto da gestão de riscos ou risk management ser uma matéria recente em Auditoria Interna houve limitações em ter acesso a obras bibliográficas tendo se recorrido fundamentalmente em pesquisas em sites da internet.

As conclusões deste estudo não podem se generalizar para o conjunto das empresas gasoleiras multinacionais (BP, Shell, Chevron, Galp, Engen e Total) que operam em Moçambique pelo facto de não se terem colhido dados nessas empresas.

No entanto, o estudo foi realizado na empresa Petróleos de Moçambique, SA daí que as recomendações e sugestões tomadas possam constituir instrumentos que possam melhorar a performance financeira das outras empresas do ramo caso utilizam o mesmo modelo de gestão e a mesma filosofia de trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Auditoria Interna

2.1.1 Evolução Histórica

Segundo Moraes et al (2003:60) em 1164, existiam em Itália, auditores profissionais ao serviço da Catedral de Milão, e, em 1581 foi criada em Veneza a primeira associação de auditores profissionais com carácter oficial. A actividade de auditoria limitava-se a um trabalho de mera vigilância nessa altura e com o desenvolvimento das sociedades anónimas na era da Revolução Industrial surge a figura do auditor com maior relevo, cujo objectivo era detectar erros, irregularidades e fraudes, através duma análise detalhada das transações.

Em meados dos anos 40, impôs-se, nos Estados Unidos da América, a ênfase da revisão do controlo interno empresarial, passando a auditoria interna a expandir o seu campo de actuação aos controlos administrativos, introduzindo-se também, os conceitos da amostragem para melhoria do controlo interno.

A extensão da auditoria interna para áreas operacionais, para além das áreas económico – financeiras é um dos fundamentos do surgimento do “ statement of responsibilities of the internal auditor²” emitido pelo IIA³ em 1947 e na actualidade, o papel de auditor interno ampliou-se, colaborando com a auditoria externa, melhorando a gestão de riscos e o alcance de outras áreas multidisciplinares.

2.2 Conceito de Auditoria Interna

Segundo Moraes et al (2003:15), a auditoria é o processo sistemático de objectivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou

² Declaração de responsabilidades do auditor interno (tradução do autor)

³ Institute of Internal Auditors, criado nos Estados Unidos em 1941 que regula e aprova as normas orientadoras do exercício da profissão de auditor interno e que tem a responsabilidade de rever as actividades da auditoria interna como as normas de prática profissional e as normas de código de ética.

procedimentos e critérios pré-estabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados.

Segundo estas autoras, a auditoria interna enquadra-se nos diversos critérios ou tipos, designadamente *quanto à posição do sujeito que a efectua* e define-se como aquela que é efectuada pelos quadros da entidade, organizados num departamento dependendo da autoridade máxima.

Segundo Conab (2007:2), a Auditoria Interna é o conjunto de técnicas que visa avaliar, de forma amostral, a gestão da companhia, pelos processos e resultados gerenciais, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou normativo. A auditoria interna tem como função principal avaliar o processo de gestão, no que se refere aos seus diversos aspectos tais como a governação corporativa, gestão de riscos e procedimentos de aderência as normas regulatórias, apontando eventuais desvios e vulnerabilidade as quais a organização está sujeita.

A auditoria interna é um órgão independente dentro da empresa que relata directamente ao Conselho de Administração fornecendo análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas as actividades examinadas, incluindo a promoção do controlo eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar causas, avaliar consequências e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir.

2.2.1. Importância da Auditoria Interna para as empresas

Uma empresa que utiliza a ferramenta da auditoria interna é beneficiada na questão de liderança, eficácia na manutenção e criação de controlo interno. Assim, entende-se que a auditoria interna beneficia uma empresa com melhor controlo do seu património, procurando reduzir a ineficiência, negligência, incapacidade, proporcionando uma maior segurança ao funcionamento correcto das operações. Segundo Franco e Marra (2000) o objectivo da auditoria interna não é só observar como os controles internos funcionam, mas especialmente a qualidade dos registos e segurança destes (especialmente

informatizados, onde a entrada e saída de dados podem criar problemas de confiabilidade).

2.2.2 Função de Apoio a Gestão de Riscos e processos de Governação

De acordo com Moraes et al (2003:65), o auditor interno deverá verificar se a metodologia adoptada para implementar o processo de gestão do risco é entendida pelos diferentes grupos de interesses envolvidos na governação da entidade. Embora seja tarefa da gestão conceber uma metodologia de gestão de riscos, cabe aos auditores internos auxiliar a entidade na sua identificação e avaliação.

As técnicas utilizadas para a prática de gestão de risco deverão ser periodicamente revistas pelo auditor a fim de avaliar se são adequadas. O auditor interno deverá contribuir para o processo de governação da entidade avaliando e recomendando o aperfeiçoamento do processo de forma a assegurar a consistência com os valores organizacionais e a concretização dos objectivos estabelecidos.

De acordo com Monteiro et al (2002:71), o papel do auditor/revisor na avaliação da continuidade da entidade esta também vincada no parágrafo respeitante a responsabilidade do auditor da NIR⁴ 570-continuidade, que refere que a responsabilidade do auditor/revisor é a de considerar a adequação do uso pela gerência do pressuposto da continuidade na preparação das demonstrações financeiras, e considerar se existem ou não incertezas.

O risco em auditoria parece ter uma natureza dupla e inter-dependente: por um lado, o risco de auditoria, *strictu sensu*, que se refere a probabilidade da emissão de uma opinião inapropriada por parte do auditor – ou seja, o risco associado ao fracasso no objecto da auditoria – parecer do auditor. Por outro lado, o risco associado a continuidade da empresa.

⁴ Normas Internacionais de Revisão/Auditoria

2.3 Normas e Práticas profissionais de Auditoria Interna

As primeiras normas de auditoria tiveram a sua origem nos Estados Unidos em 1922, aquando da crise da Bolsa de Valores de Nova York, em que o governo considerou necessário regulamentar a apresentação das Demonstrações Financeiras das empresas a fim de proporcionar maior segurança ao investidor.

Em 1977, foi fundada a International Federation of Accountants – IFAC, com objectivo de alcançar a partir das normas harmonizadas, o desenvolvimento e promoção da profissão da auditoria, coordenada a nível mundial.

As 10 normas de auditoria geralmente aceites em vigor adoptadas em 1948 pelo American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) e subdividem – se em três grandes grupos: normas gerais⁵, normas relativas a execução do trabalho⁶ e normas para elaboração de relatórios⁷.

As normas de auditoria geralmente aceites representam as regras básicas a serem observadas no desenvolvimento de uma auditoria, visando a qualidade do trabalho executado. São normas com carácter uniforme (não podendo variar de exame para exame) de aplicação e aceitação geral.

As normas de auditoria são aplicadas a qualquer actividade profissional e tem fundamentalmente a ver com a qualidade do trabalho executado, as qualidades profissionais dos auditores bem como a elaboração de pareceres.

⁵ Conceptualizam sobre as habilidades e formação técnica sobre o trabalho como auditor, a postura de objectividade e independência absoluta sobre as actividades objecto de exame, a consciência profissional na execução do trabalho e na elaboração da informação de acordo com Morais et al(2003:32).

⁶ Definem a forma de preparação e execução do trabalho de auditoria trabalho devendo ser devidamente planeado pelos colaboradores realizando-se um adequado estudo de avaliação dos controlos internos existentes, com objectivo de determinar o grau de confiança nos mesmos, a fim de determinar a extensão e profundidade dos procedimentos de auditoria por meio de prova adequada e suficiente, mediante diferentes procedimentos com objectivo de opinar acerca das Demonstrações Financeiras sujeitas á exame.

⁷ Definem a forma imparcial e objectiva pela qual devem ser emitidos os relatórios de auditoria realizados, devendo ser simples, claros e de fácil compreensão para os utentes da informação na óptica de Morais et al (2003:33).

2.3.1 O Papel da Auditoria Interna no Processo de Gestão de Risco

Interpretação da Norma 2100 – Natureza do Trabalho

Segundo a norma 2100 citada pelo IIA (2004:131), a actividade de auditoria interna avalia e contribui para o aperfeiçoamento da gestão de riscos, controlos e sistemas de governação. Dai que:

1. Os Conselhos e o Comité de Auditoria têm o papel preponderante de verificar de que estão em funcionamento processos eficazes da gestão de riscos e que os mesmos processos são adequados e eficientes. Os auditores internos deverão apoiar o comité de auditoria no exame, avaliação, relato e recomendação de melhoria, quanto a adequação e eficácia dos processos de gestão de riscos. Os gestores e o conselho de administração são responsáveis pelo processo de gestão de risco e controlo. Contudo, podem os auditores internos na sua qualidade de consultores apoiar a organização na identificação, avaliação e implementação de metodologias de risco e implementação de controlos.
2. O Trabalho de avaliação e recomendação sobre os processos de gestão de riscos é normalmente uma prioridade elevada de auditoria. A avaliação dos processos de gestão de risco é diferente do imperativo posto aos auditores de utilizarem análise de risco para programarem as suas auditorias. Contudo, a informação recolhida de um processo de gestão de risco abrangente, incluindo uma identificação das preocupações da gestão e do conselho de administração, poderão auxiliar os auditores internos a programarem as suas actividades.
3. O responsável pela auditoria interna deverá obter da gestão e do conselho de administração uma clarificação quanto ao que se espera da actividade de auditoria interna no conselho de gestão de risco.
4. As responsabilidades e as actividades deverão ser coordenadas entre todos os grupos e indivíduos que tenham um papel a desempenhar no processo de gestão de riscos da organização. Tais responsabilidades deverão ser adequadamente documentadas nos planos estratégicos da organização, políticas de conselho, directivas da gestão, procedimentos operacionais e outros tipos de instrumentos

governativos. Citam-se alguns exemplos de actividades e responsabilidades que deverão ser documentados:

- A orientação estratégica pode ser veiculada através do conselho ou de um comité;
- A responsabilidade dos riscos poderá ser acometida aos gestores de topo;
- A responsabilidade pela aceitação do risco residual poderá residir ao nível dos gestores executivos;
- A identificação, avaliação, minimização e a monitorização das actividades numa base contínua poderá ser atribuída a nível operacional;
- A avaliação periódica e a garantia a prestar deverá ser confiada a actividade de auditoria interna.

2.3.2 Utilizando a auto-avaliação na verificação da adequação dos processos de controlo

Com base nos resultados da avaliação dos riscos, a actividade de auditoria interna deverá avaliar a adequação e eficácia dos controlos, abrangendo a governação da organização, as operações e os sistemas de informação.

Segundo a norma 2120.A1 citada em IIA (2004:151), a metodologia da auto-avaliação (CSA⁸) poderá ser utilizada pelos gestores e pelos auditores internos de forma a avaliar a adequação da gestão de risco e dos processos de controlo. Os auditores internos poderão utilizar os processos de auto-avaliação (CSA) para obterem informação relevante sobre riscos e controlos, para orientarem o plano de auditoria em função do risco elevado, actividades pouco usuais, e para fomentarem uma maior cooperação com os gestores operacionais e grupos de trabalho.

Os gestores bem como os auditores tem todo interesse em utilizar técnicas e ferramentas para aperfeiçoar e melhorar esforços na avaliação da gestão do risco e processos de controlos existentes, e identificar os meios necessários para o seu aperfeiçoamento. Uma das técnicas ou ferramentas a usar é o CSA (Control Self-Assessment).

⁸ Metodologias de auto-avaliação de riscos de negócio

1. Uma metodologia que abrange um exame de auto-avaliação denomina-se CSA (Control Self-Assessment) é uma abordagem útil e eficiente que permite que os gestores e os auditores internos possam mutuamente colaborar na análise e avaliação dos procedimentos de controlo. O CSA integra os objectivos do negócio e riscos com os processos de controlo. Esta metodologia permite a identificação de riscos e exposições, avaliar os processos de controlo de forma a mitigar ou gerir tais riscos, desenvolver planos de acção de forma a reduzir os riscos a um nível aceitável e determinar a possibilidade de alcançar os objectivos do negócio.
2. Os modelos fundamentais de programas de CSA são os grupos de trabalho assistidos, os levantamentos e as análises realizadas pela gestão, e as organizações frequentemente combinam os três modelos de abordagem. Os grupos de trabalho obtêm a informação dos grupos que representam diversos níveis das unidades organizacionais ou funções, dependendo dos objectivos, dos riscos, dos controlos ou processos.
 - O modelo baseado em objectivos coloca em ênfase na melhor forma de se atingirem os objectivos da organização, iniciando este por fazer um levantamento dos controlos existentes destinados a satisfação dos objectivos, e, a partir daí, a determinar os riscos residuais remanescentes. O objectivo do grupo de trabalho é o de decidir se os procedimentos de controlo estão em funcionamento e se os riscos residuais se colocam a um nível aceitável;
 - O modelo baseado em riscos coloca ênfase na listagem dos riscos de forma a alcançar os objectivos, começando por efectuar uma listagem de entraves, obstáculos, ameaças e exposições que possam impedir de ser alcançado, e, analisar de seguida os procedimentos de controlo, com vista a verificar se os mesmos são adequados para fazerem face aos principais riscos, objectivando a análise dos riscos residuais significativos;
 - O modelo baseado em controlos coloca em ênfase na qualidade dos controlos existentes. Este modelo faz a identificação dos principais riscos e controlos antes de iniciar o trabalho. No decorrer do trabalho a equipa

analisa a eficiência dos controlos da eficiência para minimização dos riscos e o alcance dos objectivos, tendo como finalidade verificar as lacunas existentes entre a eficácia dos controlos existentes e a expectativa da gestão quanto a operacionalidade dos mesmos.

- O modelo baseado em processos coloca em ênfase nas actividades seleccionadas que constituem o elo entre a cadeia de processos. Os processos são normalmente um conjunto de actividades relacionadas que partem de um ponto determinado ao fim de outro, tais como os diversos passos de processo de compras, desenvolvimento do produto do produto ou na geração de receita.
3. A metodologia seguida pelo CSA utiliza um questionário que coloca as perguntas de uma forma simples, como Sim/Não ou Tenho/Não Tenho, as quais são cuidadosamente formuladas para serem entendidas pelos inquiridos.
4. Os resultados que poderão advir desta metodologia são:
- As pessoas relacionadas com as unidades do trabalho ficam treinadas e habilitadas a avaliar riscos e a associar os processos de controlo com a gestão de tais riscos e melhorar assim as probabilidades de alcançar os objectivos empresariais;
 - A estrutura global objectivos-riscos-controlo da organização está sujeita a uma maior monitorização e melhoramento contínuo;
 - Os auditores internos sentem-se mais envolvidos e tornam-se mais conhecedores do processo de auto-avaliação ao agirem como assistentes e informadores e como instrutores dos conceitos de risco e controlo no apoio ao programa de CSA.
 - A actividade de auditoria interna adquire maior conhecimento acerca dos processos de controlo no interior da organização e maior abrangência na realização de testes nas unidades que tenham maior responsabilidade de controlos ou riscos residuais elevados.
 - O papel principal da actividade auditoria interna será o de continuar a incluir a validação do processo de avaliação, através de realização de

testes e expressar a sua opinião profissional sobre a adequação e eficácia de todos os sistemas de gestão de risco e controlo.

2.4 Controlo Interno

Segundo Machado (2000:334), qualquer empresa relativamente bem organizada mantém sistemas de verificação e comparação que facilitam os trabalhos de auditoria, para além de hoje, muitas delas também possuem pessoal de auditoria interna para o controlo das operações e apoio da revisão independente.

2.4.1 Conceito de Controlo Interno

Segundo Costa (1988:125), o sistema de controlo interno é o plano da organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objectivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência as políticas da administração, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação da informação financeira fidedigna.

Segundo a COSO⁹ citado por Morais (2003:17), o sistema de controlo interno é um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das normas e leis estabelecidas.

⁹ COSO é o Committee of Sponsoring Organizations Treadway Commission que é constituído por varios organismos internacionais com o objectivo de definir o novo conceito de controlo interno.

A auditoria é uma função de supervisão, isto é, um controlo *ex-post* dos dados administrativos ao passo que o controlo interno tem carácter preventivo ou *ex-ante*.

Tipos de Controlo Interno

De acordo com o AICPA¹⁰, citado por Costa (2007:206) o controlo interno caracteriza-se em dois grandes tipos de controlo:

- ✓ **Controlo Interno Administrativo**, o qual inclui, embora não se limite, o plano da organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem a autorização das transações pelo órgão de gestão. Tal autorização é uma função de tal órgão associada com a capacidade de alcançar os objectivos da organização sendo o ponto de partida para um controlo interno contabilístico sobre as transações;

- ✓ **Controlo Interno Contabilístico**, o qual compreende o plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, conseqüentemente, proporcionem uma razoável certeza de que:
 - a) As transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;
 - b) As transações são registadas de modo a:
 - Permitirem a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
 - Manterem um controlo sobre os activos;
 - Manterem um controlo sobre os passivos.
 - c) O acesso aos activos é apenas permitido de acordo com a autorização do órgão de gestão;

¹⁰ American Institute of Certified Public Accountants no seu statement on Auditing Procedure 54 intitulado "The auditor's study on evaluation of internal control"

- d) Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontre quaisquer diferenças.

Segundo o IIA no seu trabalho intitulado *Standards for the Professional practice of internal auditing* citado por Costa (2007:207), estabelece-se que os objectivos do controlo interno visam assegurar:

- A confiança e integridade da informação;
- O cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis;
- A salvaguarda de activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objectivos e metas fixados para as operações ou programas.

2.4.2 Componentes do Controlo Interno

O controlo interno congrega determinados componentes que são:

1. **O ambiente de controlo** inclui as atitudes, a consciência e as acções da gestão e dos que estão encarregados da governação em relação ao controlo interno da entidade e a sua importância para a mesma. O ambiente de controlo inclui também as funções de governação e da gestão e estabelece o tom de uma organização, influenciando a consciência de controlo dos seus membros. É o fundamento de um controlo interno eficaz, proporcionando disciplina e estrutura.
2. **O processo de determinação do risco pela entidade** - este segundo componente tem a ver como processo para identificar e responder aos riscos do negócio e os respectivos resultados. Para a finalidade do relato financeiro, o processo de determinação do risco pela entidade inclui a forma como a gestão identifica os riscos relevantes para a preparação de demonstrações financeiras que apresentem uma imagem verdadeira e apropriada de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável a entidade, estimar o seu significado, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e decidir sobre as acções a tomar.

3. O sistema de informação, incluindo processos de negócio relacionados, relevante para o relato financeiro e a comunicação – segundo a ISA 315 citado por Costa (2007:211) este componente consiste em procedimentos e registos estabelecidos, não só, para iniciar, registar, processar e relatar as transações, acontecimentos e condições da entidade como também para manter responsabilidades sobre os activos, passivos e capital próprio relacionados.

Assim sendo, um sistema de informação compreende métodos e registos que:

- Identificam e registam todas transações válidas;
- Descrevem tempestivamente as transações com suficiente detalhe de forma a permitir a adequada classificação das mesmas para efeitos de relato financeiro;
- Mensuram as transações de forma a permitir registar o seu valor monetário adequado nas demonstrações financeiras;
- Determinam o período de tempo no qual ocorreram as transações a fim de permitir o respectivo registo no período contabilístico apropriado;
- Apresentam apropriadamente nas demonstrações financeiras as transações e divulgações relacionadas.

4. O quarto componente do controlo interno se refere as **actividades de controlo**, que segundo a ISA 315 citado por Costa (2007:212) são políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as directivas de gestão são cumpridas. Como por exemplo, que são tomadas acções necessárias para enfocar os riscos que ameaçam que sejam atingidos objectivos da entidade.

As actividades de controlo, seja em sistemas manuais seja em sistemas de tecnologias de informação, que podem ser relevantes para a auditoria podem ser classificadas como políticas e procedimentos, como sejam: autorização, revisão da execução, processamento da informação; controlos físicos e segregação de funções.

Por seu lado, a segregação de funções, também conhecida por separação ou divisão de funções, tem fundamentalmente a ver com o facto de a função contabilística e a função operacional deverem estar de tal modo separadas de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um activo e, simultaneamente, ter a seu cargo registos a ele inerentes.

O procedimento da revisão da execução, ou seja, a adopção de provas e conferências independentes, tem como objectivo não só actuar sobre um sistema de controlo interno implementado como também sobre o trabalho que cada pessoa executa de forma a obter o mínimo de erros possível.

5. Finalmente, a ISA 315 salienta que a **monitorização dos controlos** constitui uma importante responsabilidade de gestão a qual inclui verificar se os controlos estão a operar como se previa e se os mesmos são modificados apropriadamente face as alterações das condições. Como exemplos de monitorização dos controlos a efectuar pela gestão, aquela ISA apresenta os seguintes: (i) verificar se as reconciliações bancárias estão a ser feitas tempestivamente; (ii) verificar se as vendas estão a ser feitas de acordo com as políticas aprovadas.

Limitações do Controlo Interno

O estabelecimento e a manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais importantes responsabilidades dos órgãos de gestão de qualquer empresa. Por outras palavras podemos dizer que o facto de existir um sistema implementado não significa que a empresa esteja complementarmente imune a situações tão diversas como as de ocorrência de erros, irregularidades e fraudes

Na realidade existem diversos factores que limitam o controlo interno tais como:

- Falta de interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo interno;
- A dimensão da empresa;
- A relação custo - benefício;

- A existência de erros humanos, conluio, fraudes;
- Transações pouco usuais;
- A utilização da informática.

Formas de Recolher e Registrar os Sistemas Contabilísticos e de Controlo Interno

Na realização de uma auditoria, o objectivo principal é a emissão de um relatório sobre as demonstrações financeiras, para os auditores não é indiferente que a empresa tenha bons ou maus sistemas contabilísticos e de controlo interno.

Para o levantamento ou recolha dos sistemas contabilísticos e de controlo interno é necessário analisar:

- ✓ Os organigramas;
- ✓ O manual de descrição de funções;
- ✓ Os manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno;
- ✓ Quaisquer outras informações (ordens de serviço, instruções de serviço, comunicações internas) que de algum modo se relacionem com os aspectos de controlo interno administrativo e do controlo contabilístico.

O auditor deve também para ficar com a prova (audit evidence), contar com entrevistas com os responsáveis das diversas secções e, quando julgado necessário, com os próprios executantes das tarefas e a observação da forma como as tarefas são executadas e como a documentação é tratada. No caso concreto existem quatro formas de registar os sistemas contabilísticos e de controlo interno, nomeadamente questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e do tipo misto.

3. GESTÃO DE RISCOS

3.1 Historial da Gestão de Riscos

A primeira referência do Risk Management¹¹, surge em 1956, num artigo publicado na revista Harvard Business Review que sugeria a instituição da figura de Gestor de Risco ou simplesmente Risk Manager, cuja função essencial era minimizar as percas de negócios e esta teoria era inspirada no conceito de Gestor de Seguros.

O conceito teve uma significativa evolução e expressão nos anos 70, devido essencialmente a crise de petróleo. Nos Estados Unidos da América a área da Banca, foi pioneira na exploração e desenvolvimento deste conceito, quando o Banco Chase Manhattan, criou em 1975 Country Risc Commitee, enquanto que as demais Organizações empresariais para gerirem o risco, recorriam a Consultores em gestão de risco.

Na década de 80, a questão de Risk Management ganhou novas dimensões com a queda do Chá no Irão que significou perca de mais de 1 bilião de Dólares em activos empresarias, na sequência da revolução Iraniana e a partir daí Empresas Multinacionais criaram departamentos internos para escrutínio e avaliação de riscos políticos e as Companhias Seguradoras aproveitaram a oportunidade para oferecerem serviços de avaliação de riscos, à semelhança do que fazem para a emissão de apólices de cobertura de riscos.

Na década 90, houve uma alteração qualitativa no conceito Risk Management, abandonou-se a visão externa do Risco, para a visão interna. Nos Estados Unidos e na Europa foram instituídos Departamentos de Risk Management cuja função é avaliação e criação de cultura de consciência de risco na globalidade das Organizações, em que a sua acção é orientada para avaliação dos riscos de mercado e concorrência e outros afins ao negócio.

¹¹ Gestão de Riscos

A temática do risco em auditoria surge no desenrolar da crescente complexidade das transações e aumento da competitividade nas empresas, gerando mais preocupações para o auditor que deverá se munir de instrumentos para prevenção e mitigação das potenciais perdas e para a administração das empresas que pretendem um sistema de controlo interno que funcione em pleno de modo a salvaguardar os activos e garantir a eficiência e eficácia das operações.

3.2 Conceito de Risco

Segundo Morais et al (2002:83), risco é a probabilidade que um acontecimento ou acção possa afectar a entidade e se encontra sujeito a auditoria qualquer activo assim como actividade ou processo, sujeito a riscos.

De acordo com Menezes (1988:331), o risco existe quando quem toma decisões puder estimar probabilidades relativas correspondentes a vários resultados, ou seja, quando existirem elementos que permitam a elaboração de distribuições probabilísticas objectivas baseadas em dados históricos.

Na óptica de Marshall (2002:19), o risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. O risco se aplica a resultados, que embora não certos, tenham probabilidades que possam ser estimadas pela experiência ou dados estatísticos. De acordo com o Board of Governors of Federal Reserve System Trading Activities Manual citado por Marshall (2002:20), riscos operacionais e de sistema são definidos como o risco de erro humano ou fraude, ou de que os sistemas falharão em adequadamente registar, monitor e contabilizar transações ou posições.

Os riscos podem ser decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

- ✓ Riscos de Mercado – são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultante das mudanças de factores específicos de mercado.

- ✓ Riscos de Crédito – são flutuações de valores de lucro líquido ou activo líquidos resultantes de um determinado tipo de evento externo - a inadimplência de uma contraparte, de um fornecedor ou de um tomador.
- ✓ Riscos Estratégicos – são aquelas mudanças ambientais de longo prazo que podem afectar como uma empresa adiciona valor para seus interessados.
- ✓ Riscos operacionais - este tipo de risco tem a particularidade de agregar os demais riscos pois são decorrentes do processo operacional da empresa se encontrando a disposição de qualquer evento no mercado que o influenciara, ou seja, corresponde a variância no lucro líquido não explicada por riscos financeiros como os riscos de crédito e de mercado.

3.2.1 Conceito de Gestão de Riscos (Risk Management)

Na óptica de Beja (2005:5), o risk management é um processo global, estruturado e sistematizado, de escrutínio, avaliação, controlo e informação dos riscos de negócio, tanto a nível estratégico como operacional, que constitui um valioso instrumento para apoiar e otimizar o processo de decisão e que representa um modelo inovador de boas práticas de gestão. Segundo Borge Dan citado pelo mesmo autor, gerir o risco significa tomar acções deliberadas para mudar as probabilidades a nosso favor - aumentando as probabilidades de bons resultados e reduzindo a probabilidade de maus resultados.

O estabelecimento do Risk Management pode tomar proporções e metodologias diversas mas deve respeitar alguns princípios fundamentais:

- ✓ Incorporação de sistemas documentados de controlo interno e de sistemas formalizados de relato, como base para assegurar a transparência dos riscos empresariais e as necessárias acções para o controlo desses riscos;

- ✓ Cobertura de todos departamentos e divisões empresariais, a partir de um processo bottom-up¹² que assegure a identificação dos riscos no ponto em que tem mais probabilidades de se efectivarem;
- ✓ Definição de limites de materialidade que permitem estabelecer o enquadramento dos respectivos níveis de aviso - alarme;
- ✓ Nomeação de um responsável pela coordenação e controlo do processo global do risk management.

3.3 Âmbito do Risk Management

O âmbito da avaliação do risco do negócio é global, devendo estar organizado por categorias de forma a harmonizar as grelhas de enquadramento dos riscos. As diversas categorias subdividem-se em:

Risco Externo

- Evolução política, social e ambiental, a nível nacional;
- Ciclos económicos;
- Evolução das taxas de juros e de câmbios;
- Evolução dos impostos;
- Calamidades – fogos, tempestades, terremotos e cheias.

Risco do mercado

- Atractividade – dimensão, crescimento;
- Evolução cíclica da indústria – consumo, produtos, imagem e maturidade;
- Concorrência – posicionamento, concentração e novos concorrentes.

Riscos isolados

- Projectos;
- Subsidiárias e joint-ventures;
- Compromissos institucionais;
- Responsabilidades sociais específicas;
- Acordos de Cavalheiros.

¹² Significa de baixo para cima (tradução do autor)

Riscos contratuais

- Garantias de dividendos;
- Contractos de call option;
- Compromissos de royalties;
- Compromissos de compra e ou venda;
- Garantias de pagamento.

Riscos em instrumentos financeiros

- Riscos na gestão dos activos – acções, obrigações e derivados;
- Risco de liquidez;
- Descontinuidade nos preços de mercado;
- Riscos de crédito ou contrapartidas;
- Riscos legais e de regulamentação;
- Riscos de adequação.

Riscos em processos subsidiários

- Processo electrónico de dados;
- Financiamento – liquidez, crédito, ratios de crédito;
- Infra-estruturas;
- Estrutura organizacional;
- Política de comunicação;
- Controlo interno;
- Planos de contingência e normas de segurança.

Riscos no negócio base

- Recursos humanos – estrutura, qualificações, motivação e capacidade de gestão;
- Fornecedores – relacionamento, credibilidade e preços;
- Clientes – fiabilidade, credibilidade e solvência;
- Distribuição – evolução dos canais, disponibilidades, capacidade de entrega e credibilidade;
- Marketing – imagem, marcas e atractividade dos produtos.

3.3.1 Vantagens do Risk Management

De acordo com Beja (2005:5)¹³, as vantagens do risk management sintetizam-se em :

- ✓ **Alinhar apetência para o risco e estratégia** – a gestão toma em consideração a apetência da entidade para o risco, em primeiro lugar ao avaliar as estratégias alternativas, depois ao definir objectivos alinhados com a estratégia seleccionada e ao desenvolver mecanismos para gerir riscos relacionados;
- ✓ **Ligar crescimento risco e retorno** – as entidades aceitam o risco como parte da criação e preservação de valor e estorno proporcionado ao risco. O risk management empresarial fornece e intensifica a capacidade para identificar e avaliar riscos, e estabelece níveis aceitáveis de risco relativo aos objectivos de crescimento e retorno;
- ✓ **Intensificar as decisões de resposta ao risco** - o risk management empresarial proporciona o rigor para identificar, seleccionar entre alternativas de resposta ao risco - evitar, reduzir, partilhar e aceitar risco;
- ✓ **Minimizar percas surpresas operacionais e percas** – as entidades intensificam as capacidades para identificar eventos potenciais, avaliar riscos e estabelecer respostas, reduzindo desta forma a ocorrência de surpresas e dos custos ou percas com elas relacionados.
- ✓ **Identificar e gerir riscos transversais** – qualquer entidade enfrenta uma miríade de riscos afectando diversas partes da sua organização. A gestão não necessita de gerir riscos individualizados, mas também de compreender os impactos inter-relacionados;
- ✓ **Proporciona respostas integradas a riscos múltiplos** - os processos de negócios acarretam muitos riscos inerentes e o risk management empresarial proporciona soluções integradas para a gerir os riscos;

¹³ Citado pelo site www.ordemeconomistas.pt

- ✓ **Aproveitar oportunidade** - Ganha se a compreensão de como certos eventos representam oportunidades;
- ✓ **Racionalizar o Capital** - informação mais robusta sobre o risco total de uma entidade permite à gestão avaliar mais eficazmente as necessidades globais e melhorar a alocação de capital.

3.4 A Importância da Gestão dos Riscos para Auditoria Interna

Os riscos têm um relevante papel para quer como um instrumento de geração de oportunidades de negócio (projectando resultados positivos para a empresa) pois operações conscientes de riscos afectam a probabilidade de deserções de clientes e uma melhor avaliação dos riscos associados a diferentes clientes, tornando os clientes da empresa menos dispendiosos de serem servidos e mais dispostos a comprar serviços de valor mais elevado e da ocorrência de resultados negativos quando a empresa não se previne de ameaças de subidas de preços no mercado internacional ou se apresenta com fraca publicidade e imagem no mercado defraudando a expectativa dos clientes.

Segundo Marshall (2002:26), há várias justificativas comuns para empresas gerenciarem riscos:

- ✓ **Pressões Regulatórias** – reguladores estão propondo que montantes cada vez maiores de capital sejam reservados para riscos operacionais. Um programa de gerência operacional devidamente implementado pode ajudar a quantificar esses riscos. Gerentes de riscos operacionais podem então trabalhar em conjunto com órgãos regulamentadores para confirmar o cumprimento e ajudar a convence-los da qualidade da gerência de risco de um banco, ajudando a liberar o capital de risco;

- ✓ **Fusões e Aquisições** – o facto de ocorrerem distorções a nível do controlo interno e da continuidade do negócio pós fusão ou aquisições força as empresas a tomarem uma atenção especial aos eventos diversos devido a proliferação de riscos operacionais causados da necessidade de integração pós-fusão;
- ✓ **Integração de Melhores Práticas** – gerentes de riscos operacionais podem tomar liderança na integração e disseminação de melhores práticas de riscos em uma ampla gama de funções como cumprimento, seguro, gerência de riscos, operações e gerência de instalações. Em especial, isto significa a padronização de respostas gerenciais a riscos comuns em vez de depender de abordagens ad hoc de funções administrativas ou de unidades de negócio específicos;
- ✓ **Agregações dos Riscos** – programas de riscos operacionais podem agregar riscos de uma série de linhas de negócios para obter uma visão global de riscos em toda a empresa. Isto ajuda a identificar hedges naturais e direccionar a atenção da gerência para exposições comuns a empresa como um todo, deslocando-a da custosa gerência de riscos fragmentada, por meio de sistemas de controlo desenvolvidos localmente;
- ✓ **Novos Produtos e Serviços** – a gerência sénior, assim como vendas, marketing e negociação da linha de frente, podem não compreender plenamente os riscos envolvidos em muitos de seus novos produtos e serviços, tais como riscos de liquidez, riscos de modelos e exposições de crédito. Gerentes de riscos operacionais devem investigar activamente propostas de novos produtos e serviços em busca de riscos ocultos. Também devem liderar o desenvolvimento de soluções e políticas gerenciais e de controlo para minimizar riscos desnecessários.
- ✓ **Alocação de Recursos** – a medição de desempenho e a alocação de recursos pressupõem medidas que incorporam todos os riscos associados aquele negócio ou actividade. Medidas de riscos operacionais ajudam a evitar problemas de

perigo moral através dos quais os riscos são passados de uma área de negócio a outras.

3.4.1 Influência do Risco na Orientação da Auditoria

A primeira preocupação económica de gestão está relacionada com os potenciais benefícios para a organização, isto é, com o retorno das operações. E o risco constitui a segunda preocupação da gestão, pois, é um factor que pode promover benefícios ou perdas potenciais.

Na óptica de Morais et al (2003:83), o risco refere-se, neste caso, ao risco financeiro e empresarial e pode ser definido como toda e qualquer ameaça a eficiência da entidade. Esta segunda preocupação é vital para os auditores internos, devido a sua relação com o sistema de controlo. Quanto maior é o risco, maior é a necessidade de um controlo de gestão. Os riscos ameaçam os objectivos do controlo interno e a dificuldade em medir riscos e avaliar o impacto financeiro, social, e ecológico pode não provocar preocupações por parte da administração em adoptar uma estratégia para gerir o risco.

Alguns riscos são extremamente difíceis e impossíveis de controlar, mas a gestão pode, por exemplo, recorrer a seguros para minimizar as potenciais perdas. Noutros casos, a gestão pode necessitar de um retorno económico maior, em compensação de riscos crescentes, não seguráveis. Em geral, a gestão procura então minimizar os riscos:

- ✓ Aumentando os sistemas de controlo;
- ✓ Segurando possíveis perdas;
- ✓ Procurando maiores retornos, quando se prevê maior risco.

Ao planejar uma auditoria, os auditores internos avaliam não só o tipo de risco, como também o quanto representa o risco presente, classificando – os por ordem das categorias risco, examinando prioritariamente as de maior risco, avaliando o impacto associado com as várias actividades e processos, a monitoria e o reporte. Por isso dois factores chave entram na classificação dos riscos do auditor:

- 1- Quanto representa a perda potencial?
- 2- Qual é a probabilidade de uma perda potencial?

3.4.2 Medição do Risco

A quantificação do risco pode ser impossível de efectuar, no entanto, nos casos possíveis de se calcular poderão os auditores recorrer a modelos estatísticos-matemáticos para estimar os riscos em termos financeiros associados ao negócio e a conjuntura. No entanto, existe uma fórmula do risco que pode ser expressa matematicamente:

$$R = pr (E), \text{ onde:}$$

R é o risco;

E é a quantia da situação (i.e., a perda potencial expressa em unidades monetárias);

pr é a probabilidade de perda, devido a ineficácia do sistema de controlo interno.

Para esta fórmula que visa estimar as perdas, resultante dos risco do negócio é relevante salientar que o factor que afecta de forma mais significativa as probabilidades é o controlo interno, ou seja, quanto maior for o grau de assertividade e implementação do controlo interno, menor serão as probabilidades associados a esse evento. Salientar que de acordo com Moraes et al (2003:86), os controlos eficientes reduzem a probabilidade de perda e, por conseguinte, o risco e os controlos deficientes aumentam a probabilidade de perda e criam para a empresa maior exposição dado que este é igual ao risco menos o controlo.

3.4.3 Factores de Risco

A Norma 2010-1 ¹⁴ citada por Morais (2003:86) evidencia sete factores, que os auditores deveriam considerar, na elaboração dos seus programas, quando avaliam o risco comparativo, associado as potenciais entidades sujeitas a auditoria, após o estabelecimento de prioridades:

1. As datas e os resultados da auditoria anterior;
2. Avaliação actualizada dos riscos e eficácia da gestão dos riscos e processos de controlo;
3. Pretensões da gestão de topo, da comissão da auditoria e órgão governativo;
4. Assuntos correntes relativos ao processo de governação;
5. As mudanças significativas verificadas nos negócios da entidade, nas operações, nos programas e nos controlos;
6. Oportunidades de obtenção de benefícios operacionais;
7. As mudanças e as capacidades do pessoal da auditoria.

Ainda na óptica do autor, os auditores identificam a seguir mais alguns factores de risco considerados importantes para profissionais de Auditoria Interna:

- ✓ Qualidade do sistema de controlo interno da entidade sujeita a auditoria;
- ✓ Competência de Gestão - o efeito combinado da formação, experiência, compromisso e julgamento de gestão;
- ✓ Integridade de Gestão - a vontade da gestão em comprometer-se perante um código ético, com comportamento rigoroso, para proteger a si, ou, as suas áreas de responsabilidade;
- ✓ Tamanho da entidade (p.e a nível da facturação, da margem bruta, do valor do activo);
- ✓ Mudança recente no sistema de contabilidade - mudanças nas políticas contabilísticas, Sistemas de Processamento de Dados Electrónicos;
- ✓ Complexidade das operações - quer a sofisticação técnica das operações, quer o grau de pormenor exige gerir operações eficazmente;

¹⁴ Emitida pelo Internal Institute of Auditors, comité criado nos Estados Unidos da América que visa regular actividade de auditoria interna.

- ✓ Mudanças no pessoal chave;
- ✓ Liquidez dos activos - susceptibilidade de estes serem retirados da organização e facilmente convertidos em dinheiro. Quanto maior a liquidez, maior a probabilidade de perda.
- ✓ Crescimento rápido ou sob pressão - a medida que a pressão aumenta, o risco de uma produtividade obtida a custo do relaxamento dos sistemas de controlo aumenta.
- ✓ Pressão sobre os vários níveis da organização para satisfazer objectivos.
- ✓ Grau de motivação pessoal.
- ✓ Exposição política e ou publicidade adversa.
- ✓ Distância da sede.

3.4.4 Avaliação do Risco

A avaliação do Risco é um processo sistemático para avaliação e integração de julgamentos profissionais acerca de condições e, ou, acontecimentos adversos.

Avaliar riscos em auditoria interna significa identificar, medir e priorizar os riscos para possibilitar a focalização das áreas auditáveis mais significativas e é utilizada para identificar áreas mais importantes dentro do seu âmbito de actuação, permitindo ao auditor interno delinear um planeamento de auditoria capaz de testar os controlos mais significativos para questões de auditoria que se mostrarem materialmente relevantes de acordo com Monteiro et al (2002:102).

As avaliações de risco são feitas com base na experiência do auditor em entidades específicas, e, quando necessário, com base em informação adicional recolhida pela gestão e, ou, outras fontes. Na conclusão da classificação deverão ser revistos os riscos a fim de assegurar se são razoáveis. Esta revisão geral permite aos auditores verificar qualquer inconsistência que possa ter ocorrido no processo.

Tal consideração ajuda a aumentar a confiança dos auditores na selecção da entidade sujeita a auditoria para o período orçamental e reduz as forças externas que possam ter influência no processo de selecção.

Existem métodos simplificados para avaliar e estimar riscos, mais adequados para as situações onde é impossível quantificar a potencial perda ou ganho devido a um risco específico dentro da empresa. O método consiste em:

1. Seleccionar 5 factores de risco mais importantes para cada unidade dentro da entidade;
2. Anotar cada unidade sujeita a auditoria em cada um dos 5 factores de risco seleccionados, usando uma escala de 1 a 5 pontos, sendo 5 o risco máximo e 1 o risco mínimo (3 pontos indica o risco médio ou risco desconhecido);
3. Somar os pontos para cada unidade para obter um número de pontos de risco (um resultado de 25 pontos, isto é, 5 pontos por cada um dos 5 factores de risco - indicam um risco máximo para as unidades sujeitas com auditoria);
4. Classificar as unidades de acordo com o total dos pontos.

3.5 Procedimentos para Avaliação do Processo de Risk Management

Cultura de risco da empresa e os conceitos fundamentais de ERM

- ✓ Averiguar o grau e tipo de apetência da empresa para o risco, devendo entrevistar os gestores de topo e analisar os dados históricos que demonstram as estratégias de risco assumidas, os resultados obtidos e as reacções estratégicos/tácticos subsequentes;
- ✓ Verificar que tipos de estratégias de risco predominam e qual é a relação que existe entre as condições concretas em que são aplicadas e as condições teóricas, nomeadamente (i) prevenir riscos (ii) criar riscos (iii) comprar ou vender riscos (iv) concentrar riscos, (v) compensar riscos (vi) impulsionar riscos.

- ✓ Indagar sobre as razões que levaram a instituição do Risk Management se deriva (i) pressão externa (ii) genuína consciência dos gestores do topo sobre o impacto crescente dos riscos intangíveis, comerciais e operacionais em detrimento dos riscos tradicionalmente seguráveis.
- ✓ Certificar se a adopção do Risk Management é apoiado de aspectos fundamentais como sejam (i) criação de sistemas de controlo interno do risco de negócio (ii) estabelecimento de fluxos de informação e relato entre órgão de gestão e as unidades operacionais (iii) consolidação entre práticas de auditoria interna e de gestão do risco (iv) incremento de cultura empresarial de consciência de riscos e (v) orientação dos departamentos de gestão do risco para funções de consultoria em práticas internas.

Enquadramento Sistemático do Risk Management

Segundo Beja (2005:6), o enquadramento sistémico é constituído por um conjunto de metodologias próprias de organização, de responsabilização e de execução, e constituem elemento central do processo de gestão de riscos de negócio que permitem:

- ✓ Verificar se existe um sistema de planeamento estratégico que pressuponha a aceitação efectiva de conceitos de riscos, adequação dos sistemas e instrumentos de trabalho, a efectividade dos princípios de gestão associados ao planeamento e institucionalização dum órgão dinamizador;
- ✓ Verificar se existe um sistema de contabilidade de gestão que compreenda uma optimização do valor acrescentado, cruzando informação financeira e não financeira e se há fixação de rumos, compromissos, mudanças e controlo organizacional;
- ✓ Verificar se existe um sistema de controlo interno cujas normas e procedimentos internamente instituídos assegurem e monitorizem, de forma continuada, sistemática, dinâmica e interactiva, que os meios postos ao dispor da empresa são geridos com rigor incluindo (i) princípios que delimitem responsabilidades e segreguem funções incompatíveis com a transparência das operações (ii)

princípios que estipulem as boas práticas a serem seguidas na salvaguarda dos activos, no comprometimento com obrigações que vinculem a empresa e o (iii) cumprimento de disposições legais e na preparação e divulgação de informações financeiras para gestão;

Escrutínio dos riscos do negócio

O escrutínio dos riscos de negócio constitui um dos instrumentos técnicos do risk management que tem como objectivo alcançar a uniformização dos conceitos, definição de sistemas, coerência de procedimentos e racionalização dos meios, que contribui para:

- ✓ Verificar se aos gestores das unidades operacionais está cometida, e existe evidência de ser efectivamente exercida, a responsabilidade pelo escrutínio sistemático e corrente dos riscos nas fases de planificação, encerramento anual de contas;
- ✓ Investigar e verificar se existe evidências de que primeiro há ponderação de todos os elementos que podem conter ou influenciar riscos do negócio é o primeiro critério de escrutínio a ser seguido, precedendo o recurso a quaisquer instrumentos auxiliares que não sejam a experiência profissional, o conhecimento do negócio, a sensibilidade à cultura de risco da empresa, a percepção para riscos ocultos;
- ✓ Verificar se são realizadas reuniões, entrevistas e sessões de brainstorming¹⁵;
- ✓ Verificar se existem evidências de uma adequada articulação com o planeamento estratégico, com especial relevo para a análise SWOT¹⁶ de pontos fortes e fracos internos, cruzados com oportunidades e ameaças externas, e a consequente formulação de estratégias competitivas;
- ✓ Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a contabilidade de gestão, especialmente no que se refere ao escrutínio de risco levado a cabo pela

¹⁵ Técnica de geração de ideias em grupo dividida por uma fase criativa e fase crítica na óptica de Engevista (2006:123).

¹⁶ Técnica de Gestão usado para identificar ameaças, oportunidades, ponto fortes e fracos numa organização.

gestão através de (i) análise custo-volume-resultados, (ii) análises de valor das cadeias de processos (iii) análise de preços de transferência, (iv) análise de orçamentos fixos e flexíveis e análise de resultados operacionais;

- ✓ Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a avaliação da eficácia e das fragilidades do sistema de controlo interno.

Medidas de gestão e controlo dos riscos do negócio

- ✓ Verificar se existe evidências de que as medidas de controlo de risco associado aos componentes ambiente de controlo, processo de avaliação de risco, sistemas de informação, actividades de controlo e monitorização de controlos;
- ✓ Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com planeamento estratégico, especialmente no que respeita, (i) á alternativas criativas associada a medidas aplicáveis a cada risco significativo, (ii) avaliação das alternativas em função do impacto na globalidade da entidade e dos efeitos indirectos que podem desencadear (iii) definição das medidas com suporte de técnicas apropriadas para determinação dos graus de probabilidade e de impacto dos riscos inventariados, bem como da relação custo/benefício, (iv) adequação aos níveis de apetência e tolerância ao risco específicos da entidade em causa (v) expressão das medidas segundo o princípio de que na impossibilidade de uma de definição quantitativa absoluta, deve se estabelecer uma medida qualitativa;
- ✓ Verificar se existe evidência de uma adequada articulação com a contabilidade de gestão;
- ✓ Verificar se existe evidência de decisões sobre implementação de medidas de combate e controlo de riscos do negócio, terem sido devidamente tomadas em consideração no sistema de controlo interno.

Gradação dos riscos do negócio

Este instrumento técnico de risk management¹⁷ estipula as metodologias de quantificação e avaliação que devem ser seguidas para determinar e ou qualificar o risco bruto (ou inerente) e o risco líquido (ou residual), respectivamente antes e depois de tomar medidas de controlo do risco. Este instrumento permite:

- ✓ Verificar se existe evidência de que todos os riscos relevantes escrutinados foram considerados para efeitos de determinação do risco inerente, bem como se existe suporte estável e adequado para a gradação de riscos quantificáveis e explicações qualitativas para os riscos não quantificáveis;
- ✓ Verificar se existe evidência de os cálculos de probabilidade de um evento de risco acontecer e de apuramento do respectivo impacto financeiro, estarem apropriadamente suportados;
- ✓ Verificar se existe evidência de que a matriz de parametrização do risco, que relaciona a magnitude financeira calculada (obtida através do produto de probabilidade pelo impacto financeiro) com um valor de referência significativo e consistente, reflecte razoavelmente o grau de risco explicitado;
- ✓ Verificar se existe evidência de que o efeito financeiro atribuído às medidas definidas para o controlo de cada risco está apropriadamente suportada.

Quantificação dos riscos do negócio

- ✓ Verificar se existe evidência de que os modelos estatísticos-matemáticos utilizados como suporte para a quantificação de riscos são apropriados e estão correctamente aplicados, obtendo as opiniões de Peritos Independentes;
- ✓ Verificar se existe evidência de adequada articulação com o planeamento estratégico e a contabilidade de gestão, relativamente à quantificação dos riscos do negócio através da utilização de factores, índices e indicadores de gestão em geral;

¹⁷ Citado por www.ordemdoseconomistas.pt

- ✓ Verificar se existe evidência de que a aplicação de métodos empíricos de quantificação do risco está suportada em suposições de melhor estimativa e/ou suposições hipotéticas, relativamente às quais é possível obter um nível apropriado de satisfação;

Monitorização dos riscos do negócio

Este instrumento define os indicadores de performance para cada risco e o respectivo processo de acompanhamento a efectivar, bem como os procedimentos a seguir para o caso de alterações que conduzam a que limites significativos de risco sejam excedidos.

Por este instrumento pode-se:

- ✓ Verificar se existe a emissão de documento próprio e com divulgação adequada, que especifique por escrito o quê, como e quando ocorreram os riscos de negócio para efeitos de monitorização dos riscos escriturados e das alterações de âmbito ocorridos;
- ✓ Verificar se os sistemas de controlo interno e de informação integrada para gestão estão estruturados de modo a filtrar e comunicar a evolução de riscos relevantes, de forma sistemática, adequada e atempada, quer a sua proveniência seja externa ou interna, tendo em vista proporcionar uma eficaz tomada de decisões pelos responsáveis funcionais;
- ✓ Verificar se existe evidência de razoabilidade e credibilidade, relativamente á monitorização de riscos cuja objectivação tenha sido caracterizada através de indicadores predominantemente qualitativos, obtidos, em regra, pela determinação de factos como sejam (i) calendarização de actividades específicas (ii) o registo de ocorrências relevantes (iii) desenvolvimento de custos (iv) lançamento e controlo de execução de projectos (v) organização de inquérito de opiniões (vi) concretização de consultas periódicas a peritos (vii) emissão sistemática de relatórios de ponto de situação (viii) avaliação recorrente de processos evolutivos;

- ✓ Verificar se existe evidência de uma atitude globalmente proactiva em relação à monitorização de riscos e consequente tomada de iniciativa conducentes à introdução de medidas de gestão e controlo dos mesmos;
- ✓ Verificar se existe evidência de uma efectiva atribuição de responsabilidades pela monitorização dos riscos, consubstanciada na nomeação de um gestor de riscos que actue em coordenação com outros órgãos de apoio, como o comptroller e o auditor interno, em cooperação com os responsáveis pelas unidades.

Relato do risk management

Este instrumento na óptica de Beja (2005:7) caracteriza o modelo normalizado de relatório a elaborar de forma a cumprir todos os princípios e requisitos antes estabelecidos. Este instrumento tem influência em:

- ✓ Verificar se o mapa que constitui relato de *risk management*, contempla, relativamente a cada grupo homogéneo de escrutínio dos riscos do negócio, todos os elementos que suportam uma informação completa, relevante, clara, transparente, credível e tempestiva, sobre a avaliação e gestão dos riscos do negócio;
- ✓ Confirmar se os dados constantes de relato correspondem aos elementos apurados no processo de escrutínio, controlo, graduação, quantificação e monitorização dos riscos do negócio e aos impactos considerados em orçamento.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Contexto Geral da Indústria Petrolífera

A actividade de comercialização do petróleo e seus derivados no nosso país se encontra liberalizada e várias companhias internacionais como a BP, Total, Engen, Galp, Shell, Chevron e a nacional Petromoc, SA (35% da quota de mercado¹⁸) partilham o mercado moçambicano para a expansão de seus negócios.

Segundo Patrícia Fortunato¹⁹, na Bolsa de Nova York, o barril de petróleo que será entregue em Agosto fechou com uma queda de USD 5.33 ou 3.77% cotado a USD 136.04 – foi o maior declínio em dólares em um único dia, desde 17 de Janeiro de 1991. Os preços de petróleo já avançaram cerca de 42% desde o início do ano, devido a combinação de factores tais como enfraquecimento da moeda americana, pois um dólar mais fraco permite que os investidores que usam outras moedas estrangeiras elevem o preço do petróleo associado aos problemas de fornecimento em um mundo que mostra uma crescente necessidade de combustíveis também ajudou a commodity²⁰ a disparar.

Os contratos futuros de petróleo têm uma tendência de queda nas últimas semanas. Os investidores realizaram lucro com o petróleo devido a distúrbios nos mercados financeiros.

A tendência flutuante dos preços dos combustíveis gera impactos variados quer ao nível das empresas, como ao nível da economia como um todo. Estas variações têm forte impacto sobre empresas petrolíferas que devido a esta alta volatilidade apresentaram de forma cíclica um cenário de perdas e ganhos dependendo do nível de procura, da capacidade de oferta, da capacidade de financiamento dos bancos, da alíquota fiscal adoptada pelo Estado, da pressão externa e demais factores que possam afectar a rentabilidade neste sector.

¹⁸ Fonte: Petromoc Company Profile

¹⁹ De acordo com o site www.unicamp.br

²⁰ Em português significa mercadoria ou produto, conjunto de bens (tradução do autor)

O Governo de Moçambique através do Ministério da Energia é que tem por função deliberar sobre as alterações em todos factores que envolvem em última instância o preço do combustível. As fixações de preço, taxas e impostos sobre os combustíveis são definidas pelo Governo por se uma matéria de carácter estratégico para impulsionar e potenciar a economia nacional.

Dado que a Petromoc, SA tem como objecto principal a comercialização dos combustíveis e estes são importados a empresa se depara com um custo de compra elevado, necessitando maioritariamente de financiamento e de divisas. A estrutura de riscos vai para além destes, destacando-se também as perdas e poluição nos períodos da descarga nos tanques, facto que tem um reflexo directo sobre a posição estratégica.

4.2 Historial da Constituição da Petromoc, S.A

A PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L.- PETROMOC, criada a 1 de Maio de 1999, resulta da transformação da EMPRESA NACIONAL PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE, empresa estatal criada a 1 de Maio de 1977 por nacionalização das empresas Sonarep, Sonap e Sonap Marítima²¹.

A PETRÓLEOS DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L. – PETROMOC, sucedeu, por Decreto n.º 70/98, de 23 de Dezembro e Diploma Ministerial n.º 77/99, de 7 de Julho, à Empresa Nacional Petróleos de Moçambique, E. E., herdando desta a universalidade de direitos e obrigações estabelecidos pelos actos constitutivos de 1977 e suas alterações ocorridas em 1979, na sequência da estruturação do Sector de Carvão e Hidrocarbonetos que culminou com a criação da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.E.

As transformações ocorridas desde 1987 no plano de política económica e decorrente de novo enquadramento legal, nomeadamente, a introdução da economia de mercado, o licenciamento de do monopólio “de facto” da PETROMOC em matéria de importação de produtos petrolíferos e a introdução de mecanismos de fixação de preços mais

²¹ Fonte: Petromoc Company Profile

consentâneos com o mercado, impuseram a necessidade da reestruturação da PETROMOC, E.E., concomitantemente com a reforma do sector dos combustíveis, ocorrida em 1997.

A PETROMOC, SA possui e opera em instalações de armazenagem, pipelines e bunkers em todos os portos moçambicanos. É líder nacional na distribuição de produtos petrolíferos possuindo a maior rede de revenda espalhada pelo País, constituída por 119 estações de serviço e 118 consumidoras locais e possui a maior participação no mercado combustíveis.

As suas facilidades de armazenamento compreendem 19 depósitos e instalações com aproximadamente 500.000 m³ de capacidade.

A companhia comercializa combustíveis, óleos e massas lubrificantes apropriados às indústrias de mineração, agricultura e marinha providenciando, também, a necessária assistência técnica. Por isso, é a maior empresa distribuidora das principais empresas industriais e comerciais moçambicanas (sectores de pesca, transportes, energia) e sectores sociais. No plano geral, fornece, também, a companhias estrangeiras dos países vizinhos particularmente as do Malawi, Zâmbia e Zimbabwé e República Democrática do Congo.

Objectivos Estratégicos

Em relação aos clientes

- ✓ Reforçar a imagem da marca Petromoc, desenvolvendo uma atitude empresarial com enfoque no cliente;
- ✓

Em relação a indústria

- ✓ Promover a diversificação de produtos e serviços, com ênfase na produção e comercialização de produtos ambientalmente sãos, tais como: Gás de Petróleo Liquefeito (GPL), Gás Natural Comprimido (GNC), BioCombustíveis e Gasolinas sem Chumbo;
- ✓ Desenvolver infra-estruturas visando reforçar a capacidade logística tendo em conta a procura do mercado local e regional em produtos e serviços;

- ✓ Consolidar a liderança no mercado doméstico, observando sempre o princípio de rentabilidade económico - financeira;
- ✓ Garantir a governação corporativa através da produção, sistematização, divulgação e aplicação constante das políticas e procedimentos da empresa em conformidade com os padrões da indústria;
- ✓ Garantir a adequação e actualização dos padrões da infra-estrutura técnica de suporte informático de gestão integrada, visando optimizar e consolidar o sistema de informação de gestão;

Em relação aos trabalhadores

- ✓ Dotar a empresa de uma força laboral qualificada, dinâmica e motivada.

Missão, Visão e Princípios Orientadores da empresa

Visão

- ✓ Ser uma empresa moderna, dinâmica e líder no mercado dos produtos petrolíferos e serviços conexos;
- ✓ Ser uma empresa sensível aos problemas dos seus clientes Internos (trabalhadores) e externos;
- ✓ Ser uma empresa rentável mas a preços competitivos.

Missão

- ✓ Prover serviços e produtos derivados de petróleos cada vez mais melhorados e variados, visando a satisfação dos clientes e o desenvolvimento do País, sempre cuidando e protegendo o meio ambiente.

Princípios Orientadores

- ✓ Valorização de clientes internos e externos;
- ✓ Espírito empreendedor e busca permanente da excelência individual colectiva;
- ✓ Foco na obtenção de resultados, com respeito absoluto e preservação do meio ambiente;

- ✓ Observação dos princípios da ética do negócio que permitam manter intactos a idoneidade e prestígio da empresa;
- ✓ Desenvolvimento de uma comunicação efectiva, que promova a partilha de informação, experiência e conhecimentos por forma e garantir uma aprendizagem continua.

A Petromoc, S.A apresenta a seguinte estrutura accionaria:

Tabela 1: Estrutura Accionaria

| Accionista | Participação (%) |
|---------------------------|------------------|
| Estado | 80 |
| Trabalhadores da Petromoc | 20 |

O Estado é representado pelo IGEPE²² nas acções que detém sobre a empresa e o remanescente das acções são detidas detido pelos técnicos e gestores da extinta Sociedade Nacional de Petróleos, E.E.

A Petromoc, S.A posiciona-se com um conjunto de parcerias estratégicas e de novos negócios com objectivo de reduzir a eminência de desastres ecológicos devido aos gases emitidos para atmosfera e reduzindo o efeito estufa, reduzir os altos custos de energia, reduzir as condições de deterioração sócio - económicas, a instabilidade que tem influência sobre o ambiente, desenvolvimento rural, geração de emprego e como grau de alavanca aos projectos ligados a agricultura. Estas parcerias têm uma importância estratégica na medida em que se pretende:

- ✓ Reduzir a importação de combustíveis líquidos;
- ✓ Alargar o acesso a estas fontes de energia às populações;
- ✓ Proporcionar bases sustentáveis de renda às zonas rurais, e não só, através da sua participação na cadeia de valor acrescentado da indústria dos BioCombustíveis;
- ✓ Ser uma das maiores bases de emprego directo e indirecto;

²² Instituto de Gestão das Participações do Estado, entidade responsável pela gestão das empresas participadas pelo Estado

- ✓ Viabilizar a agricultura e mais especificamente a produção alimentar, através da sinergia com ou subsídio deste novo sector, partilhando infra-estruturas já possíveis de absorver pelos BioCombustíveis;
- ✓ Disponibilizar um conjunto de valiosos sub-produtos como sejam a co-geração de energia eléctrica, bem como a produção de compostos fertilizantes e proteínas para alimentação humana e/ou ração animal;
- ✓ Rentabilizar o enorme e dormente potencial agro-climático do país;
- ✓ Rentabilizar o posicionamento geoestratégico do país e respectivas infra-estruturas tanto de irrigação como as portuárias e petrolíferas;
- ✓ Contribuir à escala global para a mitigação dos danos sobre o meio ambiente;
- ✓ Participar no enorme e crescente mercado internacional dos BioCombustíveis através da sua exportação; e
- ✓ Aumentar a capacidade produtiva global do país.

Dos projectos e parcerias estratégicas, destacam-se Ecomoz, Petrobúzi, Sekab, Sabiol, Procana, MJ3 Lagoas, Fermentação e Destilação do Melaço, Projecto Mafurra, Programa Jatropa, Programa do Sweet Sorghum como se pode destacar no anexo B.

A Petromoc, SA destaca alguns fundamentos que viabilizam as parcerias estratégicas que fortalecendo a manutenção e presença da Petromoc no mercado dos combustíveis e BioCombustíveis:

- Mesmo grandes unidades de BioCombustíveis levam bastante tempo para a constituição de lotes apropriados e competitivos, acumulando custos e incorrendo eventualmente em problemas de tesouraria;
- Quantas mais unidades de BioCombustíveis, maior a competitividade dos projectos, individual e colectivamente, nos mercados doméstico, regional e internacional, por via da: (i) facilidade, rapidez e regularidade de constituição de lotes; (ii) adopção de compromissos consistentes e de longo prazo; (iii) possibilidade de *hedging*; (iv) planificação segura de entregas; e (v) forte afirmação no mercado;

A empresa detém um controlo sobre algumas holdings consideradas estratégicas para expansão dos seus negócios e como forma de gerir a sua carteira de investimentos e participações minoritárias como mostram os quadros a seguir:

Tabela 2: Participações Significativas

| Holding | Participação |
|--------------------------|--------------|
| Petromoc & Sasol | 51% |
| PetroGás | 51% |
| PetroAuto | 75% |
| EBS –eBusiness Solutions | 75% |

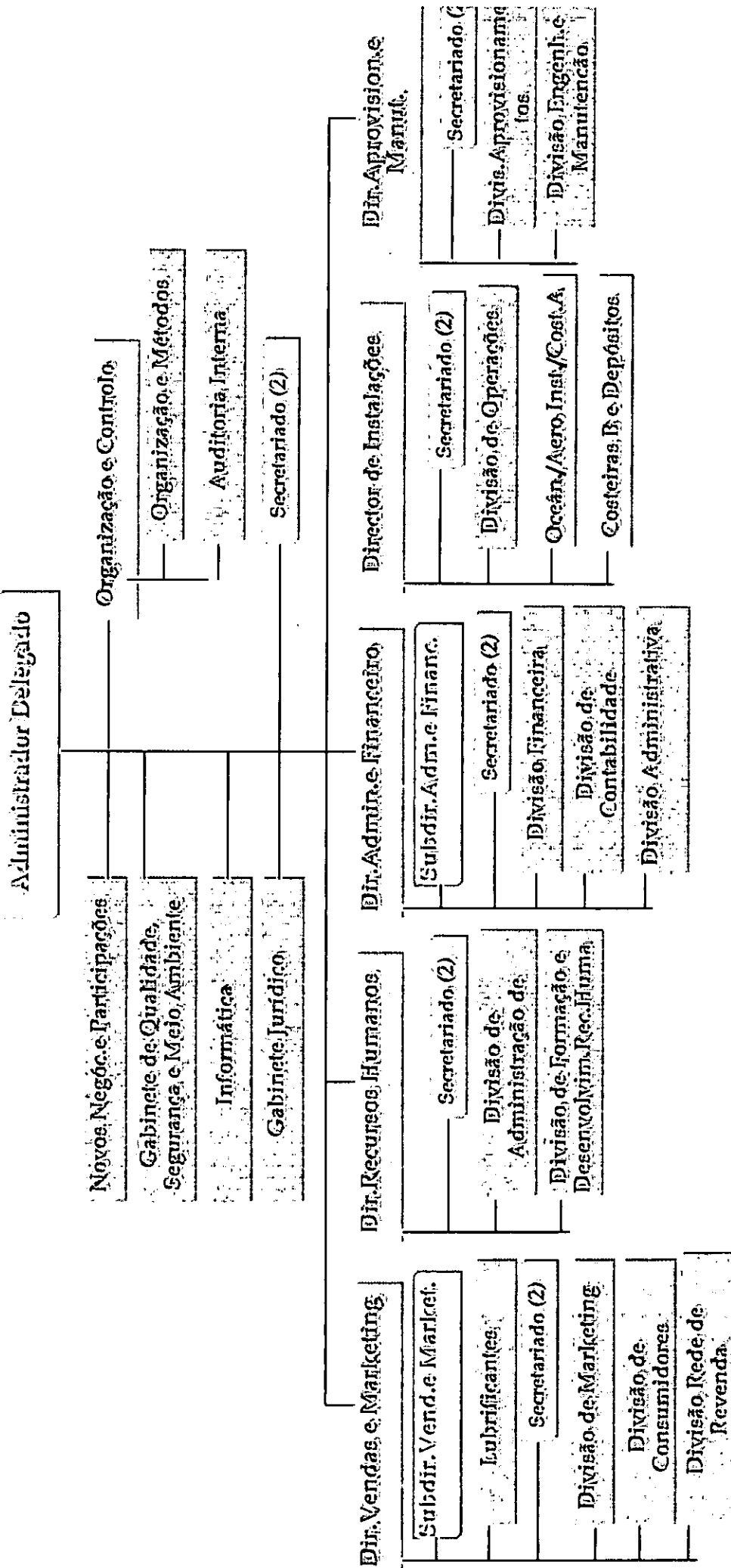
Tabela 3: Participações Minoritárias

| | |
|------------------|-------|
| Senergisa | 12% |
| SCDM | 12.5% |
| Total Moçambique | 3% |

4.2.1 Organograma da Empresa

O Organograma ilustra de forma conceptual a estrutura directiva da Petromoc, S.A. A Administração é constituída por um Presidente do Conselho de Administração, Administradores Executivos em representação dos accionistas (IGEPE) e dos trabalhadores da Petromoc e por Administradores não Executivos. A empresa é dirigida por um Administrador Delegado. O conselho de gestão é constituído pelos Directores de Vendas e Marketing, Director de Recursos Humanos, Director Financeiro e Administrativo e Director das Instalações e a Direcção de Organização e Controlo comporta duas divisões Auditoria Interna e Organização e Métodos. A Organização e Métodos tem como função preparar os manuais de procedimentos para as direcções, departamentos e divisões e actualizar os mesmos face ao desenvolvimento e aos riscos do negócio. A auditoria interna é composta por 5 auditores. A Auditoria Interna realiza os seus trabalhos em todos sectores da empresa, nomeadamente serviços de crédito e cobrança, tesouraria, economato, as compras, as instalações da Petromoc, S.A.

Estrutura Orgânica da Petromoc, SA



Fonte: Direcção de Recursos Humanos(HDR)

4.3 Função de Direcção Financeira e Medidas de Controlo Interno

A direcção financeira compreende as divisões de facturação, de contabilidade (geral e analítica), de aprovisionamento (compras) e financeira (tesouraria e serviços financeiros) e economato. A esta direcção cabe o papel de transformar a informação operacional em financeira, classificando, registando, valorizando e contabilizando diversas operações que empresa realiza.

Tradicionalmente, a compra de combustíveis era realizada pela Petromoc, SA como entidade que adquiria os combustíveis brutos e que sofriam transformação ao nível da refinaria na Instalação de Lingamo na Matola, gerando o combustível na sua forma líquida e adaptável para o consumo no mercado interno e externo. Com a liberalização do mercado dos combustíveis e com a interrupção do processo de transformação dos combustíveis ao nível da Petromoc, SA operam-se algumas transformações como a fim do monopólio da Petromoc na importação e comercialização de combustíveis, de entrada de novos concorrentes no mercado, e o surgimento da IMOPETRO²³ (Importadora Moçambicana de Petróleo) que tem o papel de realizar o procurement dos combustíveis no mercado externo, seleccionar fornecedores, preços competitivos e a qualidade dos produtos que se pretendem comprar (propriedades químicas, físicas, entre outras).

A IMOPETRO zela pela coordenação do processo de importação, solicita a intervenção da União Comercial de Bancos (Sindicato Bancário) caso seja necessário financiamento e tem como função de intermediação administrativa e como reguladora da concorrência.

Actualmente os combustíveis são importados na sua forma líquida e tem um alto custo para as empresas importadoras. A compra destes é realizada num período trimestral ou semestral dependendo das existências nos tanques das gasoleiras e do nível de procura. A compra é realizada em fornecedores estrangeiros, com destaque para países árabes

²³ Surge no momento da desanexação de serviços de importação que se encontravam afectos a esta, com intuito de reduzir a estrutura da empresa, optar por políticas de especialização no negócio e estimular a concorrência .

como Kuwait, Arábia Saudita e outros da OPEP²⁴ com a intervenção directa IMOPETRO²⁵, Sindicato Bancário (União Comercial de Bancos²⁶), entre outros intervenientes como Alfândegas, Portos e Caminhos de Ferro.

Tradicionalmente, o sistema de controlo interno sobre os valores a receber incidiam sob as Vendas a Crédito (VC), Vendas de Curto Prazo (VCP) e sobre as Vendas a Dinheiro (VD) basicamente devido ao relacionamento com as vendas, pois, neste tipo de vendas não existe a relação de crédito que obviamente tem reflexo na posição das contas nos balancetes e resumos de conta corrente de clientes. As vendas realizadas em todas as instalações da Petromoc, diferenciam-se apenas pela forma de emissão, pois, existem Instalações SAP onde os documentos de venda são emitidos pelo sistema informático periférico, e as instalações Não-SAP, onde os documentos de venda são manuais e numa fase posterior introduzidos no sistema informático que aglutina a informação financeira para interpretação dos dados e tomadas de decisão.

4.3.1 Descrição do Sistema de Controlo Interno

A evolução dos mercados e a pressão a que as empresas estão sujeitas exigiu a reengenharia de processos de forma a acomodar formas específicas de se processar as vendas e permitir maior controlo interno sobre os activos da empresa. Dai que o controlo interno na Petromoc, SA passou a incidir também sobre as Vendas por Pagamento Antecipado (VPA) e Vendas Especiais de Crédito (VEC).

Narrativa das Vendas

A venda de combustíveis são para postos de abastecimento, clientes diversos (individuais e empresas), bunkers (transações efectuadas para embarcações, navios), ao mercado da aviação civil (aeronaves e aviões), as congéneres (outras gasolinas) e ao mercado externo em acções de revenda.

²⁴ Organização dos Países Exportadores de Petróleo

²⁵ Entidade moçambicana responsável pela que intermediação das aquisições de combustíveis com o exterior, fornecedores, empresas fretadoras de navios para o transporte, sindicato dos Bancos e outros.

²⁶ Conjunto de instituições bancárias que se congregam para o financiamento e apresentam as propostas de financiamento e capacidade em termos de divisas com o quais cada banco pode intervir.

Vendas Pagamento Antecipado

Neste tipo de venda, o processo desenrola-se da seguinte forma: o cliente dirige-se a instalação com um montante que deseja pagar antecipadamente para um ou vários consumos posteriores. O cliente apresenta o que pretende adquirir em termos de produtos e faz o pagamento antecipado. O tesoureiro recebe o numerário e emite o recibo, indicando os produtos que pretende comprar.

A medida que ele for se apresentando na instalação para o enchimento, apresenta o recibo de pagamento, o superintendente confirma com a Sede antes de abastecer, para obter as instruções de fornecimento via fax ou e-mail, e remete ao operador de enchimento a requisição de enchimento, que consubstancia a emissão da factura pelo fornecimento parcial ou total, dependendo das instruções de fornecimento.

Quando o fornecimento se realiza na totalidade, inutiliza-se o recibo e emite – se a factura. Quando é parcial, são emitidas anotações por detrás do recibo (número do cliente, o produto a ser levantado, local do próximo levantamento), para que na Sede como habitual, se façam os cálculos, avaliando o remanescente a fornecer ao cliente.

As VPAs tem uma particularidade de apresentar saldos na rubrica de clientes a crédito a dado que a empresa recebe o adiantamento por determinados produtos que a empresa dispõe, tendo uma influência determinante sobre as entradas de caixa e tende a representar maior liquidez em todas as transações de venda.

A empresa absorve o valor e não entrega o produto de imediato gerando a possibilidade de pagar os fornecedores, reduzindo a dívidas com financiamentos bancários em tempo útil, mas em contrapartida a aumenta responsabilidade relativamente as existências e aumento o passivo por conta de adiantamento de clientes.

Vendas Especiais de Crédito

As Vendas Especiais de Crédito (VECs) são aquelas em que o produto é retirado das instalações com o compromisso de ocorrer o pagamento do mesmo no local de descarga.

Este tipo de venda tem um início longínquo e a base para a sua continuidade fora efectivamente a confiança que se tem com o cliente segundo informações pelos responsáveis da Direcção de Vendas ao nível da sede da empresa.

Em primeiro lugar, um potencial cliente venda a crédito tem que formalizar um contrato com a empresa Petromoc, S.A para fornecimento de combustíveis submetendo os documentos inerentes. Um dos factores primordiais para a formalização de um contrato para fornecimento a crédito de combustíveis passa constituir um cliente esporádico ou diversos enquadrados nas VPA ou VD's, pois tem que se avaliar a regularidade das suas compras, as formas de pagamento, como forma de avaliar o grau de confiança que se pretende manter com este cliente.

Após a autorização como cliente a crédito, quando este pretende comprar os produtos da empresa envia uma requisição Direcção de Vendas e Marketing indicando as quantidades, local de descarga e condições afins. Nas instalações da empresa ao longo do país, a figura que autoriza o fornecimento é o superintendente que possui uma ficha de clientes que estão autorizados pela Direcção de Vendas e Marketing – Sede, a venderem a crédito. O superintendente solicita a Direcção de Vendas e Marketing, por via fax, as instruções de fornecimento, nos casos em que tem facturas em atraso (não pagas).

Se tiver saldos devedores superiores ao permitido o fornecimento é cancelado.

Caso a Direcção de Vendas e Marketing intervenha para o fornecimento após confirmado os saldos, o superintendente autoriza o fornecimento. A autorização, consistira no preenchimento de uma Requisição de Enchimento com base nas instruções de fornecimento da VDR ou na requisição do cliente, que é emitida pelo operador de

enchimento, que constituíra a base para a emissão da guia de remessa que é emitida pelo facturador e é assinada pelo motorista ou responsável do cliente encarregue de transportar as quantidades fornecidas, comprovando a recepção da mesma.

A entrega da factura ocorrer em momento posterior, pois maior parte destes clientes tem a sede social em Maputo, e no entanto, remete-se a guia de remessa para os CRP's²⁷ (Maputo, Beira e Nampula), que depois emite as facturas informáticas e as entrega aos respectivos clientes.

As VECs caracterizam-se por ser um ponto intermédio das vendas a dinheiro (VD) e das vendas a crédito (VC). As vantagens deste tipo de venda é que a empresa não perde potenciais e reais clientes, mas as desvantagens são muitas, dentre elas, o risco de não ser paga a mercadoria no momento da descarga, incorrendo a empresa em custos de deslocação, o risco de deslocar-se em longas distâncias com quantias em numerário elevadas, gerando um novo paradigma, o motorista torna-se caixa e facturador violando o princípio da segregação de funções e tarefas, pressuposto fundamental do sistema de controlo interno.

Salientar que a validação das vendas, após a chegada das vendas manuais (VDs), guias de remessa, recibos de pagamento antecipado) é realizada nos serviços de crédito cobrança, classificado e pré – validado através do **controlo de input**²⁸, onde este confronta a informação contida nos documentos de venda com a informação do sistema e regista contabilisticamente as transações ocorridas.

Este procedimento de controlo de input introduz benefícios para a fiabilidade da informação financeira porque reduz a existência de fraudes consubstanciada pelo facto de se emitirem guias de remessa para clientes indevidos e apropriarem-se indevidamente dos activos da empresa (aumentando os débitos sobre a conta desse cliente e retirando as existências da empresa).

²⁷ Centros Regionais de Processamento que constituem os pontos físicos onde a informação financeira é compilada, pois, existem instalações SAP e não SAP, onde as não SAP devem remeter as informações sobre facturações e outros serviços porque a informação emitida pelos livros manuais deve ser valorizada em termos financeiros.

²⁸ É um procedimento de controlo que visa registar as referências (quantidades, código do produto, código do cliente e outros.) certas para garantir que a base de dados financeira e operacional seja exacta.

A Auditoria Interna da Petromoc, SA prepara e efectua as auditorias periodicamente as instalações e departamentos visando avaliar o nível de funcionamento e testar o cumprimento dos procedimentos de controlo interno e os erros ou fraudes. Uma das áreas auditadas regularmente são as vendas, concretamente as Vendas por Pagamento Antecipado (VPA) e as Vendas Especiais de Crédito (VEC) que de forma específica será tratada nesta pesquisa. Para se alcançar os objectivos da auditoria, são usados programas detalhados que expressam a forma para a avaliar os objectivos a alcançar pela Empresa.

4.3.2 Programa Detalhado de Auditoria Interna na Petromoc, SA

Auditoria Financeira

Verificar se os valores referenciados em relação às vendas especiais de crédito estão devidamente registados. Para tal, dever-se á verificar-se:

- ✓ Os saldos nas contas a receber (VEC) representam direitos da empresa;
- ✓ Os registos contabilísticos se encontram devidamente registados e contabilizados.

Verificar se os valores referenciados nas vendas pagamento antecipado (VPA) estão devidamente registados. Devendo para tal:

- ✓ Verificar se os saldos das contas por pagar representam deveres ou obrigações da empresa;
- ✓ Verificar se os registos contabilísticos se encontram devidamente contabilizados e registados.

Auditoria Operacional

Neste capítulo pretende se avaliar a integralidade e exactidão do:

- ✓ Arquivo das facturas (VEC) e recibos (VPA) e a sua sequência numérica;
- ✓ Sistema utilizado para a aprovação e autorização da venda e os respectivos controlos como evidência;
- ✓ Controlo dos recibos emitidos - guias de remessa e factura para VPA;
- ✓ Verificar se os controlos de input referente as VPA e VEC estão devidamente pré-editados.

- ✓ Reexecutar os cálculos de preços, descontos, impostos sobre combustível (ISC) e imposto sobre valor acrescentado (IVA);
- ✓ Verificar se as diferenças de preço não são contabilizadas como descontos;
- ✓ Verificar se os códigos de clientes estão devidamente introduzidos;
- ✓ Confirmar se o cumprimento de prazos de pagamento é cumprido;
- ✓ Verificar se são reconciliados os Recibos de Pagamento Antecipado com fornecimentos e guias de remessa-factura.

Alcance do Trabalho

Se as técnicas de controlo utilizadas permitem alcançar os objectivos de controlo, o auditor poderá confiar no sistema, procedendo de imediato a concepção de provas de cumprimento, para poder provar que a informação recolhida nos questionários e fluxogramas são realmente observados.

O auditor para se assegurar de que as técnicas de controlo interno estão realmente a operar de acordo com o averiguado, utilizará os meios que lhe pareçam mais oportunos, devendo se guiar por meio de um programa de trabalho.

Conclusão

- ✓ Resumir os principais problemas identificados e limitações de trabalho havido.

4.4 Saldos da Conta Clientes dos exercícios económicos de 2005 e 2006

Os relatórios de auditorias externas para os exercícios económicos de 2005 e 2006 foram realizadas pela Empresa PriceWaterHouseCoopers tendo como objectivo principal emitir uma opinião informada e fidedigna da posição financeira da Petromoc, S.A através do exame das demonstrações financeiras preparadas pelo Conselho de Administração.

Relativamente ao relatório de auditoria às demonstrações financeiras de 2005, a PriceWaterHouseCoopers destaca reservas quanto a não recepção de pedido de informações enviadas a clientes, outros devedores e outros credores, cujos saldos em Balanço ascendem a 15.780.945 milhares de meticais, 136.555.737 milhares de meticais e 78.590.567 milhares de meticais respectivamente. Das respostas recebidas, não foi possível obter explicação para divergências de saldos de clientes nos montantes de 252.943.032 milhares de meticais.

A rubrica clientes segundo o relatório da PriceWaterHouseCoopers impossibilita a conclusão sobre a adequacidade do respectivo saldo e das provisões constituídas pelas seguintes razões:

1. Se o saldo da conta adiantamento de clientes for materialmente relevante acaba ocultando o saldo real de clientes;
2. Dado que a empresa faz o cálculo das provisões para dívidas de cobrança duvidosa com base no saldo da conta clientes pode incorrer no risco de calcular provisões inferiores as reais;
3. A empresa também incorre no risco de calcular indicadores que não reflectem a real situação da empresa.

Esta opinião dos auditores externos permite concluir que falhas no controlo interno no que concerne a ausência de políticas de entrega de facturas aos clientes constitua um factor de risco para a empresa pelo facto de não existirem provas que permitam a auditoria externa confrontar os saldos de clientes por via das circularizações.

Adicionalmente, a contabilização das vendas de pagamento antecipado num registo em Adiantamento de Clientes em detrimento do registo na rubrica Outros credores além de constituir um factor de risco que dependendo da sua materialidade frequência pode distorcer as demonstrações financeiras e fragilizar a opinião dos auditores quanto a esta rubrica.

Segundo o relatório de auditoria as demonstrações financeiras de 2006 a PriceWaterHouseCoopers destacam a impossibilidade para concluir sobre a adequação das rubricas de provisão para clientes e devedores de cobrança duvidosa pelo facto de não terem recebido respostas a pedidos de informação a clientes e outros credores cujo saldo ascende a 102 780 992 e 24 497 804 milhares de meticais. Esta situação representa um incremento expressivo em comparação a 2005 o que exprime medidas de controlo interno tem um factor determinante nesta subida. Os indicadores de gestão poderão conter distorções na medida em que se prove a divergência dos saldos.

4.5 Resultados dos Inquéritos

O inquérito em anexo visa avaliar a sensibilidade da Petromoc, SA, particularmente da auditoria interna sobre a abordagem da gestão de risco na auditoria interna. A população inquirida nesta pesquisa foi de 5 auditores internos ao serviço da Petromoc, SA e fortalecida por entrevistas informais aos supervisores de divisão da Direcção Financeira.

Relativamente a questão 5, cerca de 75% dos inquiridos referem que o universo da auditoria é determinado com base no processo de planeamento estratégico da organização. Apenas 25% acredita que o universo de auditoria é revisto em um ano e os restantes 75% nada referem.

O planeamento anual da auditoria é preparado de acordo com uma abordagem mista de acordo 50% dos inquiridos, 25% acredita que é usada a abordagem cíclica e 25% não identifica nenhuma opção. Relativamente ao planeamento da auditoria com base no risco, 65% dos inquiridos identifica a qualidade dos controlos internos, 25% idêntica a liquidez dos activos e cerca de 10% opta pela qualidade dos controlos internos e a liquidez dos activos.

Quanto a orientação do planeamento de auditoria 35% identifica a auditoria operacional, 25% opta pela auditoria de conformidade e os restantes 40% identifica a investigação de fraudes.

Para a questão 9, cerca de 25% dos inquiridos identificam que os programas de auditoria envolvem as actividades de controlo e actividades de gestão de riscos de negócio, 75% acredita que envolvem testes as actividades de controlo.

Cerca de 50% identificam que os reportes as descobertas e recomendações são feitos em termos de Custo-Benefício, 25% defendem a estratégias de gestão de risco e os restantes 25% optam por um misto.

Cerca de 75% dos inquiridos afirma que não são usadas categorias de risco e 25% identifica o uso de categorias de risco no intervalo de 1 a 5.

Cerca de 75% identificam que na empresa não existe nenhum processo formal de gestão de riscos e 25% afirmam estar a decorrer um processo.

Quanto ao papel da auditoria interna no desempenho de um processo formal de gestão de riscos, 75 % dos inquiridos identifica que deve-se levar a gestão e sugerir o estabelecimento do processo.

A totalidade dos inquiridos identifica que não existe um departamento de gestão de riscos. Refere se também que não há relacionamento entre a auditoria interna e externa.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Este estudo visava abordar o papel da auditoria interna na gestão de riscos, com o objectivo de avaliar o grau de consciencialização do Conselho de Administração, dos gestores da empresa e auditoria interna com vista permitir que haja maior rigor, profissionalismo e assumpção de uma cultura de risco por parte das empresas moçambicanas, fornecendo ferramentas para gerir escolher as estratégias de risco e formas de mitigação.

Como forma de responder a pergunta de partida "Qual é o papel da auditoria interna como instrumento de gestão de riscos no mercado dos combustíveis?", foi efectuado um estudo de caso a Petromoc, S.A, de forma a retirar ilações e colher experiências das práticas de trabalho. O estudo permitiu constatar que, a Petromoc, S.A avalia a auditoria interna como um instrumento de detecção de fraudes e erros nas transações.

De acordo com os dados apurados, fica comprovado que desde o planeamento de auditoria interna até ao reporte ao Conselho de Administração, a cultura de gestão de riscos, o uso de técnicas e metodologias de avaliação dos riscos de negócio nas auditorias realizadas em todo universo da Petromoc, SA não são evidenciadas e não constituem bases para o trabalho.

A Petromoc, SA não adopta uma estrutura de gestão de riscos pela auditoria interna e esta cultura não é constatada pelas práticas e acções de do Conselho de Administração, rejeitando deste modo a hipótese primeira fundamentada para este estudo.

A gestão de risco pela auditoria interna e em toda organização é empírica e pode ser constatada pelos programas detalhados de auditoria ao sector de vendas com pagamento antecipado e a criação dos sistemas de controlo interno baseado no risco não são fiáveis, como o fluxo dos sistemas de informação que permite um relato não baseado em risco, fundamentando a e validando a Hipótese 2 (hipótese secundária) do problema de

pesquisa ao analisar as praticas e aos resultados dos inquéritos no ponto 4.5 deste trabalho.

As normas de auditoria interna emitidas pelo IIA no concernente a práticas de gestão de risco pelas empresas não são seguidas, acompanhadas ou implementadas pela auditoria interna, manifestando-se a abordagem tradicional de detecção de fraudes e erros.

A Petromoc, S.A contrariamente às empresas multinacionais, está muito exposta ao risco cambial e ao não ajustamento dos preços dos combustíveis e as multinacionais evitam ou amortecem estes riscos pela diversidade geográfica dos mercados e das moedas usadas nas transacções. O facto é que a dependência da importação de combustíveis no mercado externo provoca uma necessidade muito grande de divisas para fazer face ao financiamento bancário e as gasolneiras internacionais tem um poder de barganha muito forte devido a presença em vários mercados internacionais;

O conjunto de riscos de negócio detectados destacam-se o risco cambial associado ao risco externo no tocante aos financiamentos bancários para a compra e na revenda ao mercado externo, principalmente a alguns países da África Austral, riscos de mercado principalmente ligado a concorrência e partilha do mercado com as empresas multinacionais, riscos isolados relativamente as empresas participadas e riscos de negocio base ligados a clientes e riscos de liquidez no tocante aos riscos financeiros.

Conclui-se que outro factor de risco de extrema importância verifica-se pelas datas de entrega ou assinaturas da conclusão dos trabalhos de auditoria dos exercícios referentes aos exercícios económicos anteriores. É exemplo disso, o relatório de auditoria referente as contas de 31 de Dezembro de 2005 que é rubricado entregue ao conselho de administração aos 17 de Julho de 2007 e o relatório de auditoria referente as contas de 31 de Dezembro de 2006 que é rubricado entregue ao conselho de administração aos 14 de Novembro de 2007. Relativamente as contas de 2007, o relatório de auditoria não foi emitido e entregue até a data.

Este factor revele-se de extrema importância para salvaguarda dos interesses dos accionistas e dos stakeholders, para a credibilidade da organização no mercado e para as instituições financeiras, pois mostra o atraso da contabilidade e da fragilidade do controlo interno que não transmite uma segurança razoável auditoria para que se transmita uma opinião informada e fidedigna.

A maior parte das participações financeiras da empresa representam o conjunto de investimentos que não tem retorno a curto e médio prazo, nomeadamente, os resultados negativos na ordem de 706.79 milhares de dólares norte-americanos em 2004, tendo-se registado uma subida nos prejuízos para 1118.75 milhares de dólares norte-americanos (de acordo com o anexo D) o que representa num período de 2 anos uma variação percentual de 58,28% no que se refere a Petrogás derivado da dificuldade de entrada no mercado moçambicano e da gestão precária da empresa.

Outras participadas como a Petromoc-Sasol, que apesar de terem apresentado lucros no período de 2004 no valor de 136 milhares de dólares, a empresa apresentou prejuízos na ordem de 1149 milhares de dólares norte americanos, facto que exige da Petromoc um financiamento constante as participadas ou a dissolução da sua participação nessas empresas. Outro destaque no que compete a gestão das participadas tem a ver com a participação financeira na EBS que em anos consecutivos apresentaram prejuízos na ordem de 42.46 milhares de dólares em 2004 á 100.75 milhares de dólares em 2005 de acordo com o quadro D em anexo.

5.3 Recomendações e Sugestões

Na empresa Petromoc, S.A não foi possível esgotar os sectores de actividade, mas é necessário que o Conselho de Administração, os gestores e trabalhadores estejam informados do campo de actuação da auditoria interna e o papel que a gestão de riscos tem para a melhoria do desempenho da organização.

Nesta óptica, como forma de ajudar a empresa adoptar e implementar um sistema de controlo interno baseado no risco e uma auditoria interna como instrumento para gestão de riscos de negócios:

1. Preparação de reuniões, seminários para dar a conhecer ao Conselho de Administração as vantagens desta abordagem e sua divulgação em todos sectores da empresa;
2. Focalização da auditoria interna baseada nos riscos de negócio, pois, fundamentar-se-á em planear as auditorias, realizar os testes de auditoria , avaliar as metas da unidade a auditar e avaliar se a Visão da Petromoc, SA foi alcançada, ou seja a actividade da auditoria interna centra-se nos riscos do negócio(na visão e missão da Petromoc, SA);
3. Adopção de auditorias internas as empresas participadas pela Petromoc, SA para melhoria contínua e como instrumento de gestão de riscos em todas que principalmente que apresentam prejuízos sucessivos ou fragilidades de controlo interno;
4. A divulgação das práticas de gestão de riscos principalmente para a auditoria interna como forma de actualizar sobre o novo paradigma da auditoria interna e melhorar a performance da Petromoc, SA.

Cerca de 50% identificam que os reportes as descobertas e recomendações são feitos em termos de Custo-Benefício, 25% defendem a estratégias de gestão de risco e os restantes 25% optam por um misto. Cerca de 75% dos inquiridos afirma que não são usadas categorias de risco e 25% identifica o uso de categorias de risco no intervalo de 1 a 5. Cerca de 75% identificam que na empresa não existe nenhum processo formal de gestão de riscos e 25% afirmam estar a decorrer um processo. Quanto ao papel da auditoria interna no desempenho de um processo formal de gestão de riscos, 75 % dos inquiridos identifica que deve-se levar a gestão e sugerir o estabelecimento do processo. A totalidade dos inquiridos identifica que não existe um departamento de gestão de riscos. Refere se também que não há relacionamento entre a auditoria interna e externa.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Este estudo visava abordar o papel da auditoria interna na gestão de riscos, com o objectivo de avaliar o grau de consciencialização do Conselho de Administração, dos gestores da empresa e auditoria interna com vista permitir que haja maior rigor, profissionalismo e assumpção de uma cultura de risco por parte das empresas moçambicanas, fornecendo ferramentas para gerir escolher as estratégias de risco e formas de mitigação.

Como forma de responder a pergunta de partida "Qual é o papel da auditoria interna como instrumento de gestão de riscos no mercado dos combustíveis?", foi efectuado um estudo de caso a Petromoc, S.A, de forma a retirar ilações e colher experiências das práticas de trabalho. O estudo permitiu constatar que a semelhança de grande parte das empresas moçambicanas, a Petromoc, S.A avalia a auditoria interna como um instrumento de detecção de fraudes e erros nas transações.

De acordo com os dados apurados, fica comprovado que desde o planeamento de auditoria interna até ao reporte ao Conselho de Administração, a cultura de gestão de riscos, o uso de técnicas e metodologias de avaliação dos riscos de negócio nas auditorias realizadas em todo universo da Petromoc, SA não são evidenciadas e não constituem bases para o trabalho.

A Petromoc, SA não adopta uma estrutura de gestão de riscos pela auditoria interna e esta cultura não é constatada pelas práticas e acções de do Conselho de Administração, rejeitando deste modo a hipótese primeira fundamentada para este estudo.

A gestão de risco pela auditoria interna e em toda organização é empírica e pode ser constatada pelos programas detalhados de auditoria ao sector de vendas com pagamento antecipado e a criação dos sistemas de controlo interno baseado no risco não são fiáveis,

como o fluxo dos sistemas de informação que permite um relato não baseado em risco, fundamentando a e validando a Hipótese 2 (hipótese secundária) do problema de pesquisa ao analisar as práticas e aos resultados dos inquéritos no ponto 4.5 deste trabalho.

As normas de auditoria interna emitidas pelo IIA no concernente a práticas de gestão de risco pelas empresas não são seguidas, acompanhadas ou implementadas pela auditoria interna, manifestando-se a abordagem tradicional de detecção de fraudes e erros.

A Petromoc, S.A contrariamente às empresas multinacionais, está muito exposta ao risco cambial e ao não ajustamento dos preços dos combustíveis e as multinacionais evitam ou amortecem estes riscos pela diversidade geográfica dos mercados e das moedas usadas nas transacções. O facto é que a dependência da importação de combustíveis no mercado externo provoca uma necessidade muito grande de divisas para fazer face ao financiamento bancário e as gasolinhas internacionais tem um poder de barganha muito forte devido a presença em vários mercados internacionais;


O conjunto de riscos de negócio detectados destacam-se o risco cambial associado ao risco externo no tocante aos financiamentos bancários para a compra e na revenda ao mercado externo, principalmente a alguns países da África Austral, riscos de mercado principalmente ligado a concorrência e partilha do mercado com as empresas multinacionais, riscos isolados relativamente as empresas participadas e riscos de negocio base ligados a clientes e riscos de liquidez no tocante aos riscos financeiros.

Conclui-se que outro factor de risco de extrema importância verifica-se pelas datas de entrega ou assinaturas da conclusão dos trabalhos de auditoria dos exercícios referentes aos exercícios económicos anteriores. É exemplo disso, o relatório de auditoria referente as contas de 31 de Dezembro de 2005 que é rubricado entregue ao conselho de administração aos 17 de Julho de 2007 e o relatório de auditoria referente as contas de 31 de Dezembro de 2006 que é rubricado entregue ao conselho de administração aos 14 de

Novembro de 2007. Relativamente as contas de 2007, o relatório de auditoria não foi emitido e entregue até a data.

Este factor revele-se de extrema importância para salvaguarda dos interesses dos accionistas e dos stakeholders, para a credibilidade da organização no mercado e para as instituições financeiras, pois mostra o atraso da contabilidade e da fragilidade do controlo interno que não transmite uma segurança razoável auditoria para que se transmita uma opinião informada e fidedigna.

A maior parte das participações financeiras da empresa representam o conjunto de investimentos que não tem retorno a curto e médio prazo, nomeadamente, os resultados negativos na ordem de 706.79 milhares de dólares norte-americanos em 2004, tendo-se registado uma subida nos prejuízos para 1118.75 milhares de dólares norte-americanos (de acordo com o anexo D) o que representa num período de 2 anos uma variação percentual de 58,28% no que se refere a Petrogás derivado da dificuldade de entrada no mercado moçambicano e da gestão precária da empresa.

Outras participadas como a Petromoc-Sasol, que apesar de terem apresentado lucros no período de 2004 no valor de 136 milhares de dólares, a empresa apresentou prejuízos na ordem de 1149 milhares de dólares norte americanos, facto que exige da Petromoc um financiamento constante as participadas ou a dissolução da sua participação nessas empresas. Outro destaque no que compete a gestão das participadas tem a ver com a participação financeira na EBS que em anos consecutivos apresentaram prejuízos na ordem de 42.46 milhares de dólares em 2004 á 100.75 milhares de dólares em 2005 de acordo com o quadro  em anexo.

5.3 Recomendações e Sugestões

Na empresa Petromoc, S.A não foi possível esgotar os sectores de actividade, mas é necessário que o Conselho de Administração, os gestores e trabalhadores estejam informados do campo de actuação da auditoria interna e o papel que a gestão de riscos tem para a melhoria do desempenho da organização.

Nesta óptica, como forma de ajudar a empresa adoptar e implementar um sistema de controlo interno baseado no risco e uma auditoria interna como instrumento para gestão de riscos de negócios:

1. Preparação de reuniões, seminários para dar a conhecer ao Conselho de Administração as vantagens desta abordagem e sua divulgação em todos sectores da empresa;
2. A inclusão desta abordagem nos planos estratégicos e operacionais da empresa;
3. Focalização nos riscos de negócio com maior relevância que possam afectar as operações, transações e as demonstrações financeiras;
4. A extensão da implementação de novos sistemas de controlo interno ao nível das vendas;
5. Adopção de auditorias internas as empresas participadas pela Petromoc, SA para melhoria contínua e como instrumento de gestão de riscos em todas que principalmente que apresentam prejuízos sucessivos ou fragilidades de controlo interno;
6. A divulgação das práticas de gestão de riscos principalmente para a auditoria interna como forma de actualizar sobre o novo paradigma da auditoria interna e melhorar a performance da Petromoc, SA.

5.3.1 Bibliografia:

- ✓ Boaventura, Edivaldo M., **Metodologia da Pesquisa**, Monografia, Dissertação, tese, 2ª edição, Editora Atlas S.A, 2004.
- ✓ Chirime, Venâncio, **Brochura sobre o Risk Management (Auditoria Interna)**, 2007.
- ✓ Coordenadoria de Auditoria Interna, **Manual de Auditoria Interna (MAI)**, Conab (Companhia Nacional de Abastecimento), 1ª Versão, 2007.
- ✓ Costa, Carlos Baptista, **Auditoria Financeira – Teoria e Prática**, 8ª Edição, Editora Reis dos Livros, 2007.
- ✓ Costa, Carlos Baptista, **Auditoria Financeira – Teoria e Prática**, 7ª Edição, Editora Reis dos Livros, 2000.
- ✓ Costa, Carlos Baptista, **Auditoria Financeira, Teoria e Prática**, 1ª Edição, Rei dos Livros, 1985.
- ✓ Franco, Hilário; Marra, Ernesto, **Auditoria Contábil**, 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- ✓ Georgina Morais e Isabel Martins, **Auditoria Interna: Função e Processo**, 2ª Edição, Áreas Editora, Lisboa, 2003.
- ✓ Gonçalves, António, **Brochura dos Revisores e Auditores sobre Auditoria Baseada no Risco**, 2008.

- ✓ Institute of Internal Auditors, **O Fundamento das Práticas Profissionais de Auditoria Interna**, 32701-4201, Altamonte Springs, Florida, 2004.
- ✓ Machado, José R. Braz, **Contabilidade Financeira, Da Perspectiva da determinação dos resultados**, 2ª edição, Gráfica Europam, 2000.
- ✓ Marshall, Christopher., **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**, Quality Mark Editora, Série Serasa, Rio de Janeiro, 2002.
- ✓ Menezes, Caldeira, **Princípios de Gestão Financeira**, Editorial Presença, Lisboa, 1988;
- ✓ Monteiro, Daniela e Pontes Sérgio, **Controlo, Risco e Amostragem em Auditoria, Relações Indissociáveis**, 1ª Edição, Vislis Editores, 2002.
- ✓ Oliveira, António, **Contabilidade Geral e Financeira**, 3ª Edição, Editora Rei dos Livros, 1997;
- ✓ **Plano Geral de Contabilidade**, Aprovado pelo Decreto n.º36/2006 de 25 de Julho, Plural Editores;
- ✓ Relatório de Auditoria de 31 de Dezembro de 2006, examinado pela PriceWaterHouseCoopers;
- ✓ Relatório de Auditoria de 31 de Dezembro de 2005, examinado pela PriceWaterHouseCoopers;
- ✓ Uate, Amélia, **O Impacto Auditoria Financeira na Gestão das Empresas. Tese de Licenciatura em Gestão – Universidade Eduardo Mondlane**, 2007.

Sites da Internet

www.portaldaclasscontabil.com.br em 25.01.2008 às 14h49.

www.unicamp.br em 09.07.08 às 14h27.

[www.ordemeconomistas.pt/files/artigos/risk management Basileia II 2005.pdf](http://www.ordemeconomistas.pt/files/artigos/risk_management/Basileia_II_2005.pdf) em 01.10.08 às 11h50.

www.infocontab.com.pt/contributosAPPPCII em 06.10.08 às 16h06.

I.ANEXOS

Anexo A – Resumo de Factores de Risco e Recomendações

Nota Prévia: Parte da informação foi extraída de Mapas de Oportunidade de Melhoria emitidas pela Auditoria Interna da Petromoc relativas a auditoria aos valores a receber.

| Transação | Factores de Risco | Impacto no Sistema de Informação de Gestão | Sugestões e Recomendações | Implementação do controlo | Tipo de risco |
|-----------------------------------|--|---|---|-------------------------------|------------------------|
| 1.Vendas por Pagamento Antecipado | Tem ocorrido fornecimentos a mais pois quando o fornecimento é parcial e não há inutilização do recibo torna-se difícil apurar o saldo ao cliente. | Significa que não há controlo dos fornecimentos. Em conluio os funcionarios da Petromoc,SA podem ocorrer fornecimentos indevidos com o facturador há apropriação indevida dos activos da empresa, gerando prejuizos enormes para a empresa, dependendo da frequência, a continuidade pode ser posta em causa. | Implementação de um novo conceito nas transações para este tipo de venda que consiste na emissão de facturas VPA que permite reconhecer o tipo de venda referente e inclui no seu layout um instrumento de controlo que permite avaliar o quanto foi facturado e o remanescente a fornecer, permitindo a nível informático a identificação clara do recibo com factura VPA. | Serviço de Crédito e Cobrança | Riscos de Negócio Base |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| | <p>Tem ocorrido situações em que o cliente adiantou o produto num momento de instabilidade do preço, e no entanto, na altura de levantamento o preço altera-se.</p> | <p>Principalmente para os clientes esporádicos, este tipo de transação, afecta as existências a serem levantados pois quando há subida de preço, há exigências para se receber o combustível no preço anterior, o que implica o fornecimento de maiores quantidades, que influencia as existências e a afecta na tesouraria para liquidação das dívidas aos fornecedores.</p> | <p>Nos contratos de fornecimento de combustíveis, deve-se analisar com o auxílio do gabinete jurídico a inclusão de uma cláusula no contrato que estabeleça que o preço do produto é o que estiver em vigor na data da emissão do recibo.</p> | <p>Serviço de Crédito e Cobrança</p> | <p>Riscos de Negócio Base e Riscos de Liquidez</p> |
| | <p>A desajustada disposição da informação da conta corrente para efeitos de análise no sistema de administração e contabilístico SAP.</p> | <p>O Sistema SAP que analisa e ilustra a informação financeira do cliente, demonstra a situação do cliente de forma conjunta, mostrando todos os tipos de venda realizadas. Portanto, uma análise isolada dos movimentos antecipados torna-se distorcida significando que a relação recibo-guias de remessa-factura, além</p> | <p>A informação SAP, deve ser separada em tipos de venda de forma a analisar a sequência recibos-guias de remessa e factura, de forma a que num dado período a contabilidade possa ilustrar o quanto em termos financeiros a empresa deve ao cliente ou seja quanto lhe falta para fornecer.</p> | <p>Serviço de Crédito e Cobrança/ Serviços de Contabilidade Financeira</p> | <p>Risco de controlo interno</p> |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|------------------------------|
| | | de complexa, cria margem para que o cliente realize levantamentos fora do recibo. As vendas não suportaram o custo das vendas, perde-se o combustivel, aumentam se os custos. | | | |
| | | Possibilidade para ocorrência de fraudes e conluios. | | | |
| | Os saldos das contas clientes com natureza credora. | Este facto poderá confundir e por em risco a auditoria na medida em que um dos objectivos da auditoria é concluir se as dividas a receber representam créditos legítimos da Petromoc, SA e as dividas neste caso que são a cobrar deverem se concluir se correspondem a débitos da mesma. | Definir logo no planeamento da auditoria, a disposição da conta corrente e o conhecimento de todo tipo de vendas relacionado com o negócio da Petromoc, SA | Serviço de Crédito Cobrança / Serviços de Contabilidade Financeira | Riscos de controlo interno |
| | A existência de facturas não entregues e não assinadas pelos clientes particularmente as facturas | Este procedimento constitui um factor de risco grave e desvio as medidas de controlo interno porque este aparente erro, pode gerar prejuizos a empresa | Como controlo de disciplina, obrigar a entrega de todos os documentos de venda aos clientes pois permitira ao cliente reconhecer | Serviço de Crédito Cobrança | Riscos de controlo interno e |

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|
| | <p>que são emitidas informaticamente na sede e nos centros regionais de processamento</p> | <p>porque o facturador conhecendo a frequência de não entrega de facturas aos clientes poderá em conluio com um determinado cliente apoderar se os activos da empresa, facturando em nome deste mas registando na conta corrente de outro cliente distorcendo o controlo e a informação financeira.</p> | <p>a sua real divida e permitira a auditoria externa ou interna em seus trabalhos contar com estas clientes circularizações com estes clientes caso façam parte das amostras.</p> | | <p>risco no negócio base</p> |
| | <p>A contabilização de recebimentos antecipados de potenciais clientes como adiantamentos de clientes</p> | <p>Este pressuposto reside no facto de potenciais clientes ou denominados clientes esporádicos pagarem nas instalações da empresa um montante referente a compra de combustíveis e no entanto os fornecimentos acontecerem num futuro.</p> <p>O registo contabilístico que se tem verificado corresponde a um adiantamento de clientes ou seja débito de caixa/bancos em contrapartida de adiantamentos de clientes (a credito).</p> | <p>O reflexo deste risco constitui má classificação e registo contabilístico e demonstrações financeiras afectadas porque quer a conta de adiantamento de clientes debita erradamente nas facturações, facto que deveria ocorrer com o registo de outros credores afectando e reduzindo o passivo.</p> <p>A abordagem correcta consiste num registo contabilístico onde no momento da emissão do recibo a</p> | <p>Serviço de Crédito e Cobrança/ Serviços de Contabilidade Financeira</p> | <p>Riscos de controlo interno e Risco no negócio base</p> |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|
| | | Este risco que se manifesta como um risco de controlo e inerente demonstra a fragilidade do sistema de controlo interno a nível contabilístico e administrativo. | conta de caixa/bancos debita e credita outros credores, e nos fornecimentos ir se a debitar os outros credores por crédito de impostos e vendas. | |
| 2. Vendas Especiais de Crédito | <p>O combustível sai da instalação sem o recebimento do montante correspondente com uma VD já emitida;</p> <p>O motorista assume a função de tesoureiro e receberá provavelmente o valor da venda no posto de abastecimento de descarga no lugar do tesoureiro;</p> | Significa que já houve a recepção do montante equivalente ao combustível, mas, de ponto de vista real a empresa está perante uma venda a crédito figurada numa venda a dinheiro, daí que no saldo de caixa não constará o valor daquela venda e representa uma grande abertura para a fraude e a possibilidade eminente para conluio. | Este tipo de venda representa um grande risco para a empresa devendo a administração decidir se continua a implementar este tipo de transação. | <p>Risco de Mercado de Negócio Base e de Controlo Interno</p> <p>Serviços de Crédito e Cobrança e Instalações e Direcção de Vendas e Marketing</p> |
| | | O valor resultante da venda poderá não | Em caso de continuidade, o fornecimento só se deverá efectivar quando o cliente tenha adiantado o valor antes via transferência bancária e haja confirmação do banco de que o valor tenha sido creditado. | |

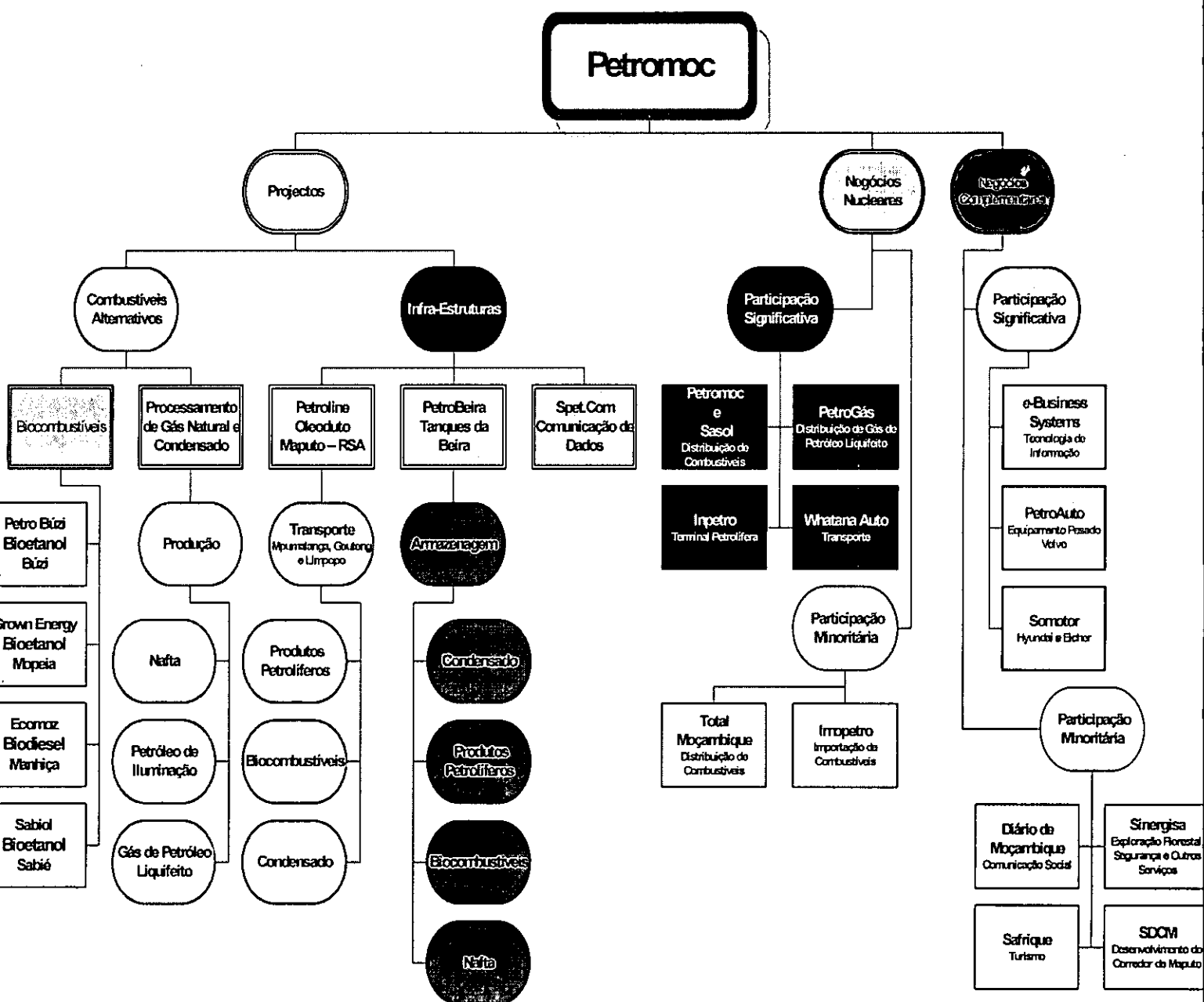
| | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| | <p>O motorista desloca-se para pontos distantes com enormes somas em numerário.</p> | <p>se reflectir no para nos cofres da empresa como receita, que tem efeitos ao nível da perda de activos e liquidação do IVA e ISC num momento onde a empresa não fez o usufruto do proveito.</p> | | | |
| | <p>O uso das requisições de enchimento</p> | <p>Este documento não possui um valor relevante para a transação, pois tem uma numeração não controlada e não tendo sequência numérica emitida tipograficamente elimina qualquer possibilidade de fazer uma relação biunívoca ou seja, requisição de enchimento X correspondente a factura ou VD Y;</p> | <p>O uso deste "instrumento de controlo" de nada fortalece o controlo interno, ao contrário, sem um documento sequenciado numericamente, os controlos ficam inoperacionais.</p> | <p>Serviços de Stocks/Instalações/Economat o/Serviços de Crédito e Cobrança</p> | <p>Risco de Controlo Interno e de negócio base</p> |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| | | <p>A falta de controlo da numeração não permite garantir a integralidade das transações que inicia com a requisição de enchimento, constituindo uma abertura para o erro ou fraude;</p> | <p>A opção seria, eliminação da requisição, pois do ponto de vista de custo-benefício, em nada contribui para os controlos da Petromoc, SA e a introdução da metodologia das guias de remessa ou dos outros documentos de venda(VDs) para fornecimento tornado o processo da transação linear, com um custo-eficiência optimizando os riscos.</p> | | |
| <p>Flutuação constante dos preços dos combustíveis.</p> | <p>A não actualização dos preços dos combustíveis pela instalações e para os clientes com uma periodicidade mais curta e comunicação relativa as tendências dos preços podem gerar lucros ou prejuizos para a empresa, pois segundo o mapa de actualizações, este é realizado num período de 1 ano.</p> | <p>Avaliando pelas tendências de descida do barril de petróleo nas últimas semanas, deve se comunicar as instalações e clientes de forma informal, pelos Serviços de Marketing.</p> | <p>Direcção de Vendas e Marketing/ Serviços de Crédito e Cobranças/Instalações</p> | <p>Risco de Instrumentos Financeiros/ Controlo Interno/d e negócio base</p> | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| | <p>As constantes flutuações do dólar norte-americano.</p> <p>As perdas na descarga dos combustíveis na bombagem para os tanques considerando como perdas no exercício.</p> | <p>O facto de o petróleo ser cotado em divisas (dólares norte americanos) nas praças internacionais e o dólar continuar estável tem impactos directos no custo de compra dos combustíveis para a Petromoc, SA.</p> <p>As flutuações dos preços tendem a ser melhor amortecidos pelas gasolneiras internacionais a operar em Moçambique.</p> <p>Representa um custo real que as empresas assumem pelo facto de incrementar os custos da compra. Este tem efeitos imediatos sobre a tesouraria da empresa e afecta a determinação do preço real que deveria ser praticado para o mercado.</p> | <p>As medidas para a Petromos, SA se proteger face aos riscos cambiais particularmente para a compra dos combustíveis seria a definição de políticas salariais baseadas em moeda nacional e reduzindo os subsídios pagos em dólares aos trabalhadores por forma amortecer o efeito gerado para aquisição de divisas para pagamento dos financiamentos.</p> <p>Discutir com entidades competentes e com governo para reabilitação das infra-estruturas de recepção dos combustíveis, reduzindo os timings de discussão sobre as responsabilidades das perdas.</p> | <p>Serviços de Aprovisionamento/Recursos Humanos</p> <p>Conselho de Administração/Governo de Moçambique/CFM</p> | <p>Risco cambial e Riscos Contratuais</p> <p>Risco externo(ambiental e no Negócio base</p> |
|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| | <p>A responsabilidade ambiental das empresas gasoleiras particularmente, a Petromoc, SA relativamente aos combustíveis depositados no mar por erros no manuseamento e más condições das infra-estruturas.</p> <p>O aferimento dos meters das bombas de enchimento ao nível das instalações da Petromoc, SA</p> | <p>Tem efeitos directos sobre se a empresa na medida em que se pretende saber se esta adopta as práticas de contabilidade ambiental e o modo classificação, valorização e de contabilização dos custos e despesas para protecção do ambiente.</p> <p>Este factor tem impacto na conciliação das existências nos tanques, facto que permite obter a quantidade exacta de existências, evitando os riscos de perdas por deficiências no equipamento operacional e por inexistência de políticas de aferimento de equipamento.</p> | <p>Adopção de medidas ao nível operacional e financeiro para desenvolvimento de estratégias de protecção ambiental e operacionalização e contabilidade ambiental.</p> <p>Definição de políticas de aferimento dos meters de forma periódica ou opção por inclusão de um instrumento tecnológico de leitura nos tanques por forma a ter a quantidade real e facilitar a conciliação das existências.</p> | <p>Serviços de Compras/das Instalações/Conselho de Administração</p> <p>Serviços de Instalações e Manutenção</p> | <p>Risco externo (ambiental) e Risco de mercado (imagem, concorrência)</p> <p>Risco de mercado</p> |
|--|--|---|---|--|--|

Anexo B: Participações e Parcerias Estratégicas da PETROMOC, S.A



Fonte: Gabinete de Novos Negócios e Participações da Petromoc, SA

Anexo C: Balanços e Demonstrações de Resultados da Petromoc referentes aos exercícios de 2005 e 2006

Balanços

em 31 de Dezembro de 2006 e 2005

| | 2006 | 2005 |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Activo | | |
| Caixa | 32 185 779 | 36 084 142 |
| Bancos | 95 595 398 | 273 994 232 |
| Clientes | 654 260 609 | 538 142 352 |
| Devedor Estado | 79 444 493 | 34 175 158 |
| Devedor Trabalhadores | 9 378 442 | 6 339 921 |
| Outros Devedores | 477 958 930 | 266 548 170 |
| Antecipações Activas | 10 993 234 | 148 824 855 |
| Meios Circulantes Materiais | 586 118 426 | 688 714 181 |
| Imobilizado Corpóreo | 622 858 429 | 648 699 812 |
| Encargos Plurianuais | 22 955 185 | 32 532 073 |
| Imobilizações em Curso | 264 922 210 | 230 574 120 |
| Imobilizações Financeiras | <u>163 961 201</u> | <u>157 919 028</u> |
| Total do Activo | 3 024 632 336 | 3 062 548 044 |
| Passivo a Curto Prazo | | |
| Creditos Bancários | 1 476 448 201 | 1033 752 170 |
| Fornecedores | 635 057 535 | 892 283 213 |
| Credor Estado | 70 660 907 | 167 800 296 |
| Credores Trabalhadores | 802 770 | 74 887 |
| Credores –Sócios | 4 022 998 | 4 373 928 |
| Outros Credores | 300 852 409 | 192 531 586 |
| Antecipações Passivas | 111 291 532 | 25 105 558 |
| Passivo a médio e longo prazo | | |
| Créditos Bancários | 69 510 595 | 356 625 205 |
| Credor Estado | 33 810 647 | <u>33 180 647</u> |
| Total do Passivo | <u>2 701 827 594</u> | <u>2 705 728 090</u> |

| | | |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| Fundos Próprios | | |
| Capital | 476 000 000 | 476 000 000 |
| Fundo social para os trabalhadores | 5 455 119 | 5 455 119 |
| Reservas | 50 516 202 | 50 516 202 |
| Provisões | 129 978 231 | 128 739 667 |
| Lucros ou Prejuízos Acumulados | (303 891 034) | 29 275 367 |
| Lucros ou (Prejuízo) do Exercício | (35 253 776) | <u>(333 166 401)</u> |
| Total dos Fundos Próprios | <u>322 804 742</u> | <u>356 819 954</u> |
| Total do Passivo e Fundos Próprios | <u>3 062 548 044</u> | <u>2034 271 986</u> |

Demonstrações dos Resultados

para os exercícios findos em 31 de Dezembro de 2006 e 2005

| | 2006 | 2005 |
|---|----------------------|----------------------|
| Custos e Perdas | | |
| Custo dos MCMVC | 3 833 544 157 | 2 393 212 586 |
| Remunerações aos Trabalhadores | 183 398 204 | 154 125 970 |
| Fornecimentos de Terceiros | 45 559 585 | 33 363 421 |
| Serviços de Terceiros | 3 651 716 | 292 588 055 |
| Encargos Financeiros | 510 753 277 | 282 699 518 |
| Impostos e Taxas | 2 207 027 | 1 513 452 |
| Amortizações do Exercício | 103 225 047 | 101 698 235 |
| Outros Custos | 96 338 571 | 171 864 320 |
| Perdas Extraordinárias do exercício | 32 977 425 | 62 528 392 |
| Perdas Imputáveis a Exercícios Anteriores | 21 631 608 | 82 282 384 |
| Lucro ou prejuízo do exercício | <u>(35 253 776)</u> | <u>(333 166 401)</u> |
| | <u>5 159 552 801</u> | <u>3 243 109 932</u> |

Proveitos e Ganhos

| | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Vendas de Meios Circulantes Materiais | 4 524 620 791 | 2 830 955 854 |
| Vendas de Serviços | 304 445 814 | 242 385 615 |
| Trabalhos para Própria empresa | - | 5 347 627 |

| | | |
|---|-------------|-------------|
| Receitas Financeiras | 119 059 301 | 108 033 933 |
| Outros Proveitos | 7 529 552 | 5 459 425 |
| Ganhos Extraordinários do exercício | 198 625 107 | 6 510 995 |
| Ganhos imputáveis a exercícios anteriores | 5 272 236 | 44 416 483 |

5 159 552 801 3 423 109 932

Anexo D – Quadro de Evolução das Participadas

USD'000

| EMPRESA | 2004 | | 2005 | |
|------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | Volume de Negócios | Resultados Líquidos | Volume de Negócios | Resultados Líquidos |
| SDCM | 98.02 | (255.87) | 181.34 | 2,308.95 |
| TOTAL OIL MOC | 29,730.09 | 1,362.39 | 26,394.11 | 178.96 |
| IMOPETRO | 721.73 | 11.41 | | |
| SAFRIQUE | a) | | | |
| TEXLOM | a) | | | |
| DIARIO DE MOC | a) | | | |
| SOC.NOTICIAS | 5,617.61 | 15.79 | 4,673.76 | (262.69) a) |
| SINERGISA | 919.44 | 29.72 | 707.37 | (6.97) |
| PETROMOC & SASOL | 10554 | 136 | 14040 | (1149) |
| PETROGAS | 2,062.62 | (706.79) | 2,316.42 | (1,118.75) |
| INPETRO | - | - | - | - |
| EBS | 1,246.4 | (42.46) | 946.49 | (100.75) |
| SOMOTOR | | | 1,470.88 | (1,492.97) |
| PETROAUTO | 368.95 | (65.83) | 2,518.23 | 187.29 |

a) Está em curso a formalização da saída da PETROMOC destas sociedades

Fonte: Gabinete de Novos Negócios e Participações

II. APÊNDICE

Questionário sobre a Auditoria Interna como Instrumento de Gestão de Riscos

1. A vossa Organização caracteriza-se como uma:

(marque com uma cruz)

Instituição Pública

Instituição Privada

Outro (especifique por favor) _____

2. A vossa organização possui participações financeiras em outras empresas?

(marque com uma cruz)

Sim

Não

2.1 Em caso afirmativo, em quantas participações tem a vossa organização?

> 1 e < 5(inclusive)

> 5 e < 10(inclusive)

> 10

3. Quantas unidades operacionais têm no vosso universo para auditar?

(marque com uma cruz)

• 10

> 10 e < 50(inclusive)

> 50 e < 100(inclusive)

> 100 e < 500(inclusive)

> 500

5. O Universo da Auditoria é determinado a partir:

(marque com uma cruz)

do Processo de Planeamento Estratégico da Organização

do desenvolvimento de um Processo Autónomo e Independente da Estratégia da

Organização

Outro (especifique por favor) _____

6. Com que frequência é revisto o Universo da Auditoria?

(marque com uma cruz)

• 1 Ano

> 1 Ano e < 2 Anos (inclusive)

> 2 Anos e • 3 Anos (inclusive)

> 3 Anos

7. O Planeamento anual da Auditoria é preparado de acordo com:

(marque com uma cruz)

Abordagem Baseada no Risco (as áreas a auditar são seleccionadas com base no risco)

Abordagem Cíclica (o universo da auditoria é dividido por partes, sendo que cada ano é auditada uma das partes)

Abordagem Mista (de ambas as anteriores)

7.1. Em caso de Planeamento com base no risco, quais são os três principais factores de risco tomados em consideração?

(marque com uma cruz)

Liquidez dos activos

Competência dos recursos humanos

Qualidade dos controlos internos

Grau de modificação ou de estabilidade

Data da realização da última auditoria

Complexidade das operações

Flutuação cambial

Alterações dos preços

Outro (especifique por favor) _____

8. O Planeamento da Auditoria está orientado para:

(em percentagem)

Auditoria às demonstrações financeiras

Auditoria aos sistemas de informação

Auditoria operacional

Auditoria de conformidade

Investigação de fraudes

Avaliação de Risco

Outro (especifique por favor) _____

TOTAL 100

9. Qual o objectivo do trabalho em cada acção de Auditoria?

(marque com uma cruz)

Avaliar a forma como são geridos os riscos do negócio

Avaliar a adequação e eficácia do sistema de Controlo Interno

Misto (de ambos os anteriores)

Outro (especifique por favor) _____

10. Os programas de Auditoria envolvem testes às:

(marque com uma cruz)

Actividades de Controlo

Actividades de Gestão dos riscos do negócio

Misto (de ambos os anteriores)

Outro (especifique por favor) _____

11. As descobertas e recomendações são reportadas em termos de:

(marque com uma cruz)

Controlo Interno:

- Reforço; Custo-Benefício; Eficiência/Eficácia

Gestão de Risco:

- Evitar/ Diversificar o Risco; Partilhar/Transferir o Risco; Controlar/Aceitar o Risco Misto (de ambos os anteriores)

Outro (especifique por favor) _____

12. Algumas Organizações utilizam categorias de risco (financeiro, operacional, mercado, estratégico) como método comum de comunicação sobre o risco de negócio. Tais categorias de risco podem também ser utilizadas para comunicar os resultados de Auditoria. De que forma é aplicado o reporte dos vossos resultados de Auditoria?

(marque com uma cruz)

N/A – Não utilizamos categorias de risco

Utilizamos entre 1 a 5 categorias de risco

Utilizamos entre 6 a 10 categorias de risco

Utilizamos entre 11 a 25 categorias de risco

Utilizamos mais de 25 categorias de risco

13. A vossa Organização tem implementado um processo formal de Gestão de Risco (ERM –

Enterprise Risk Management)?

(marque com uma cruz)

Sim

Está a decorrer o processo de implementação

Não

13.1. Em caso afirmativo, qual o papel exercido pelo Departamento de Auditoria Interna na implementação do referido processo?

(marque com uma cruz)

Desempenhou um papel dinâmico apoiando o estabelecimento inicial do processo de Gestão de Risco

Nenhuma Intervenção

Outro (especifique por favor) _____

14. Qual o Papel que o Departamento de Auditoria Interna actualmente desempenha no processo formal de Gestão de Risco (pode seleccionar mais que uma resposta)?

(marque com uma cruz)

Quando não existe processo formal de Gestão de Risco – Levar o facto à atenção da Gestão e sugerir o estabelecimento de tal processo

Assume um papel activo apoiando o estabelecimento inicial do processo de Gestão de Risco

Auditar o processo de Gestão de Risco como parte do programa de auditoria

Envolvimento dinâmico e contínuo no processo de Gestão de Risco, como suplemento das actividades de garantia tradicionalmente fornecidas pela auditoria

Gerir e Coordenar o processo de Gestão de Risco

Nenhuma Intervenção

15. A vossa Organização tem um Departamento de Gestão de Risco?

(marque com uma cruz)

Sim

Não

15.1. Em caso afirmativo, com que frequência é que o Responsável pelo Departamento de Auditoria trabalha conjuntamente com o Responsável pelo Departamento de Gestão de Risco?

(marque com uma cruz)

Nenhuma _____

Pouca frequência _____

Regularmente _____

Frequentemente _____

Muito frequentemente _____

16. Qual o nível de relacionamento e troca de informações entre as áreas operacionais sujeitas a auditorias periódicas e a Auditoria Interna?

(marque com uma cruz)

Nenhum _____

Pouco Frequente _____

Regular _____

Frequente _____

Muito Frequente _____