

658.15 gest-07  
UAT



**O IMPACTO DA AUDITORIA FINANCEIRA NA GESTÃO  
DE EMPRESAS**

**O Caso da Bell Equipment Moçambique, Lda.**

Por

Amélia Vitória João Uate

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
LICENCIATURA EM GESTÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA**

Outubro de 2007

658.15  
UAT

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	29889
DATA	02.10.07
AQUI	Oferta
COTA	

## DECLARAÇÃO DO AUTOR

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.

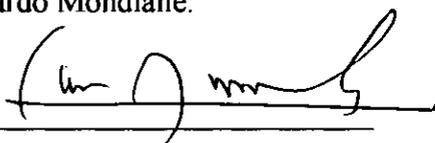
Maputo, 26 de Outubro de 2007

---

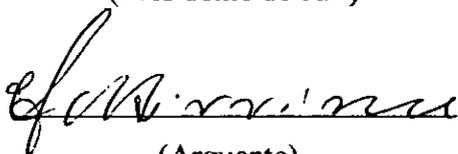
(*Amélia Vitória João Uate*)

## APROVAÇÃO DO JÚRI

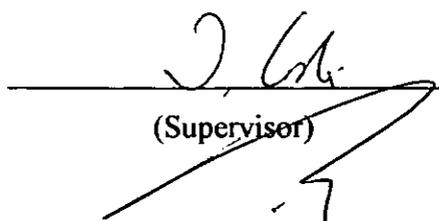
Este trabalho foi aprovado com a classificação de 16,0 valores, no dia 26 de Outubro de 2007 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

*Ao meu querido pai João Wate, já falecido,  
pessoa em quem me inspirei para frequentar  
o curso de gestão*

*À minha filha Malaika António,*

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho e a conclusão do curso, tornou-se possível graças a ajuda, apoio e colaboração de muitas pessoas, as quais quero dedicar meus agradecimentos.

Em primeiríssimo lugar o meu obrigado é dedicado a Deus, criador dos céus e da terra, que me ajudou desde o meu primeiro contacto com a escola, me dando sabedoria e graça para entender as matérias leccionadas. A minha entrada para a Universidade Eduardo Mondlane, foi um verdadeiro milagre de Deus, pois, dada a falta de tempo para me dedicar aos estudos de preparação resultante das ocupações de trabalho, e o facto de ter leccionado a disciplina de história apenas até o nível básico, tendo em conta o curso técnico que fiz, me colocavam em situação de desvantagem perante os mais de 1000 concorrentes para as cerca de mais ou menos 100 vagas existentes na altura para o curso.

Dedico um agradecimento especial ao meu tutor, Doutor Jeremias Costa, pelo seu empenho e esforço em me ajudar a preparar a tese, não obstante as outras tantas ocupações laborais que ele enfrenta. Suas recomendações e seu empenho no atendimento das minhas dúvidas foram cruciais para a finalização deste trabalho. Meu reconhecimento abrange também ao Dr. Lourenço Veniça, pelo apoio prestado na fase inicial da elaboração deste trabalho, sem o qual não teria conseguido engrenar pelo caminho certo.

Um *super* obrigado vai também para o Dr. Victor Maria, director financeiro e administrativo da empresa Bell Equipment, em primeiro lugar por ter aceite que sua empresa fosse objecto do estudo em causa, e pelo seu esforço e dedicação em me proporcionar toda informação e dados necessários para a pesquisa, não obstante ser uma pessoa com muitas ocupações.

Aos meus amados pais, o meu coração não deixaria de agradecer de maneira muito especial. À minha querida e adorada mãe, Odete Paulo Chissico, pela educação não somente académica, de mãe para filha que dela recebi e continuo recebendo até hoje. Ao

meu querido e também adorado pai, mesmo já não fazendo parte do mundo dos vivos, vai também um agradecimento especialíssimo, por ter provocado em mim o gosto pela área de gestão, e por tudo que pude aprender dele. Pelo amor, carinho educação, acompanhamento, e apoio emocional e material recebidos dos meus pais durante a minha formação, desde a frequência do ensino primário, o meu *khanimambo*.

A minha gratidão também se estende para os meus irmãos, Ana Maria Wate, Ana Wate, Laura Wate, Alberto Wate, Albertina Wate, Jacob Wate e Paulo Wate pelo apoio sempre demonstrado. À minha sobrinha Michella Loforte, que sempre se ofereceu para me ajudar a organizar os apontamentos do curso. Às minhas primas Khethiwe Wate e Denise Ferro por todo tipo de apoio directo ou indirecto demonstrado. Ao meu tio e colega de curso, Otto Chissico pelo apoio na disponibilização de material académico sempre demonstrados.

Gostaria de agradecer a uma pessoa, que tendo frequentando a mesma faculdade, desde que entrou para a minha vida, até a minha entrada para a Universidade, sempre me deu apoio moral e emocional para a frequência do curso. Sempre disponibilizou seu material académico e me motivava bastante a me dedicar aos estudos para que tivesse um bom aproveitamento. Refiro-me ao meu esposo, Rui Patrício António.

A minha filha Malaika António, pelas horas de atenção e carinho a ela sacrificadas, para me dedicar aos estudos e principalmente a preparação da tese.

Gostaria ainda de agradecer aos meus colegas do grupo de estudo com quem partilhei ideias durante o tempo de duração do curso, nomeadamente Celso Raposo, Laurindo Chichava, Carolina Tchamo, Sónia Gonzaga, Júlio Manjate, Ivan Machava e Américo Nhantumbo.

Finalmente um agradecimento a todos amigos e familiares que directa ou indirectamente sempre me apoiaram e estiveram disponíveis para tal. O meu obrigado a minha melhor amiga Amélia Chambale, minhas amigas Licinia Maposse Gadaga, Maria Helena Checo, Sónia Boane. Ao meu amigo Cláudio Dimande, que mesmo estando a viver fora do país, sempre se mostrou disponível para qualquer tipo de apoio. Ao meu grupo familiar da igreja, pelas orações para a concretização da defesa. Ao meu pastor

Luis Maposse pelo apoio emocional sempre demonstrado, pelos seus conselhos e orações a meu favor. E a todos tios, primos, amigos e demais familiares por todo apoio prestado directa ou indirectamente.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS .....	4
1. O PROBLEMA .....	5
1.1 Introdução .....	5
1.2 Objectivos .....	6
1.2.1 Objectivo final ou geral .....	6
1.2.2 Objectivos específicos .....	6
1.3 Hipóteses ou suposições .....	7
1.4 Delimitação do estudo .....	7
1.5 Relevância do estudo .....	8
2. METODOLOGIA .....	9
2.1 Tipo de pesquisa .....	9
2.2 Tipos de amostra .....	9
2.3 Selecção dos sujeitos ou elementos da amostra .....	9
2.4 Colecta de dados .....	10
2.5 Tratamento de Dados .....	10
2.6 Limitações do método .....	11
3. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS .....	12
3.1 Conceitos .....	12
3.2 O processo administrativo .....	13
3.3 Funções administrativas .....	14
3.4 Habilidades do administrador .....	14
3.5 Ramos da administração de empresas .....	15
3.5.1 Administração geral .....	16
3.5.2 Administração de produção .....	16
3.5.3 Administração dos recursos humanos .....	16
3.5.4 Administração mercadológica .....	16
3.5.5 Administração financeira .....	16
3.5.5.1 Objectivos e funções da administração financeira .....	19
3.5.5.2 Relação da administração financeira com outras áreas .....	20
3.6 Técnicas para análise da eficiência de gestão .....	23
3.6.1 Índices de liquidez .....	24

3.6.2 Índices de actividade .....	25
3.6.3 Índices de endividamento .....	26
3.6.4 Índices de lucratividade .....	27
<b>4. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO .....</b>	<b>29</b>
4.1 Conceito do sistema de controlo interno .....	29
4.2 Objectivos do controlo interno .....	30
4.3 Falhas na implementação do controlo interno .....	32
<b>5. AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>33</b>
5.2 Conceito e objectivos.....	33
5.2 Objecto da Auditoria .....	34
5.3 Breve historial sobre o surgimento da auditoria.....	35
5.4 Tipos de auditoria .....	36
5.5 Etapas e fases da realização da auditoria financeira.....	37
5.6 Habilidades do auditor.....	42
5.7 Sobre a opinião do auditor.....	45
5.8 Papel da auditoria no combate às fraudes.....	47
5.9 Resultados esperados do trabalho dos auditores.....	48
<b>6. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>49</b>
6.1 Problema de estudo.....	49
6.2 Análise descritiva .....	49
6.2.1 Constituição e actividade.....	50
6.2.2 Breve historial sobre o surgimento da empresa Bell Equipment .....	50
6.2.3 Missão e objectivos da empresa .....	51
6.2.4 Organograma da empresa e respectivos departamentos.....	53
6.2.5 Funções dos departamentos e respectivas medidas de controlo interno.....	54
6.2.6 Auditoria.....	60
6.2.7 Principais pontos fracos identificados pelos auditores .....	61
6.2.8 Análise da eficiência de gestão da Bell Moçambique, Lda.....	62
<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>67</b>
7.1 Conclusões.....	67
7.2 Recomendações e sugestões .....	69

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXO A – RESUMO DAS CARTAS DE RECOMENDAÇÕES .....	74
ANEXO B –BALANÇOS SUCESSIVOS .....	82
ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS .....	83
ANEXO D- INDICADORES DE EFICIÊNCIA DE GESTÃO .....	84
ANEXO E – ROTEIRO DE PERGUNTAS À BELL EQUIPMENT.....	86

**LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>AICPA</b>	- Audit International Committee of Public Accounts
<b>FASB</b>	- Financial Accounting Standards Board
<b>IASB</b>	- International Accounting Standard Board
<b>IFAC</b>	- International Federation of accountants
<b>INSS</b>	- Instituto Nacional de Segurança Social
<b>IOSCO</b>	- International Organization of Securities Commission
<b>IRPC</b>	- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas
<b>IRPS</b>	- Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
<b>ISA</b>	- International Standards on Auditing
<b>IVA</b>	- Imposto sobre o Valor Acrescentado
<b>MCM</b>	- Meios Circulantes Materiais
<b>MTN</b>	- Meticais da Nova Família
<b>PCA</b>	- Presidente do Conselho Administrativo
<b>Pcga</b>	Princípios de contabilidade geralmente aceites
<b>Unid</b>	Unidade

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1 Introdução**

Uma boa e eficiente gestão de empresas passa pela tomada de decisões certas e no momento certo. Para tal, os elementos e instrumentos de análise usados na tomada de decisões, devem apresentar uma informação verdadeira e credível, caso contrário, as decisões tomadas podem culminar com a falência de empresas.

A bíblia sagrada numa das suas passagens apresenta a seguinte citação (Oséias capítulo 4 versículo 6, parte 1): “ O meu povo foi destruído porque lhe faltou o conhecimento”. Relacionando esta citação com o objectivo deste trabalho, equivaleria a afirmar que muitas empresas acabam falhando no desempenho da gestão pela falta de conhecimento sobre a real situação financeira e económica no momento da tomada de decisões que é traduzida nas Demonstrações financeiras da empresa.

Costa (2001:109) destaca que de acordo com o *Framework*<sup>1</sup>, o objectivo das demonstrações financeiras é de proporcionar informações acerca da posição financeira do desempenho e das alterações na posição financeira de uma empresa que sejam úteis a um leque variado de utentes na tomada de decisões económicas.

Tendo em conta que administrar é decidir a continuidade de qualquer negócio, as decisões tomadas pelos gestores dos vários níveis organizacionais, são um aspecto muito importante.

Meigs, Meigs e Bettner (1996:6) destacam que o objectivo básico das demonstrações financeiras é de subsidiar os seus usuários na avaliação da posição financeira, da rentabilidade e das perspectivas do futuro dos negócios. Muitas decisões empresariais são baseadas, no mínimo, em dados contabilísticos. No entanto, apesar do objectivo das informações fornecidas pela contabilidade ser de subsidiar os gestores no processo administrativo, algumas vezes elas acabam tendo efeito oposto por se apresentarem incompletas ou erradas, deixando de retratar a realidade do desempenho das operações.

É neste contexto que a auditoria surge com o objectivo de dar credibilidade as informações traduzidas nessas demonstrações financeiras, verificando se estas

---

<sup>1</sup> Parte integrante do International Accounting Standards Board – IASB

apresentam de forma verdadeira e apropriada a situação económico financeira da empresa por forma a que os seus utentes tomem com base nas análises efectuadas, decisões idóneas que não prejudiquem a situação económica e financeira das empresas envolvidas.

Entretanto, as vantagens que a auditoria financeira traz para a gestão de empresas não se esgotam apenas na validação das demonstrações financeiras apresentadas. Esta surge também como uma grande e importante ferramenta de gestão, apoiando na montagem de sistemas de controlo interno capazes de detectar e/ou evitar a ocorrência de fraudes, erros e omissões, ajudando a alcançar um desempenho administrativo eficiente e eficaz.

Deste modo, o presente trabalho tem como objectivo responder a seguinte questão de pesquisa: *Qual é contributo esperado da realização de auditorias financeiras, convista ao alcance de uma boa e eficiente gestão de empresas?*

## **1.2 Objectivos**

### **1.2.1 Objectivo final ou geral**

Demonstrar e fundamentar que a realização de auditorias financeiras, contribui fortemente para o alcance de uma boa e eficiente gestão de empresas. É também objectivo do presente trabalho reverter a impressão negativa instalada em muitas pessoas a respeito da auditoria, traduzida no pensamento de que a presença de um auditor numa empresa, representa uma ameaça para os trabalhadores, realçando a importância dos trabalhos dos profissionais de auditoria.

### **1.2.2 Objectivos específicos**

- Analisar e explorar as características de uma administração de empresas que se possa considerar eficiente e eficaz. Para tal será necessário abordar a administração de empresas, seus ramos, objectivos e funções. Será também necessário entender de que factores levam a concluir sobre a eficiência ou não do desempenho administrativo.

- Explicar de que forma é feito o desempenho da administração de empresas e explorar factores que contribuem para o não alcance da tão desejada gestão eficiente e eficaz.
- Abordar a auditoria financeira, apresentando suas vantagens e benefícios para o processo de administração, convista ao alcance de uma gestão eficaz e eficiente.

### **1.3 Hipóteses ou suposições**

Hipótese A: A auditoria financeira em qualquer ramo de actividade é uma grande e importante ferramenta de gestão de empresas, útil para o apoio à tomada de decisões acertadas no contexto da administração. As empresas que têm o hábito de aplicá-la às suas contas e demonstrações financeiras, tem normalmente melhor desempenho administrativo e financeiro que pode resultar numa gestão de empresas eficiente e eficaz;

Hipótese B: Embora a auditoria financeira seja uma ferramenta de gestão útil, nem sempre a obtenção de bons resultados ou retornos financeiros resulta desta prática. O alcance de uma gestão de empresas eficiente e eficaz pode ser alcançado sem o apoio desta ferramenta de gestão.

Hipótese C: As empresas podem obter bons ou maus retornos e resultados financeiros, com ou sem o apoio da auditoria. Entretanto, tendo em conta que uma gestão eficiente e eficaz não se resume apenas na obtenção de bons resultados financeiros, que aliás podem ser a curto prazo, a auditoria financeira fornece benefícios que não só podem melhorar os retornos e resultados, como também podem garantir a continuidade das operações a longo prazo, através de recomendações ao sistema de controlo interno.

### **1.4 Delimitação do estudo**

O estudo em causa visa trazer aos gestores, contabilistas e pessoas afins que porventura tenham uma ideia errada sobre os objectivos que possam estar por detrás da realização de uma auditoria, as vantagens que esta traz para a gestão de empresas.

A Administração de empresas subdivide-se em vários ramos sendo o que interessa ao estudo em causa, a administração financeira que pode ser entendida como a área mãe, pelo facto de todas as decisões tomadas dentro de uma empresa serem avaliadas em termos financeiros.

Embora dentro dos objectivos específicos, tenham sido dados a conhecer as classificações e tipos de auditoria, aprofundou-se apenas do estudo da Auditoria das Demonstrações financeiras por se encontrar directamente interligada ao ramo da administração financeira, considerada como já foi citado, o ramo mãe da administração de empresas.

Por forma a dar a entender melhor a importância da administração financeira, foram abordadas, embora não profundamente, as relações existentes entre a administração financeira e as outras áreas de gestão.

### **1.5 Relevância do estudo**

O mundo competitivo e cada vez mais em que as empresas se inserem, obriga a que as empresas estejam cada vez mais preparadas para enfrentar a concorrência e os desafios da economia no geral.

Enfrentar este mundo empresarial, passa pela obtenção de informação correcta para a tomada de decisões. Daí a importância e necessidade de os gestores e contabilistas de empresas se prepararem melhor para enfrentar este mundo, através de tomadas de decisões certas em momentos certos.

A importância do tema deriva do facto de se pretender elucidar aos gestores de empresas sobre as vantagens que a auditoria financeira traz ao apoiar-las não somente com o fornecimento de informações credíveis, mas também com o fornecimento de recomendações e sugestões para o melhoramento do seu desempenho e alcance dos seus objectivos e dos objectivos da empresa.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Tipo de pesquisa**

#### **Quanto aos meios**

Foi feita uma pesquisa de campo através de um estudo de caso, com o objectivo de provar com fundamentos reais a hipótese colocada.

A pesquisa é também bibliográfica, pois foi necessário recorrer a diverso material publicado em livros, revistas, jornais e sites da Internet acessíveis ao público, tendo algumas sido primárias e outras secundárias, as quais ajudarão o leitor a compreender melhor e aceitar o objectivo do trabalho e as hipótese colocadas.

#### **Quanto aos fins**

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois para convencer o leitor de que as empresas podem apresentar um desempenho eficiente e eficaz de gestão quando apoiadas pela auditoria financeira, existe a necessidade de procurar descrever as características de uma gestão de empresas eficaz e eficiente. Ao mesmo tempo a pesquisa é também explicativa, na medida em que procura explicar ao leitor de que forma a auditoria financeira apoia ou contribui para uma boa gestão de empresas.

### **2.2 Tipos de amostra**

Trata-se de uma pesquisa não probabilística por acessibilidade cuja amostra é composta por uma empresa com a cultura ou experiência de realizar auditorias e com melhorias de gestão como consequência desta prática.

### **2.3 Selecção dos sujeitos ou elementos da amostra**

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (Gil, 1989:97), sendo constituída pela empresa BELL EQUIPMENT Moçambique, Lda. localizada na cidade da Matola. De acordo com o critério escolhido, a selecção desta empresa resulta do conhecimento existente de que esta empresa tem efectuado auditorias regularmente com uma periodicidade anual.

O sujeito de pesquisa foi o director financeiro da empresa seleccionada, por ser a pessoa mais indicada para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa.

#### **2.4 Colecta de dados**

A pesquisa da parte bibliográfica foi efectuada com base em livros que versam sobre a matéria de administração de empresas e sobre auditoria financeira. Os dados bibliográficos foram também obtidos em trabalhos de pesquisa, sites da Internet, dissertações e publicações diversas sobre os temas de administração e de auditoria financeira. Esta parte da pesquisa, tem como objectivo trazer ao leitor a compreensão sobre o processo de administrar empresas e seus objectivos. É também objectivo da pesquisa bibliográfica elucidar o leitor sobre o conceito de auditoria financeira, os objectivos e outros aspectos sobre o tema, importantes para a compreensão do objectivo da tese.

A colecta de dados para o estudo de caso foi feita através de entrevistas, observação e análise directa aos dados e documentos recolhidos junto à empresa. Foram recolhidos como dados para a observação, relatórios de gestão e de auditoria, resultados de exploração da empresa seleccionada, sistema de controlo interno instalado na empresa e informação sobre ocorrência de melhorias nesse sistema, e de toda outra informação relacionada com os objectivos, planos e metas traçadas pela direcção da empresa.

#### **2.5 Tratamento de Dados**

Os dados recolhidos para a pesquisa, foram tratados e analisados de forma qualitativa e quantitativa. Os dados bibliográficos foram estruturados e analisados para permitir ao leitor compreender a necessidade de obtenção de uma informação credível como base para a tomada de decisões acertadas no momento certo. A estrutura, análise e dissertações efectuadas permitem também compreender como é efectuado o desempenho da função administrativa nas empresas, elucidando sobre o facto de o desempenho administrativo ser efectuado de acordo com os objectivos pré-estabelecidos na empresa, os quais servem de guiões para os gestores.

Os dados relacionados com a auditoria foram estruturados de forma a trazer ao entendimento do leitor a necessidade desta prática, o processo de realização da mesma até a obtenção dos relatórios de auditoria.

Por sua vez, os dados recolhidos do estudo de caso efectuado, foram organizados de acordo com a descrição efectuada na parte bibliográfica, por forma a facilitar a compreensão da aplicação no mundo real dos conceitos teóricos retratados na parte bibliográfica. Estes dados foram também analisados qualitativa e quantitativamente, por forma a responder com maior ênfase a pergunta de pesquisa apresentada. Em outras palavras, foi feito um enquadramento dos dados da empresa seleccionada nos aspectos teóricos ora analisados. Analisados os dados, foram seguidamente retiradas as conclusões que visam responder a pergunta de pesquisa do presente estudo.

## **2.6 Limitações do método**

À semelhança de qualquer trabalho de pesquisa e método utilizado, o presente trabalho teve algumas limitações.

Tratando-se de um estudo de caso efectuado, seria aconselhável ou recomendável a obtenção de depoimentos e exemplos dos papéis de trabalho da empresa de auditoria que é responsável por auditar as contas da empresa seleccionada, por forma a dar mais ênfase às análises efectuadas e conclusões retiradas. Entretanto, uma das políticas das empresas de auditoria e ao mesmo tempo exigência ética é o sigilo absoluto sobre os trabalhos e constatações efectuados nos seus clientes. Daí não ter sido possível colher dados desta empresa de auditoria.

Através dos relatórios de auditoria fornecidos pela empresa, foi possível efectuar análises sobre a evolução dos resultados da empresa e sobre as melhorias no sistema de controlo interno, ocorridos. Entretanto, Tendo em conta que tivemos acesso aos relatórios de auditoria de apenas quatro anos nomeadamente 2004, 2005 e 2006 e as Cartas de Recomendações emitidos em 2004, 2005 e 2007, é possível que muitas outras situações e informações de relevo para a análise não tenham sido retratadas no estudo efectuado.

As informações e dados recolhidos na empresa seleccionada, bem como as entrevistas efectuadas, foram apenas através do director administrativo e financeiro que conforme se pode verificar na descrição do estudo efectuado à empresa, acumula várias funções e tarefas de trabalho dentro da empresa. Assim sendo, o tempo necessário para as entrevistas e recolha de dados e informações, foi sempre muito escasso, situação que contribuiu para que o período de recolha de dados para posterior organização e análise se tornasse longo tendo atingido cerca de dois meses.

### **3. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

#### **3.1 Conceitos**

A administração de empresas pode ser entendida como sendo o processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais escassos para o alcance de determinados objectivos, previamente estabelecidos de maneira eficiente e eficaz.

Chiavenato (1994:3) defende que a tarefa de administrar é interpretar os objectivos propostos pela empresa e transformá-los em acção empresarial por meio de planeamento, organização, direcção e controle de todos os esforços realizados em todas áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objectivos.

De uma forma geral os objectivos de uma empresa podem ser entendidos como uma situação ou estado futuro que se procura atingir. Os mesmos apresentam as seguintes funções:

- a) indicam uma orientação a ser atingida e estabelecem linhas mestras para as actividades dentro da empresa;
- b) justificam as actividades de uma empresa durante a sua existência;
- c) servem como padrões pelos quais pode se avaliar a eficiência e êxito da empresa; e
- d) servem como unidade de medida para se verificar e comparar a produtividade da empresa.

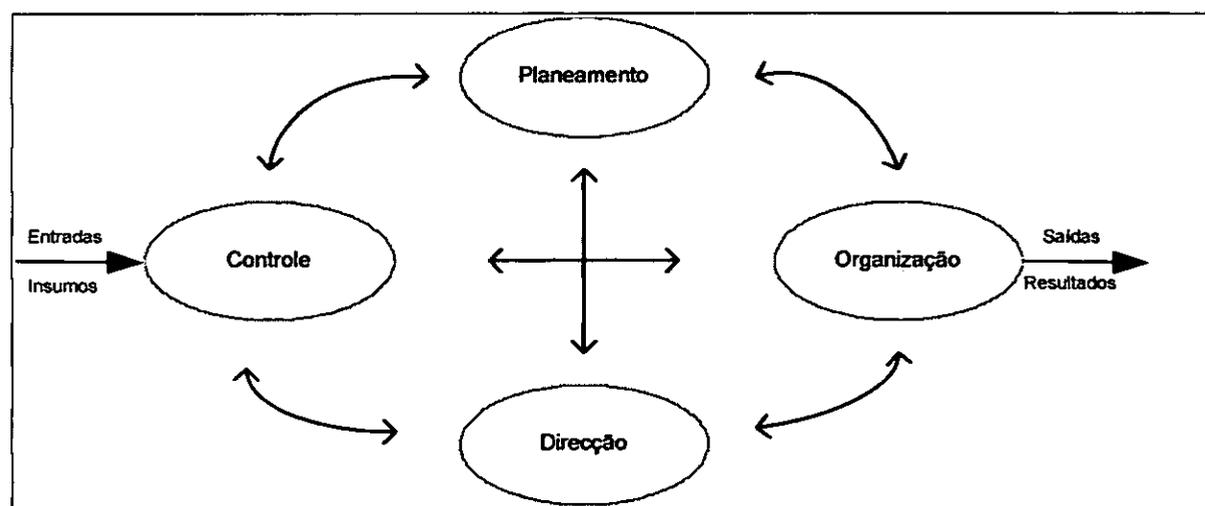
Tendo em conta as funções acima apresentadas, o administrador ao desempenhar as funções de planear, organizar, dirigir e controlar deve ter em conta os objectivos traçados na empresa, pois estes justificam a razão da existência da mesma e indicam a direcção que este deve seguir no desempenho de suas tarefas.

### 3.2 O processo administrativo

O processo de administrar é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objectivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização dos objectivos por meio da aplicação de recursos (Maximiano, 2004:26).

De acordo com a Figura 1, o processo administrativo funciona através da interligação das funções de planear, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa. Cada função apresenta uma importância ímpar no processo. Não basta efectuar o plano, organizar-se a até mesmo dirigir, sem efectuar o controlo do processo. Do mesmo modo, não é suficiente planear, dirigir e controlar, sem organizar-se e vice-versa. Portanto, o processo administrativo é a união das quatro funções convista ao alcance dos resultados que conduzam aos objectivos da empresa.

*Figura 1: O processo administrativo.*



Fonte: Chiavenato, (1994:166).

### **3.3 Funções administrativas**

Dentro das quatro principais funções do administrador, podemos derivar as seguintes funções administrativas relacionadas com tais funções:

- fixar objectivos. Função que se encontra interligada ou relacionada com o planeamento;
- analisar a situação da empresa de modo a conhecer os problemas existentes;
- solucionar os problemas identificados nas suas análises;
- organizar e alocar recursos financeiros, tecnológicos e humanos de uma forma racional tendo em conta a sua escassez;
- comunicar, dirigir e motivar as pessoas;
- negociar com terceiros ou dentro da empresa sobre diversos assuntos relacionados com o objectivo da empresa;
- tomar decisões; e
- controlar através da mensuração e avaliação.

### **3.4 Habilidades do administrador**

O administrador de empresas, precisa reunir algumas habilidades que lhe serão muito úteis no desempenho das suas funções. Precisa de habilidades técnicas, humanas e conceptuais.

Nas habilidades técnicas podemos encontrar a capacidade de utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas na tomada de decisões e solução de problemas.

Dentro das habilidades humanas encontramos a capacidade de saber lidar e relacionar com pessoas com eficiência, conduzir mudanças, obter cooperação e solucionar conflitos;

Na habilidade conceptual, o administrador precisa saber e ser capaz de ter uma visão sistemática.

### 3.5 Ramos da administração de empresas

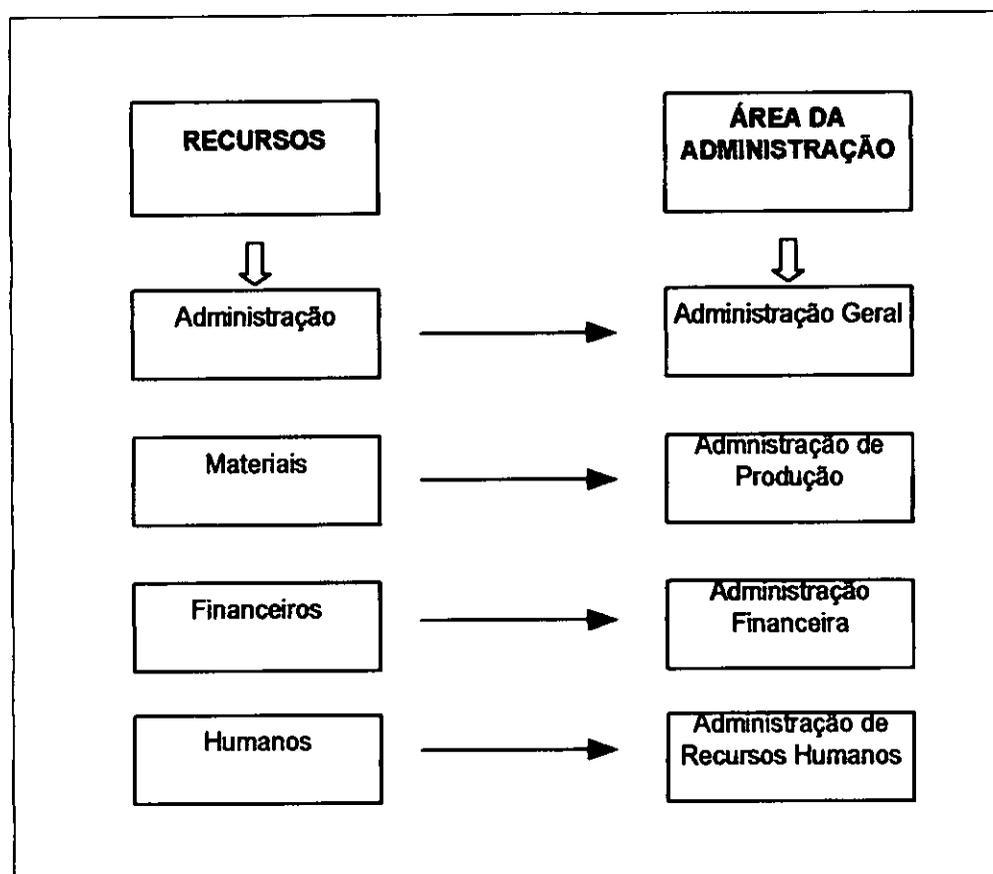
A administração de empresas subdivide-se nas seguintes áreas:

- a) administração geral;
- b) administração de produção;
- c) administração de recursos humanos;
- d) administração mercadológica;
- e) administração financeira.

Cada uma das áreas acima apresentadas necessita de recursos convista ao alcance dos objectivos traçados na empresa e por área.

Para melhor compreensão da interligação dos recursos às respectivas áreas, é apresentada a Figura 2.

*Figura 2: Recursos e áreas da administração de empresas.*



Fonte: Chiavenato (op. cit.:69).

### **3.5.1 Administração geral**

Esta área tem a função de planejar, organizar, direccionar e controlar as restantes áreas da administração, e serve-se dos recursos administrativos que incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária.

### **3.5.2 Administração de produção**

Serve de recursos materiais constituídos pelos edifícios e terrenos, máquinas, equipamentos, instalações, matérias-primas, materiais e tecnologia de produção, para a produção de bens e/ou serviços.

### **3.5.3 Administração dos recursos humanos**

Fazem parte deste ramo a equipe de pessoas ao serviço da empresa na consecução dos planos e objectivos da empresa. Inclui os directores, gerentes, chefes, supervisores, funcionários, operários e técnicos.

### **3.5.4 Administração mercadológica**

Pode também ser denominada administração comercial, pois é o ramo da administração que trata da parte comercial da empresa, lidando com os clientes e fornecedores. Ocupa-se também do *marketing* da empresa.

### **3.5.5 Administração financeira**

A gestão financeira abrange o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa ao menor custo possível e sem alienação da sua independência, e, também, no estudo e controlo da rendibilidade de todas as aplicações a que são afectos esses recursos (Menezes, 2003:39).

O ramo da administração financeira encontra-se estritamente ligado ao administrador de empresas e aos recursos financeiros. Os recursos financeiros garantem os meios para aquisição dos demais recursos necessários à empresa podendo por isso, este ramo, ser considerado um dos principais da administração de empresas.

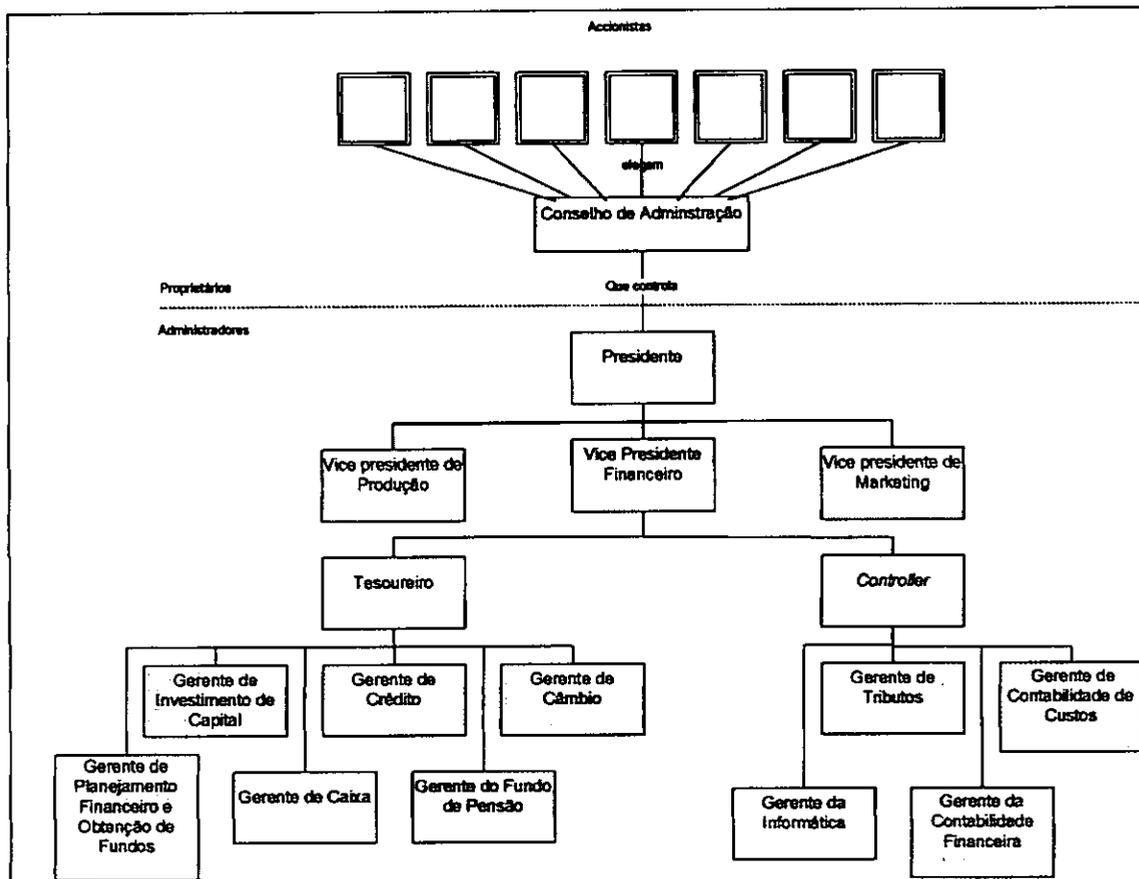
Por outro lado, o desempenho da empresa no geral, incluindo o dos outros ramos da administração, é normalmente traduzido nas demonstrações financeiras que são preparadas neste ramo da administração. As outras áreas necessitam interagir com o pessoal das finanças para realizar seu trabalho. Precisam justificar as necessidades de admissão de mais trabalhadores, negociar orçamentos para a aquisição de mais equipamentos para o sector de produção, por exemplo, tais que tragam méritos financeiros, por forma a obter recursos da administração geral.

Menezes (op. cit.:35), enfatiza a importância da administração financeira e sua ligação com outras áreas, explicando que por exemplo a incorrecta negociação das compras de matéria prima em termos de quantidades, qualidade, preços e condições de pagamento, tem certamente efeitos económicos resultantes na elevação dos custos industriais ou financeiros através da redução de crédito normal obtido. Do mesmo modo a não qualificada gestão comercial em termos de preços de venda e condições de recebimento, claramente apresenta consequências económicas traduzidas na diminuição dos resultados das vendas, ou consequências financeiras traduzidas na elevação do volume de crédito concedido.

Embora todos outros ramos prestem contas à administração geral, normalmente o administrador Geral que pode ser denominado Presidente do Conselho administrativo, é o que lida directamente e com mais frequência com o administrador financeiro.

Como se pode verificar na Figura 3, o Vice Presidente Financeiro lida directamente com o Presidente do Conselho de Administração - PCA e com todas outras áreas da empresa, o que já não acontece com os Vice presidentes de Produção e de *Marketing*, os quais lidam apenas com os níveis mais altos, nomeadamente os vice presidentes e com o PCA.

Figura 3: Organograma de uma sociedade anónima



Fonte: Adaptado do Gitman (op.cit.:9)

É importante salientar que nem todas as empresas apresentam um organograma idêntico ao da Figura 3. Este aplica-se mais a empresas de grande dimensão. Em caso de empresas pequenas, não é aplicável a implementação de tantos departamentos.

Ainda assim, em qualquer tipo de empresa, grande ou pequena, o departamento financeiro é normalmente o que mais lida com a direcção geral.

Deste modo, dada a importância e relevância deste ramo, e tendo em conta o objectivo do presente trabalho, a Administração financeira será abordada com maior profundidade por forma a facilitar a compreensão de como a Auditoria financeira apoia as empresa no alcance de uma boa e eficiente gestão de empresas.

### **3.5.5.1 Objectivos e funções da administração financeira**

#### **Objectivos**

Como já foi explicado, as empresas traçam objectivos que servem de guião para o administrador no desempenho de suas actividades. Deste modo, os objectivos e funções do administrador financeiro, serão de uma forma geral de procurar alcançar e cumprir com os objectivos da empresa.

De uma forma geral, pode se afirmar que o objectivo do administrador financeiro depende dos objectivos dos proprietários da empresa. Dos objectivos da empresa normalmente destacam-se a maximização de lucro e a maximização da riqueza dos accionistas. Importa salientar que os objectivos variam do tipo de empresa, podendo existir empresas sem intuito lucrativo e preocupadas apenas com questões humanitárias como a ética e assistência social, por exemplo. Neste tipo de empresas enquadram-se as organizações não governamentais.

Em qualquer tipo de organização, lucrativas ou não, o objectivo do administrador financeiro deve ser de atingir os objectivos pré-estabelecidos aquando da criação da mesma, sendo racional no uso dos recursos escassos.

Para Gitman (1997:16), o objectivo da administração financeira está ligado ao da empresa que é maximização do seu lucro e dos seus accionistas. A função do administrador financeiro é de criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influir na tomada de decisões que resultem em maior retorno financeiro para a empresa.

#### **Funções**

Gitman (op. cit. p.13) relaciona as actividades do administrador financeiro ás demonstrações financeiras básicas da empresa, destacando as seguintes funções:

##### **a) Análise e planeamento financeiro**

Nesta função, o administrador analisa os dados financeiros da empresa os quais traduzem a posição financeira da mesma, avaliando e planejando as possíveis necessidades de aumento ou redução da capacidade produtiva e dos financiamentos, convista ao alcance de cada vez melhores resultados.

b) Tomar decisões de investimento

Resumidamente, nesta função e através do balanço da empresa, o administrador deve determinar os níveis óptimos dos activos circulantes e permanentes e procurar manter tais níveis. Deve analisar as necessidades de aquisição e/ou substituição ou não de activos fixos, tendo em conta a qualidade e quantidade necessários.

c) Tomar decisões de financiamento.

Neste ponto, o administrador baseado no Passivo apresentado no balanço da empresa, deve determinar a melhor e mais adequada composição de financiamento a curto e longo prazo procurando também escolher as melhores fontes para tal financiamento.

As decisões a serem tomadas em cada um das funções são de extrema importância para a empresa e afectam tanto a rendibilidade da empresa, como a sua liquidez global. Ao desempenhar estas três funções, o administrador procura identificar áreas com problemas ou dificuldades e as que devem e/ou podem ser melhoradas.

Sendo o administrador financeiro responsável pela administração de recursos financeiros, os quais são escassos, ele deve procurar de uma forma racional garantir a manutenção de um certo nível de liquidez, permitindo a disponibilidade de recursos para sustentar as actividades do dia a dia dos restantes departamentos da empresa.

### **3.5.5.2 Relação da administração financeira com outras áreas**

Pelo facto de as empresas se encontrarem inseridas num mundo cada vez mais competitivo enfrentando os efeitos da globalização e precisar traçar internamente estratégias para enfrentar a competitividade, a administração financeira encontra-se estritamente ligada a Economia e a Contabilidade.

#### **Relacionamento com a economia**

O conhecimento básico da Economia é necessário para a compreensão tanto do ambiente, quanto das técnicas de tomada de decisão no contexto do desempenho da administração financeira.

A economia divide-se em dois ramos nomeadamente a macroeconomia e micro economia.

A macroeconomia estuda de entre outros, o sistema bancário, os sistemas financeiros e as formas de intervenção do estado numa economia. É de salientar que a política económica não conhece limites geográficos e visa estabelecer uma estrutura internacional segundo a qual os recursos possam fluir livremente entre instituições e nações. O administrador financeiro precisa estar atento às consequências dos diferentes níveis de actividade económica e mudanças na política económica que afectam o seu ambiente de decisão. Deve também ser capaz de avaliar as consequências de uma política restritiva sobre a capacidade da empresa em obter recursos e gerar receitas.

A microeconomia fornece as bases para operações eficientes na empresa e define as acções que permitirão à empresa obter sucessos. Lida com os conceitos de oferta e procura, estratégias para maximização do lucro, níveis óptimos de vendas, estratégia e determinação do preço do produto, razões para depreciar activos e do princípio da Análise Marginal que é básico na administração financeira. Segundo este princípio, apenas se devem tomar decisões e adoptar medidas quando as receitas marginais excedem os custos marginais.

#### **Relacionamento com a contabilidade**

Em algumas empresas a função do administrador financeiro e do contabilista chegam a ser confundidas. Entretanto, embora estas duas funções não se distingam facilmente, elas são diferentes, relacionadas e sobrepõem-se. As diferenças entre finanças e contabilidade resumem-se na ênfase do fluxo de caixa e na tomada de decisão.

A diferença em relação ao fluxo de caixa reside na maneira como cada um vê os fundos da empresa. O contabilista tendo a função de fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar a posição financeira da empresa e pagar os impostos, prepara as demonstrações financeiras com base no princípio da especialização de exercícios, segundo o qual as receitas e despesas são registados no momento em que ocorrem independentemente de ocorrer o respectivo recebimento ou pagamento. Por sua vez, o administrador financeiro reconhece as receitas e despesas apenas com a entrada e saída de fundos na empresa, preocupando-se em manter a solvência da empresa.

No que diz respeito à tomada de decisões, o contabilista preocupa-se em colher e apresentar dados que sejam interpretados com facilidade sobre operações passadas presentes e futuras da empresa. Enquanto que o administrador financeiro usa estes dados para avalia-los, desenvolver mais dados e tomar decisões. Entretanto, isto não quer dizer que o contabilista não tome nunca decisões, e que o administrador financeiro não recolha dados.

#### **Relacionamento com o conceito da qualidade total**

O administrador financeiro deve ainda dentro das suas funções preocupar-se com a qualidade das operações da empresa, relacionando-se deste modo e como já foi citado em pontos anteriores, com as outras áreas da administração de empresas.

O aspecto relacionado à qualidade total envolve todos os departamentos da empresa, e inclui os esforços contínuos no sentido de melhorar as operações e aperfeiçoar os processos, a fim de atingir maior eficiência e satisfação das necessidades de todos os clientes internos e externos.

O princípio da qualidade total ajuda as empresas a aumentarem a sua rendibilidade através da redução dos custos de produção directos e indirectos.

#### **Relacionamento com a fiscalidade**

Dominar a legislação tributária e ser capaz de prever os efeitos dos impostos sobre os efeitos da empresa no sentido de reduzi-los é uma habilidade essencial ao moderno administrador financeiro (Gitman op. cit.:815).

A fiscalidade é um aspecto muito importante que afecta significativamente não somente os fundos da empresa como também a sobrevivência da mesma através da continuidade das suas operações. O não cumprimento das normas e legislação fiscal pode culminar com penalidades fortes sobre as empresas que vão desde a aplicação de multas muito pesadas até mesmo ao encerramento das actividades da empresa.

Deste modo, o administrador financeiro deve acompanhar atentamente o comportamento da legislação tributária e manter-se actualizado sobre as alterações a legislação e a introdução de novos impostos e modalidades que vão surgindo e que afectem de uma forma directa ou indirecta a empresa.

### **3.6 Técnicas para análise da eficiência de gestão**

Tendo já sido abordados os aspectos relacionados com a administração de empresas, desde os seus objectivos até as suas ramificações, torna-se importante entender de que forma é medida a eficiência de gestão.

Uma empresa pode apresentar bons resultados durante um período longo, e enfrentar por exemplo por problemas de falta de liquidez. Do mesmo modo, as empresas podem apresentar resultados negativos e não enfrentarem nenhum problema de liquidez. Qual seria então o indicador que leva a concluir sobre a eficiência da gestão nas empresas? Vários autores recomendam o uso de rácios ou índices financeiros para este efeito.

Sanvicente (op.cit:177), defende que as demonstrações financeiras de uma empresa, podem servir para a construção de índices que são grandezas comparáveis a partir de valores monetários absolutos, destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos.

Myers e Brealey (1999:765) fazem referência aos chamados ases financeiros que em poucos minutos conseguem analisar as contas de uma empresa e desvendar os seus segredos mais recônditos através de rácios financeiros.

Uma definição dada pelos autores citados (op. cit.), explica que os rácios financeiros são um instrumento prático para resumir um grande número de dados financeiros e para comparar o desempenho das empresas.

Gitman (op. cit.:107) recomenda o uso dos seguintes rácios para esta análise, os quais devem ser analisados em conjunto com outras informações sobre os negócios da empresa:

- Índice de liquidez;
- Índice de actividade;
- Índice de endividamento;
- Índice de rendibilidade.

### 3.6.1 Índices de liquidez

De acordo com Sanvicente (op. cit.), este índice é considerado uma das medidas mais usadas para avaliar a capacidade de uma empresa poder saldar os seus compromissos em dia.

A liquidez pode ser, portanto, entendida como a capacidade de uma empresa saldar suas obrigações antes do seu vencimento. Normalmente entram para o grupo destas obrigações as dívidas a curto prazo.

A análise da liquidez pode ser efectuada com base nos seguintes elementos:

a) capital circulante, o qual corresponde a diferença entre o activo circulante e o passivo circulante. Um valor negativo desta diferença reflecte uma situação de insolvência para empresa o que significa que a mesma não se encontra em condições de satisfazer seus compromissos a curto prazo., sendo calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Capital circulante} = \text{Activo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

b) capital circulante líquido, que é dado pelo rácio entre o Activo circulante e o passivo circulante. Este índice expressa até que nível o activo circulante é financiado pelo passivo circulante e calcula-se usando a fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

c) capital circulante seco, o qual representa o nível do financiamento dos meios circulantes financeiros e fixos, com base no passivo circulante. O mesmo é calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Seco} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Meios Circulantes Materiais}}{\text{Passivo circulante}}$$

A análise do índice de liquidez deve ser analisado, como já foi referido, através da três fórmulas acima apresentadas, tendo em conta que quanto maior for o nível dos

resultados ou índices obtidos, melhor é o desempenho da empresa, pelo menos em termos de nível de liquidez.

De acordo com Gitman (op.cit.:111), os índices de liquidez são geralmente inadequados, pois, diferenças na composição dos activos circulantes e passivos circulantes podem afectar significativamente a verdadeira liquidez da empresa.

### **3.6.2 Índices de actividade**

É composto pelos rácios da rotação de existências, Período médio de cobrança, período médio de pagamento, Rotação de activo permanente, e Rotação de activo total.

O índice de actividade servem para medir o tempo necessário para transformar o activo circulante em meios monetários.

a) a rotação de existências mede a liquidez das existências da empresa e é calculado pela fórmula:

$$\text{Rotação de existências} = \frac{\text{Custos dos MCM Vendidos}}{\text{Saldo das existências}}$$

Para se obter o número médio de dias necessários para vender as existências, divide-se o número de dias do ano, pelo valor da rotação de existências.

b) o Período médio de cobranças reflecte o tempo necessário para a cobrança dos saldos de contas a receber pela venda de mercadorias ou serviços. Permite aos gestores financeiros avaliar sobre a política de créditos e cobranças adoptada na empresa. O rácio é dado pela fórmula:

$$\text{Período médio de cobranças} = \frac{\text{Saldo das contas a receber}}{\text{Vendas médias diárias}}$$

c) o período médio de pagamentos reflecte o prazo médio necessário para a empresa efectuar o pagamento das suas responsabilidades a curto prazo. Calcula-se pela seguinte fórmula:

$$\text{Período médio de pagamentos} = \frac{\text{Saldo de contas a pagar}}{\text{Compras médias por ano}}$$

- d) a rotação de activo permanente expressa o quanto a empresa gera vendas através dos seus activos permanentes. Obtém-se através da fórmula:

$$\text{Rotação do activo permanente} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo permanente líquido}}$$

- e) a rotação do activo total expressa em que nível as vendas da empresa forma gerados pelos seus activos totais.

$$\text{Rotação do activo total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo total}}$$

### **3.6.3 Índices de endividamento**

É composto pelo índice de endividamento geral, índice de exigível a longo prazo sem incluir o património líquido, índice de cobertura de juros, e pelo índice de cobertura de pagamentos fixos.

- a) o Índice de endividamento global mede a proporção dos activos globais da empresa financiada pelo passivo total. Calcula-se do seguinte modo:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Activo total}}$$

- b) o índice de exigível a longo prazo líquido do património líquido estabelece a relação entre os financiamentos externos e o financiamento por fundos ou capitais fornecidos pelos sócios da empresa. É obtido através da fórmula

$$\text{Exigível a longo prazo - património líquido} = \frac{\text{Exigível a longo prazo}}{\text{Fundos próprios}}$$

- c) o índice de cobertura de juros mede a capacidade que a empresa tem de cumprir com os pagamentos dos juros dos financiamentos obtidos. Obtém-se do seguinte modo:

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e imposto}}{\text{Despesa anual em juros}}$$

- d) índice de cobertura de pagamentos fixos é o que mede a capacidade que a empresa tem de poder cumprir com as suas obrigações consideradas fixas decorrentes de situações como financiamentos obtidos e dividendos de acções preferenciais. Calcula-se usando a fórmula:

$$\text{Índice de cobertura de pagamentos fixos} = \frac{\text{Lucro antes dos juros e imposto} + \text{pagamento pelo leasing}^2}{\text{Juros} + \text{pagamento de leasing} + [(\text{amortizações do principal} + \text{dividendos às acções preferenciais}) \times (1/1-T)]}$$

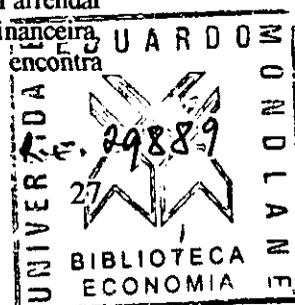
A letra "T" significa alíquota fiscal ou a taxa de imposto em vigor. No caso de Moçambique, corresponde a taxa do IRPC – Imposto sobre o rendimento de pessoas colectivas, fixada em 32%.

### 3.6.4 Índices de rendibilidade

Os índices de rendibilidade medem o nível de retorno obtido em relação a vários factores sobre os quais se pretende efectuar a análise. A rendibilidade pode ser analisada em relação aos activos investidos, ou aos fundos investidos pelos sócios, ou ainda em relação aos custos ocorridos durante o ano, por exemplo.

São várias as maneiras de analisar a rendibilidade. Serão apresentados alguns, os usados com mais frequência.

<sup>2</sup> Palavra em inglês correspondente ao tempo presente do indicativo da palavra *lease* que significa arrendar (tradução livre da autora). Menezes (2003:328) traduz a palavra *leasing* para locação financeira, explicando que é uma forma de financiamento dos investimentos em activos fixos que se encontra internacionalmente bastante divulgada.



a) demonstração da composição percentual do resultado, analisando a margem bruta, margem operacional e a margem líquida em termos percentuais, tendo como base o nível de vendas obtido. Os cálculos são efectuados através das seguintes fórmulas:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Vendas} - \text{Custo de vendas}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$$

b) taxa de retorno sobre o activo total que mede o nível de eficiência da empresa na obtenção do lucro com base nos seus activos.

$$\text{Taxa de retorno sobre o activo total} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Activo total}}$$

c) taxa de retorno sobre o património líquido a qual mede o retorno obtido através dos fundos investidos pelos sócios e/ou proprietários da empresa

$$\text{Taxa de retorno sobre o património líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Fundos próprios}}$$

Os resultados líquidos anuais são um dos indicadores absolutos de rendibilidade global mais importantes, pois constituem a base da remuneração dos capitais próprios (dividendos ou lucros distribuídos) ou, quando retidos, contribuem para aumentar o valor contabilístico da empresa e consolidar a sua autonomia financeira (Menezes, op. ct.:49).

Entretanto, o uso de vários rácios em simultâneo é mais aconselhável para efeitos de análise de eficiência de desempenho. Entretanto, há que ter em conta a importância que alguns têm sobre os outros, como é o caso dos índices obtidos a partir dos resultados operacionais e líquidos. Há também que ter em conta o facto de alguns não serem aplicáveis em determinadas empresas, dependendo da actividade da empresa e de outras informações relacionados com a demonstração de resultados, balanço e nível de controlo interno, de entre outras várias informações. Dependendo ainda do objectivo da análise a efectuar, vários índices podem ser calculados.

Em forma de conclusão da abordagem efectuada neste capítulo com o objectivo de caracterizar uma gestão de empresas eficiente e eficaz, pode se afirmar que esta passa, de uma forma geral pelo alcance dos objectivos estabelecidos na empresa.

O alcance dos objectivos passa pela necessidade da tomada de decisões certas no momento certo com base em análise efectuadas às demonstrações financeiras, as quais devem transmitir a realidade da situação financeira da empresa, e devem ser sempre no sentido de procurar conduzir a empresa aos objectivos traçados. A avaliação do resultado do desempenho da empresa pode ser efectuada através da análise dos indicadores de desempenho abordados neste capítulo.

#### **4. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

O desempenho da administração de empresas é feito através de procedimentos diversos. Cada área ou departamento da empresa traça seus métodos de trabalho e metas que servirão de referência e/ou guiões para o alcance dos planos estabelecidos. Depois de se efectuarem os planos, segue-se a fase de organizar, dirigir e controlar todos os recursos a caminho da concretização dos planos traçados. Este processo é normalmente efectuado através do Sistema de controlo interno.

##### **4.1 Conceito do sistema de controlo interno**

Costa (2000:23) apresenta a definição dada pelo IFAC – International Federation of Accountants através da ISA – International Standards on Auditing, segundo a qual o sistema de controlo interno corresponde ao 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 às 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 de informação financeira fidedigna.

#### **4.2 Objectivos do controlo interno**

Ao auxiliar a gestão da empresa a atingir os objectivos da empresa, os objectivos do controlo interno visam assegurar o seguinte:

- Confiança e integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos; e
- A realização dos objectivos estabelecidos para as operações ou programas.

Um sistema de controlo interno numa empresa, pode incluir dentre outros vários controles, o controle orçamentário, dos custos padrão, relatórios operacionais, análises estatísticas, programas de formação do pessoal e auditoria interna.

Um sistema de controlo interno abrange não somente o sistema contabilístico de uma empresa, como também compreende o ambiente de controlo e os procedimentos de controlo.

O ambiente de controlo diz respeito à atitude e consciência dos órgãos principais da empresa em relação a importância em se implementar o sistema de controlo interno traçado. Por sua vez os procedimentos de controlo dizem respeito às políticas e procedimentos estabelecidos para a implementação deste sistema de controlo interno.

De acordo com Attie (op.cit.:114) estes controlos são subdivididos em dois grupos, nomeadamente:

### Controlo Interno administrativo

O qual inclui o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transacções pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indirecta aos registos financeiros e abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de formação e controlo da qualidade.

O controlo interno administrativo é considerado o ponto de partida para um controlo interno contabilístico sobre as transacções da empresa.

### Controlo interno contabilístico

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. Geralmente incluem os controles ao sistema de autorização e aprovação, segregação de funções, e controles físicos sobre os bens e valores da empresa.

O controlo contabilístico deve procurar assegurar que os registos contabilísticos proporcionam uma razoável certeza de que:

- As transacções são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica da administração;
- As transacções registadas permitem a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações. O registo deve permitir ainda a manutenção de um controlo sobre os activos;
- O acesso aos activos é apenas permitido de acordo com autorização da administração;
- Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Uma das principais diferenças que ajuda a compreender melhor cada um destes dois sistemas, é o facto de o controlo administrativo não influir de forma directa nas demonstrações financeiras, ao contrário do sistema contabilístico que pode afectar de maneira significativa os registos contabilísticos e a demonstração de resultados.

### **4.3 Falhas na implementação do controlo interno**

Em geral, uma empresa é constituída através da representação hierárquica superior dos administradores. A partir do instante em que os administradores passam a exercer forte pressão e influência no sistema de controlo interno, conseguem aderência do pessoal que depende das acções do seu administrador. (Attie, 2000:124).

A partir deste trecho de texto, pode se perceber que existem factores que podem contribuir para falhas na implementação do controlo interno ou que limitam o seu sucesso, destacando-se os seguintes:

- Não interesse por parte da Administração na manutenção de um bom sistema de controlo, por simples falta de interesse em atingir a confiança e integridade da informação;
- A dimensão da empresa, pelo facto de ser muito difícil atingir a segregação de funções em empresas pequenas e com poucos trabalhadores;
- Relação custo/benefício. É necessário avaliar se o custo para a implementação do sistema não será superior ao benefício que se espera obter do mesmo;
- A existência de erros humanos, conluio e fraudes que podem se verificar pela falta de competência ou de integridade moral;
- Ocorrência de transacções pouco usuais, dado que um sistema de controlo interno é geralmente implementado para prever transacções frequentes ou correntes;
- A utilização de informática que pode ser acessível directamente a várias pessoas.

O administrador pode verificar através do controlo se a empresa está caminhando na direcção certa convista ao alcance dos objectivos da empresa, e se necessário tomar medidas correctivas no sentido de alcançarem tais objectivos. É nesta fase que se encontra patente a função de dirigir e controlar, as quais fazem parte do processo e do papel da administração.

## **5. AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

Um dos papéis da administração ou do administrador consiste em preparar as demonstrações financeiras que traduzam informações reais sobre o desempenho da empresa. Através desta informação, os proprietários e administradores da empresa podem verificar se foram ou se estão sendo, ou não atingidos os objectivos pré-estabelecidos na empresa. Ainda com base nas demonstrações financeiras, os gestores e proprietários podem elaborar novos planos e metas para próximos exercícios. A mesma informação pode também ser utilizada por vários utentes como investidores, instituições financeiras por exemplo. Daí a importância e necessidade de que estas demonstrações financeiras traduzam a realidade, por forma a que seus utentes possam tomar decisões idóneas.

A auditoria das demonstrações financeiras consiste em examinar esta informação com o objectivo de concluir se a mesma traduz de forma verdadeira e apropriada a situação real da empresa.

### **5.2 Conceito e objectivos**

De acordo com Crepaldi (2002:23), a auditoria compreende o exame dos documentos, livros e registos, inspecção e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do património, com o objectivo de mensurar a exactidão desses registos e das demonstrações financeiras.

De acordo com o texto de apoio sobre o manual do revisor oficial de contas (não datado), o objectivo da auditoria das demonstrações financeiras, é o de habilitar o auditor a expressar uma opinião se as demonstrações financeiras estão preparadas, em todos aspectos materialmente relevantes, de acordo com uma estrutura conceptual de relato financeiro identificada.

Existem instituições que regulam o trabalho dos auditores, e daí existirem consequentemente regras e princípios a serem seguidas na realização dos exames de auditoria e expressão da opinião. Uma das regras e princípios referidos na definição

dada, está relacionada com os princípios de contabilidade geralmente aceites – pcga, os quais são entendidos como um conjunto de normas e convenções que guiam ou orientam os contabilistas na preparação das demonstrações financeiras. Nesta orientação, os princípios fazem menção aos elementos disciplinadores do registo e mensurarão dos factos contabilísticos e da forma a seguir na elaboração e apresentação das demonstrações financeiras.

Muitas empresas entendem o objectivo da auditoria como sendo apenas o de descobrir e proteger-las dos erros e evitar fraudes e multas fiscais, esquecendo-se da importância que esta tem no apoio ao alcance da eficácia e eficiência da empresa no seu todo.

Entretanto, a auditoria tem objectivos primários e secundários, sendo os primários a emissão da opinião sobre a fidedignidade das demonstrações financeiras e o objectivo secundário a descoberta de erros e fraudes, informações sobre o controlo interno, assistência económico-financeiras, de entre outros importantes para a gestão da empresa.

## **5.2 Objecto da Auditoria**

De acordo com Sá (2002:27), são objectos das tarefas de auditoria as seguintes:

- comprovação de exactidão dos factos patrimoniais, pelo registo;
- comprovação da propriedade na identificação dos mesmos factos em face da dinâmica patrimonial;
- comprovação do tempo e do valor como medidas dos mesmos factos em face da dinâmica patrimonial;
- interpretação e crítica dos exames a que se procedeu;
- orientação para o governo do património;
- protecção contra fraudes;
- pesquisas patrimoniais sobre factos ocorridos;
- previsão de factos patrimoniais;
- exame da eficácia;
- exame da eficiência;
- exame dos riscos patrimoniais;
- exame da capacidade de equilíbrio da empresa;

- exames da capacidade de produtividade;
- exame da capacidade de elasticidade;
- exame da capacidade de sobrevivência;
- exames da capacidade de pagamento;
- exames da capacidade de obtenção de resultados;
- orientação e opinião sobre os exames

### **5.3 Breve historial sobre o surgimento da auditoria**

De acordo com Reinaldo e Araújo a auditoria surge como consequência do surgimento no Reino Unido de inúmeros processos de falência de várias empresas. Tais empresas estavam ligadas a actividades de especulação, as quais na maioria das vezes demonstravam pouca seriedade. Com a revolução industrial, o volume de numerário envolvido passou a ser muito elevado, surgindo daí a preocupação por parte dos contabilistas da época, de se organizarem para prestação de um serviço melhor. Deu-se início então ao processo de análise das demonstrações financeiras. A preocupação maior que existia era no sentido de se estabelecerem padrões profissionais que pudessem servir de orientação para a condução dos trabalhos de auditoria.

Crepaldi (op.cit.:91) defende que o termo auditor evidenciando o título de quem pratica esta técnica, tenha surgido no século XIII na Inglaterra durante o reinado de Eduardo I. Ainda de acordo com Crepaldi (op.cit.:94), a profissão do auditor data do século XVIII, quando alguns profissionais se auto nomeavam contabilistas públicos, executando, porém um trabalho pouco mais aprofundado do que aquele efectuado pelos contadores comuns.

Por sua vez, Costa (2000:52) explica que desde o final do século XVII se reconhecia o contabilista como um profissional que lidava com casos de insolvências e falências, e que a partir do século XIX os auditores deixaram progressivamente de efectuar estes trabalhos como o faziam, passando a praticar a contabilidade e a auditoria como hoje são entendidos.

A exposição destes autores, leva a autora a concluir que a auditoria começa a ser abordada de maneira mais organizada, consistente e concisa por volta do século XIX, tendo sido inicialmente abordada em diferentes partes do mundo sem se entender exactamente a função que estava sendo desempenhada. Faltavam regras e princípios para regularem o mundo profissional da contabilidade e auditoria. Com o andar do tempo foram surgindo várias associações que foram se organizando melhor no estabelecimento de padrões e normas de contabilidade e auditoria.

Actualmente o mundo conta com mais várias organizações sobre a matéria sendo de destacar o IASB (International Accounting Standards Board); IOSCO (International Organization of Securities Commissions), IFAC (International Federation of accountants), FASB (Financial Accounting Standards Board), União Europeia, de entre outras.

#### **5.4 Tipos de auditoria**

A auditoria pode apresentar-se de diversas formas, conforme as suas características peculiares. Assim, de acordo com os fins a que se destina, a auditoria pode ser realizada para confirmar a exactidão das demonstrações contabilísticas, permitir melhor controlo administrativo, atender as exigências legais, verificar o cumprimento das obrigações fiscais, entre outros, apurar erros e fraudes (Franco e Marra, 1992:163).

Existem vários tipos de auditoria e várias formas de classificação que podem ser dadas ao termo. Classificando em termos da relação existente com o auditor, pode-se classificar a auditoria de três formas, nomeadamente auditoria interna, auditoria externa e auditoria governamental.

Auditoria interna é a que é exercida por funcionários internos da empresa e enquadra-se no sistema de controlo interno implementado. O objectivo principal é atender à administração da empresa na implementação e vigilância das normas internas definidas, avaliando e aperfeiçoando, com sugestões, o controlo interno.

Auditoria externa é a que é realizada por entidades ou profissionais externos e independentes à empresa, com o objectivo primordial de expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras, se estas se encontram apresentadas de acordo com princípios de contabilidade geralmente aceites. A auditoria externa analisa também a confiança do controlo interno das empresas auditadas, podendo emitir um relatório de recomendações para apoiar na resolução dos aspectos negativos encontrados e a melhorar.

Auditoria governamental enquadra-se normalmente no âmbito das responsabilidades fiscais das empresas e tem o objectivo de verificar o cumprimento das obrigações fiscais tributárias, trabalhistas e sociais por parte dos contribuintes.

Outra classificação que pode ser dada a auditoria é a relacionada aos objectivos da auditoria podendo ser observados os seguintes tipos de auditoria:

- Auditoria financeira;
- Auditoria Interna;
- Auditoria Operacional;
- Auditoria de Gestão;
- Auditoria previsional;
- Auditoria ambiental; e
- Auditoria de informática.

De salientar que, conforme já foi devidamente explicado na delimitação do presente trabalho, o mesmo tem por objectivo explorar apenas a auditoria financeira que é a auditoria das demonstrações financeiras.

### **5.5 Etapas e fases da realização da auditoria financeira**

A realização de uma auditoria pode ser agrupada, de acordo com Attie (op.cit.:36) nas seguintes etapas:

- Etapa inicial da auditoria a qual engloba a solicitação dos serviços de auditoria pela empresa interessada ou necessitada; O dimensionamento dos trabalhos de auditoria e a carta proposta dos serviços de auditoria.

- Planeamento da auditoria, que engloba o planeamento do trabalho; o Estudo e avaliação dos sistemas de controlo interno; testes de procedimentos de controlo interno; a selecção e programa de trabalho de auditoria; avaliação dos procedimentos de auditoria e o evidenciar os exames efectuados.
- Etapa da conclusão da auditoria que sendo a última fase engloba a avaliação das evidências obtidas; a emissão do parecer de auditoria e a elaboração dos relatórios de auditoria.

### **Etapa Inicial da auditoria**

É a fase em que se dá o primeiro contacto entre o cliente e a empresa de auditoria, tratando-se é claro de uma auditoria externa. Neste contacto o auditor recolhe informações importantes tais como a actividade, dimensão da empresa, estatutos, de entre outras informações que facilitarão a fase que segue que é a do planeamento da auditoria.

É nesta fase que o cliente dá a conhecer ao auditor o principal objectivo da auditoria, o porquê da mesma bem como a quem se destina o relatório da auditoria em causa.

### **Planeamento da auditoria**

A ISA<sup>3</sup> número 300 defende que planear uma auditoria significa desenvolver uma estratégia geral e uma abordagem pormenorizada quanto à natureza, tempestividade e extensão esperadas de uma auditoria, devendo o auditor planear realizá-la de uma forma eficiente e tempestiva.

O planeamento de uma auditoria deve contribuir para, dentre outros vários aspectos, que sejam identificados potenciais problemas.

Ainda de acordo com a ISA 300, devem ser tratados cinco grandes aspectos aquando do planeamento de uma auditoria, nomeadamente,

- a) O conhecimento do negócio;
- b) Compreensão dos sistemas contabilístico e de controlo interno;
- c) Risco e materialidade;
- d) Natureza, tempestividade e extensão dos procedimentos de auditoria; e

---

<sup>3</sup> Parte integrante da IFAC

e) Coordenação, direcção, supervisão e revisão da auditoria.

O conhecimento e a compreensão do negócio da empresa permitem que os auditores determinem riscos e identifiquem problemas, planeiem e realizem a auditoria de forma eficaz e eficiente, avaliem as provas de auditoria e proporcionem um melhor serviço ao cliente (Costa op.cit.:121).

Nesta fase o auditor procura obter todo tipo de informação (factores económicos, sector de actividade, gestão e propriedade, produtos, legislação, meio envolvente, dentre outras várias) relacionada com as actividades desempenhadas pela empresa a ser auditada, que lhe permitirão detectar facilmente aquando da realização da auditoria, problemas e falhas que possam comprometer a informação preparada pela contabilidade, resumida nas demonstrações financeiras.

A obtenção e/ou recolha das informações é feita, para além da solicitação de documentos, através de entrevistas.

Na compreensão dos sistemas contabilístico e do controlo da empresa o auditor procura entender como funciona o sistema de controlo interno instalado na empresa e o sistema contabilístico, dados estes que lhe possibilitarão detectar as falhas e problemas do sistema implementado e riscos de controlo que possam ocorrer.

Para se entender o funcionamento do controlo interno, pode se considerar que o sistema de controlo interno constitui o sistema nervoso de uma organização, e o sistema contabilístico a memória de uma empresa. Portanto, o sistema de controlo interno é o que permite o desenvolvimento das actividades da empresa de forma eficiente e eficaz. Por sua vez, o sistema contabilístico é o lugar onde ficam registados os dados das operações da empresa. A compreensão destes dois sistemas, facilita o trabalho de campo e a determinação dos tipos de exames, testes e análises a realizar aquando da auditoria.

Para compreender como funciona o sistema de controlo interno, o auditor deve efectuar um levantamento detalhado por cada departamento da empresa, do seu funcionamento, documentos e fases envolvidas até a contabilização das operações no sistema contabilístico. Ou seja, o auditor deve procurar compreender quais são os

procedimentos de controlo envolvidos desde o início da transacção ou operação, as contas envolvidas para o respectivo registo da operação e quais os documentos de suporte que devem acompanhar o processo, e que servirão de base para o registo no sistema contabilístico.

Neste processo do entendimento do sistema ou simplesmente levantamento do sistema, o auditor pode comprovar as informações recolhidas através da entrevista efectuada, através de um teste que consistiria em acompanhar determinado processo desde o início até ao seu registo contabilístico verificando se foram cumpridas todas as regras e normas estipuladas como medidas de controlo interno. Este teste ajuda o auditor a compreender melhor o sistema o que será bastante útil durante as análises de auditoria.

A materialidade e o risco de auditoria são aspectos que em auditoria apresentam uma relação inversa a qual é defendida pela ISA 320 que se refere à materialidade em auditoria. Quanto mais alto for o nível da materialidade, menor deverá ser o risco de auditoria. Em outras palavras, se após o levantamento e compreensão dos sistemas e do negócio da empresa, constatar-se que o risco de auditoria é elevado, o nível de materialidade deve ser baixo, por forma a permitir uma análise mais abrangente das contas. Um nível de materialidade elevado pressupõe que o risco é baixo e implica uma análise reduzida dos saldos das contas em análise.

Em auditoria, os testes e análises são efectuados às contas e saldos considerados materialmente relevantes, não se estendo a todas as contas, salvo se o nível de risco existente assim o justificar. A materialidade pode ser entendida como o limite que se atribui às contas ou demonstrações financeiras para influenciarem ou não as decisões dos auditores. Portanto, é um limiar ou ponto de corte que a informação deve ter por forma a que seja útil e que indicará a extensão dos exames de auditoria. O saldo de determinada conta é considerado materialmente relevante se for igual ou superior a este limite que é a materialidade.

Este limite ou simplesmente a materialidade é calculada com base em critérios de auditoria para o efeito. O cálculo incide sobre o balanço e demonstrações financeiras da empresa. Existem várias formas de selecção da base para o cálculo da materialidade e variam de acordo com o tipo de actividade, o historial e outros elementos de cada empresa, que o auditor deve considerar ao seleccionar os dados que servirão de base

para o cálculo da materialidade. Neste contexto entra o julgamento pessoal do auditor na decisão desta base.

O risco de auditoria é o risco que existe de o auditor expressar uma opinião errada ou inapropriada em relação as demonstrações financeiras, quando estas apresentam distorções materialmente relevantes.

Há que referir que existem três riscos de auditoria nomeadamente, o risco inerente, o risco de controlo e o de detecção. O risco de auditoria é obtido através da combinação destes três riscos correspondendo à multiplicação dos mesmos.

O risco inerente é o que existe numa conta ou saldo tendo em conta a natureza da própria conta ou negócio da empresa. Consiste na susceptibilidade de as demonstrações financeiras conterem erros ou irregularidades significativas, assumindo que não existe estrutura, políticas e procedimentos do controlo interno instituídos. Como exemplo pode se citar o caso de uma empresa inserida num grupo, as quais forneçam serviços e/ou bens umas às outras. Pelo facto de serem empresas do mesmo grupo, existe o risco de serem simuladas vendas fictícias com o objectivo de ostentar um volume de vendas elevado.

O risco de controlo é o que se verifica quando o sistema de controlo interno e contabilístico instalados na empresa, não tenham tido capacidade de o detectar e corrigir a tempo. Portanto, consiste na susceptibilidade de os sistemas e procedimentos de controlo interno falharem na prevenção ou detecção, em tempo útil, de erros ou irregularidades significativos.

Por sua vez, o risco de detecção é o que se verifica quando os procedimentos e programas de trabalho elaborados pelo auditor não tenham tido capacidade de detectar uma situação distorcida nas demonstrações financeiras. Consiste na eventualidades de, como já foi referido, os procedimentos de auditoria falharem na identificação de eventuais erros ou irregularidades patentes nas demonstrações financeiras.

O planeamento da natureza, tempestividade e extensão dos procedimentos de auditoria devem ser efectuados tendo em atenção a possibilidade de alterações de ênfase em áreas de auditoria específicas, o efeito das tecnologias em uso na empresa e o trabalho realizado pela equipe de auditoria interna, caso exista na empresa.

A coordenação, direcção, supervisão e revisão da auditoria, refere-se a aspectos relacionados com a escolha do pessoal que irá integrar a equipe de auditoria, a supervisão do trabalho por estes realizado no campo, a possibilidade de se efectuarem alterações ou ajustes aos programas de trabalho previamente traçados, tendo em conta a realidade que for encontrada no terreno. Outro aspecto importante aqui tratado é o relacionado com a necessidade das evidências e provas dos testes e análises efectuados que servirão de prova para a última fase do processo de auditoria. Todos os testes que forem efectuados no campo devem se devidamente arquivados não somente como prova do trabalho efectuado, bem como instrumento que será usado para as conclusões que serão retiradas e a formulação da opinião de auditoria.

### **Etapa da conclusão da auditoria**

Com base nas evidências e informações obtidas no trabalho de campo, e com base na sua experiência e julgamento próprio, o auditor avalia e analisa-os convista a preparação dos relatórios de auditoria, e emissão do parecer de auditoria, sobre as demonstrações financeiras analisadas.

Para além do relatório principal no qual deve ser expressa a opinião do auditor, podem ser emitidos outros relatórios muito importantes e úteis para a melhoria dos controles existentes.

Um exemplo destes relatórios é a carta de recomendações, caracterizado por descrever os problemas encontrados/detectados na empresa, suas implicações e ainda propor soluções para a regularização dos problemas identificados.

Outro relatório importante a destacar é o Resumo das diferenças de auditoria detectadas, que consiste na listagem dos principais erros de contabilização detectados e respectiva proposta de ajuste ou reclassificação nas contas, por forma a que as demonstrações financeiras se apresentem o mais razoável possível e de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites.

### **5.6 Habilidades do auditor**

Para desempenhar a função de auditoria, o auditor precisa reunir, à luz das regras estabelecidas pelas organizações que regulam o mundo profissional de contabilidade e auditoria, alguns requisitos éticos e profissionais.

A opinião do auditor é muito importante para os gestores de empresas e não só, como para todos os outros utentes como é o caso de instituições financeiras e investidores por exemplo. É com base nesta opinião que as demonstrações financeiras são ou não consideradas verdadeiras e apropriadas para efeitos de tomadas de decisões. Dependendo da opinião, os gestores podem continuar a traçar planos e elaborar orçamentos para exercícios seguintes, ou podem estabelecer mudanças convista a correcção de alguma situação apontada pelo auditor. As decisões a serem tomadas são, como já foi explicado no capítulo da introdução do presente estudo, bastante importantes para a empresa e podem perigar a continuidade das operações caso tenham sido tomadas num contexto ou base errada.

Sá, (2002:196) explica que quando uma empresa tem parecer do auditor e quando esse não ressalva factos relevantes e que podem causar prejuízos, existe o risco de danos a terceiros, sendo essa a razão pela qual existem actualmente em todo o mundo, processos judiciais contra algumas empresas de auditoria que foram incompletas em seus pareceres.

Daí a grande necessidade de que a opinião do auditor seja emitida com muito zelo e cuidado, por um profissional qualificado para o efeito. Esta medida, reduz o risco de auditoria abordado no capítulo cinco que se consubstancia na facto de o auditor poder emitir uma opinião errada ou inapropriada quando estas apresentam distorções materialmente relevantes.

Crepaldi (op.cit.:67) destaca os seguintes padrões de conduta para a pessoa do auditor:

- bom senso no procedimento de revisão e sugestão;
- autoconfiança;
- sigilo profissional;
- discrição profissional;
- capacidade prática;
- sentido objectivo;
- liberdade de pensamento e acção;
- meticulosidade e correcção;

- perspicácia nos exames;
- pertinácia nas acções;
- pesquisa permanente;
- finura de trato e humanidade.

O bom senso está mais relacionado com os sentimentos do auditor e repousa em princípios como tolerância dentro do que é justo, abandono de detalhes que prejudiquem a finalidade ou objectivo da auditoria, acomodação desde que beneficie os fins, o equilíbrio e serenidade e a ausência completa de compaixão.

A autoconfiança ou confiança em si próprio no alcance dos objectivos da auditoria através de suas análises. O auditor precisa confiar na sua capacidade e nas conclusões retiradas de maneira a conseguir convencer os outros.

O sigilo profissional é um dos aspectos muito importantes em auditoria. O auditor não deve comentar os assuntos da empresa com pessoas erradas. Deve saber guardar segredos e revela-los ou discuti-los somente com quem esteja autorizado a tratar do assunto.

A discrição relaciona-se com aspectos ligados à modéstia ou mesmo à simulação com o objectivo de não despertar os outros sobre determinada situação.

A capacidade prática envolve os aspectos ligados ao conhecimento teórico e prático da ciência não somente sobre auditoria, mas também de outras disciplinas não directamente ligadas a sua profissão, mas que são úteis para o trabalho do auditor.

O sentido objectivo tem a ver com o risco que o auditor corre de embora efectuando várias análises, não conseguir chegar a conclusão desejada. É importante que as análises efectuadas não afastem da mente do auditor os objectivos que o mesmo pretende alcançar.

A liberdade de pensamento e acção está ligada ao facto de o auditor dever levar até ao fim as suas análises e objectivos sem se deixar influenciar por ninguém, ainda que seja

um superior hierárquico a ele. Ordens recebidas e que impeçam a realização do trabalho devem ser ultrapassadas pelo auditor, por forma a conseguir retirara as suas conclusões. A meticulosidade e correcção relacionam-se com o facto de o auditor ter que ser muito cuidadoso nas suas conclusões, através de análises extensivas e detalhas se necessário por forma a evitar a ocorrências de erros de auditoria e no caso de terem ocorrido, proceder a sua correcção.

A perspicácia nos exames deve ser uma das qualidades do auditor. Refere-se a capacidade não de desconfiar, mas de discernir sobre determinada irregularidade. É normalmente obtida após alguns anos de experiência.

A pesquisa tem a ver com a necessidade de em qualquer fase da auditoria incluindo a da última revisão do trabalho, o auditor ter que continuar pesquisando ou investigando a existência de algum erro de auditoria ou alguma irregularidade não detectada.

Por fim a finura de trato e humanidade está relacionada com questões de boa educação e respeito pelo próximo que o auditor deve possuir.

### **5.7 Sobre a opinião do auditor**

Os trabalhos efectuados pelos auditores culminam com a opinião ou parecer destes sobre as contas ora analisadas. De acordo com Costa (op.cit.:577), existem os seguintes tipos de opinião em auditoria:

- a) opinião sem reservas ou opinião positiva, a qual implica que o auditor declara que as demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os termos materialmente relevantes a posição financeira da empresa no período auditado, em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites;
- b) opinião adversa ou opinião negativa a qual implica que o auditor não concorda com as demonstrações financeiras apresentadas de tal forma que as mesmas induziriam seus utentes e destinatários a erros. Neste caso o auditor declara que as demonstrações financeiras da empresa não expressam de forma verdadeira e

apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes a posição financeira no período auditado;

- c) opinião sem reserva mas com ênfases. Neste tipo de opinião, o auditor mesmo concordando com as demonstrações financeiras auditadas, chama atenção a determinados aspectos que mesmo não afectando a opinião, se mostrem relevantes. São situações que podem perigar o futuro da empresa ou as opiniões futuras de auditoria, que o auditor pretende alertar ou chamar a atenção dos gestores da empresa. São exemplos destas situações as alterações de políticas contabilísticas, a falta de demonstrações de resultados por funções, a falta de um adequado sistema de controlo interno, entre outros aspectos;
- d) opinião com reservas, na qual o auditor não pode declarar que as demonstrações financeiras no seu todo apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da empresa. Esta impossibilidade pode ser originada por limitação de âmbito ou por desacordo. A limitação de âmbito refere-se a situações em que o auditor não teve toda a informação ou provas necessárias em determinadas áreas de análise, para a formulação da opinião positiva. Tal informação é normalmente relevante para a formulação da opinião do auditor, e pode vir a influenciar significativa ou materialmente as demonstrações financeiras. Importa salientar que em algumas vezes a limitação de âmbito, é alheia à empresa auditada estando por vezes ligada a falta de obtenção de respostas de confirmação de saldos de terceiros, solicitados pelos auditores como um dos principais procedimentos de validação de saldos, usados pelos auditores. Por sua vez, o desacordo pode ter origem no facto de as demonstrações financeiras apresentarem distorções materialmente relevantes, ou pela existência de incertezas fundamentais não divulgadas nas demonstrações financeiras, ou ainda pela discordância em alterações efectuadas às políticas contabilísticas na empresa. Uma opinião com reservas é normalmente expressa do seguinte modo: "Excepto quanto às limitações descritas nos parágrafos nºs..." Ou " Em nossa opinião, excepto quanto aos efeitos dos ajustamentos que poderiam revelar-se necessários caso não existissem as limitações descritas nos parágrafos nºs..." Ou ainda "Em nossa opinião, excepto quanto aos efeitos das situações descritas nos parágrafos nºs..."

- e) opinião com ênfase e com reservas, a qual seria a combinação de uma situação de opinião com reservas por desacordo ou por limitação de âmbito, ou reservas por limitação de âmbito e por desacordo acompanhadas de ênfases;
- f) impossibilidade de opinião ou escusa de opinião. Refere-se a casos em que o auditor, não tendo obtido as provas de auditoria apropriadas e suficientes, não está em condições de expressar nem uma opinião positiva nem uma opinião negativa sobre as demonstrações financeiras. A opinião pode ser redigida do seguinte modo: “Dada a relevância e significado dos efeitos das situações descritas nos parágrafos n.ºs... acima, não estamos em condições de expressar, e consequentemente, não expressaremos, uma opinião sobre as demonstrações financeiras auditadas”.

### **5.8 Papel da auditoria no combate às fraudes**

A fraude pode ser entendida como sendo a acção intencional e com dolo praticada por agentes internos ou externos a entidade de forma não autorizada com o objectivo de atentar contra os activos da empresa, suprimindo da mesma resultados empresariais. Pode ainda ser caracterizada pela falsificação ou alteração de registos ou documentos; pela omissão de transacções nos registos da contabilidade; por registar transacções sem comprovação; e ainda por aplicar práticas contabilísticas indevidas. Ela é motivada pela intenção de interesses alheios, resultando em falsa situação de contas, lucros líquidos alterados; erros na classificação de receitas ou despesas, omissão de entradas de valores monetários, entre outros actos falsos com intenção criminosa.

Por sua vez os erros podem ser caracterizados por serem involuntários e como resultado de falta de atenção, de má interpretação de factos contabilísticos, falta de conhecimento, erros de digitação, aritméticos, má classificação, entre outros motivos involuntários.

A diferença principal entre erros e fraudes, tem a ver com a intenção de quem o pratica. Enquanto que a fraude é uma acção premeditada para lesar, o erro é uma acção involuntária sem intuito de causar dano. A fraude é provocada por forma a beneficiar alguém ou terceiros, enquanto que o erro diz respeito à culpa e ocorre sem intenção.

Erros contabilísticos ou manipulação de dados por funcionários de alta confiança podem gerar fraudes financeiras. Atitudes fraudulentas no seio da empresa, podem perigar a continuidade das operações da mesma e dificultar os objectivos traçados pelos sócios e proprietários a serem alcançados pela empresa. Daí a importância de que o controlo interno implementado na empresa seja capaz de detectar ou evitar a ocorrência das mesmas, as quais podem ainda anular o esforço de uma organização empresarial. É necessário que sejam desenvolvidos esforços no sentido de prevenir e combater fraudes e erros, através da implementação de um adequado sistema de controlo interno, tendo em conta a actividade da empresa.

A auditoria das demonstrações financeiras exerce um papel fundamental na detecção de irregularidades relacionadas a fraudes e erros, e principalmente deve impedir a prática desses delitos com a criação de propostas de controlos internos com tal capacidade. Afinal o *status*<sup>4</sup> da função de auditoria não deve ser restrito apenas à fidedignidade das demonstrações financeiras, mas também a de observar a continuidade operacional da empresa auditada.

A ocorrência de fraudes pode também ser detectada pela auditoria interna da empresa, cujo objectivo não deve ser apenas o de observar o cumprimento dos controlos e normas internas da empresa.

Portanto, estes dois fenómenos são um aspecto do domínio não somente dos gestores da empresa ou da auditoria interna, mas também do auditor externo. Este deve encara-los como um mal organizacional e, portanto, responsável pela inadequada ocorrência das transacções que se reflectem directamente nas demonstrações a serem confirmadas.

### **5.9 Resultados esperados do trabalho dos auditores**

De uma forma geral, os gestores de empresas obtêm as seguintes vantagens e benefícios dos trabalhos do auditor, que a apoiam no desempenho de gestão:

---

<sup>4</sup> Palavra em inglês que traduzida em português tendo em conta o contexto em que ela se insere significaria categoria. (tradução da autora).

- a) emissão de parecer sobre as contas, como garantia da qualidade da informação financeira;
- b) estudo e avaliação dos principais sistemas contabilísticos e de controlo em utilização na empresa auditada;
- c) identificação dos pontos fracos e proposta de medidas de correcção adequadas;
- d) assistência fiscal, de forma a garantir a prevenção de incumprimentos e o planeamento de medidas adequadas em termos de política fiscal da empresa;
- e) assistência à gestão, permitindo um acompanhamento sistemático dos resultados periódicos e mecanismos de alerta atempados sobre a evolução dos negócios;
- f) apoio a decisões de carácter estratégico a adoptar pela gestão (como por exemplo aquisições, fusões, vendas, entre outros);
- g) apoio a medidas de reorganização interna que a gestão pretenda adoptar;
- h) exercício de uma função dissuasora e pedagógica sobre os elementos da organização.

## **6. ESTUDO DE CASO**

### **6.1 Problema de estudo**

O estudo que se segue tem por objectivo fundamentar e comprovar a dissertação feita nos capítulos anteriores da presente tese, e mais concretamente procurar provar as hipóteses colocadas relacionadas com o nível de influência da auditoria no desempenho administrativo.

### **6.2 Análise descritiva**

Bell Equipment Moçambique Lda. é uma empresa multinacional proveniente do grupo Bell que tem sua sede mundial na Suíça. É uma empresa que tem experimentado auditorias desde a altura da sua constituição. As suas contas têm sido auditadas pela Ernst & Young Moçambique, Lda.

Para esta empresa, a auditoria é fundamental pois é uma exigência do grupo a nível mundial, para efeitos de consolidação global das contas do grupo. Dada esta política a nível do grupo, existe a necessidade de que as demonstrações financeiras estejam de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites, e que transmitam de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da empresa nos aspectos materialmente relevantes.

### **6.2.1 Constituição e actividade**

A Bell Equipment Moçambique, Lda. foi constituída por escritura pública de 19 de Julho de 1996 com um capital social de 1.500.000 meticais correspondentes à soma de duas quotas distribuídas e realizadas em numerário pelos sócios Bell Inter Société Anonyme (1.350.000 meticais), e Marx Antero Pereira (150.000 meticais).

A sociedade tem por objecto a importação, comercialização, assistência técnica e representação de equipamentos, máquinas e acessórios, montados e fornecidos pela Bell Equipment (PTY), Limited.

A partir de Janeiro de 1999, houve uma tentativa de integração da Bell Equipment Moçambique, Lda. na companhia TRIUMPH, a qual representava todos os negócios da Bell em Moçambique. Esta tentativa de fusão vigorou até Maio de 2000, altura em que a Bell Equipment Moçambique, Lda. retomou as suas actividades conforme o estipulado no objecto social acima referido.

### **6.2.2 Breve historial sobre o surgimento da empresa Bell Equipment**

Em 1954 é fundada por IRVINE BELL, criando uma empresa que fornecesse serviços de engenharia e equipamento em Kwazulu Natal, África do Sul, tendo inventado uma das máquinas com maior sucesso para carregamento de cana-de-açúcar para enchimento nos atrelados.

Em 1964 foi desenhada e patenteada a máquina mais eficaz de carregamento, a qual revolucionou a indústria de máquinas no geral, incrementando a fácil adaptação destas para qualquer actividade industrial, nomeadamente, florestal, portos e caminhos-de-ferro, minas e inertes.

Em 1984 depois da consolidação deste mercado, a empresa entra num outro mercado bastante competitivo, com o primeiro camião articulado com características para o ambiente de África, com o objectivo não só de vender para o mercado Sul-Africano mas também de exportar a sua produção.

Em 1989 a Bell equipment lança no mercado o camião articulado “B40”, para aplicação na indústria pesada de minas.

Em 1995 a Bell equipment adquire os direitos de distribuição da John Deere Construction and Forestry Equipment para a África do Sul, sob a marca Bell. Este acordo veio complementar o já existente com a Kato Works em Japão em relação a marca para as escavadoras.

Em 1999 a Bell Equipment forma alianças estratégicas com a John Deere Construction and Forestry. A John Deere vende e distribui Tractores Articulados Bell no norte e sul da América. Com o lançamento da série “D”, estabeleceu-se uma nova e excelente oportunidade similar com a Hitachi na Ásia.

No ano de 2002, seguindo o sucesso do lançamento da série “D” a empresa anuncia o lançamento da B50D. Esta série é lançada com bastante sucesso no norte de América e com ela se estabelece uma aliança com Liebherr para distribuição na Europa.

Já em 2003, uma linha de montagem é estabelecida na Alemanha para proporcionar maior flexibilidade e melhor gestão logística, para um importante mercado Europeu. Neste ano a empresa celebra a produção número 10.000 para carregadora de três rodas e também recebe o prémio “Technology 100 Award “ pela excelente inovação tecnológica nas máquinas.

Já em 2004 a Bell celebrou os seus 50 anos na manufactura industrial e anuncia planos de novas relações comerciais com a John Deere no sentido de esta abrir uma linha de montagem de tractores articulados no norte da América e por seu turno a Bell Equipment manufacturar tractores, retro escavadoras John Deere.

### **6.2.3 Missão e objectivos da empresa**

#### **Missão**

A principal missão da empresa está virada para os clientes, os quais recebem qualidade em todos os serviços e bens oferecidos pela empresa. Este é o compromisso com os clientes para distinguir a Bell pela excelente qualidade de serviços. É também um

processo contínuo de cada etapa de crescimento que resulta do alcance equitativo das expectativas de todos os clientes, fornecedores, sócios e trabalhadores.

Os desenhos e manufacturas dos produtos são feitos de modo a satisfazer as reais necessidades dos clientes. Através da auscultação às necessidades e gostos dos clientes, mais facilmente a empresa consegue produzir equipamento inovado para ir de encontro com as necessidades.

O grupo pretende também continuar a privilegiar a distribuição internacional e tem orgulho do seu património, dando garantias a todos de segurança e ambiente universal saudável

Outra importante missão da empresa é que as actividades sejam conduzidas no espírito de justiça, honestidade e integridade, pois considera que os produtos e materiais necessários para o sucesso cruzam com muitas outras indústrias.

### **Objectivos estratégicos**

Os objectivos estratégicos estão plasmados na eficiência da implementação dos planos de acção para a característica do negócio da empresa. De uma forma geral, a empresa tem estabelecido algumas áreas de maior enfoque, nomeadamente:

#### Em relação aos clientes

Manter uma relação comercial duradoura do negócio da empresa e garantir qualidade em todos os produtos.

#### Em relação ao pessoal

Valorizar a contribuição de todos, e desenvolve-los para aumentar o seu potencial e adequada remuneração.

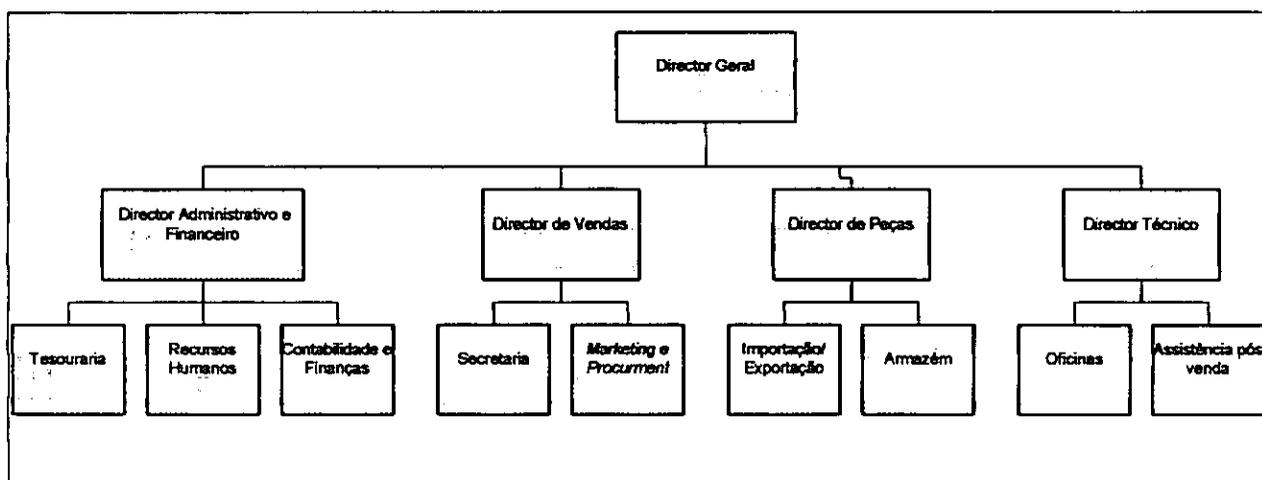
#### Em relação à qualidade

A empresa compromete-se em produzir e fornecer produtos e serviços de qualidade impar no mercado, expandindo a ética e crescimento contínuo de todas empresas

envolvidas no processo que leva a venda dos produtos da empresa. Em outras palavras, expandindo a ética e crescimento contínuo de todos *stakeholders*<sup>5</sup> envolvidos.

#### 6.2.4 Organograma da empresa e respectivos departamentos

*Figura 4: Organograma da Bell Moçambique, Lda.*



Fonte: Fornecido pelo director geral administrativo e administrativo da Bell equipment Moçambique, Lda.

Conforme o organograma apresentado na figura 4, a empresa é constituída por um Director Geral que reporta à casa mãe – Bell Equipment Suíça, por um director administrativo e financeiro, um director de vendas, um director de peças e um director técnico.

À Direcção Geral compete exercer os mais amplos poderes de gestão, administração e representação da sociedade, sendo de destacar as seguintes funções:

- Autorizar a aquisição de bens ou serviços;
- Fiscalizar o funcionamento dos serviços dos departamentos administrativo e financeiro, vendas, peças e técnico;
- Preparar e submeter à Assembleia-geral em colaboração com o Departamento administrativo e de Finanças, até ao fim do mês de Janeiro de cada ano, o balanço mapas de demonstração e aplicação de resultados

<sup>5</sup> Palavra em inglês que em português pode ser entendida como parceiros ou terceiros com os quais a empresa se envolve. Cabem no termo os clientes, fornecedores e outros com os quais a empresa lida para o desempenho da sua actividade (tradução da autora).

devidamente auditados e quaisquer outros documentos relativos a gestão, bem como o *Financial Pack*<sup>6</sup>, para efeitos de consolidação das contas do grupo.

- Formalizar a contratação e a cessação de contratos de trabalhos dos membros seniores da empresa.

Esta direcção é composta por um membro, nomeado pelos sócios da sociedade, nos precisos termos fixados estatutariamente.

Todas as direcções reúnem-se duas vezes por semana, com a direcção geral por forma, a reporta-la do funcionamento das suas direcções. Entretanto, sempre que a natureza e exigência do assunto merecer um tratamento pontual, as direcções devem reportar de imediato a direcção geral antes mesmo que aconteçam as reuniões semanais.

#### **6.2.5 Funções dos departamentos e respectivas medidas de controlo interno**

##### **Departamento administrativo e financeiro**

Este é o departamento responsável pela contabilização das operações, cobranças, pagamentos entre outras actividades. De salientar que a contabilização de algumas transacções como facturações e consumos de material, pode e é por vezes efectuada no sistema através de outros departamentos, tendo em conta o Sistema de contabilidade e facturação instalado na empresa – Pastel V6, o qual permite a contabilização da operação de forma automática ao se emitir a factura ao cliente.

O departamento tem a seu cargo as secções de Tesouraria, Recursos Humanos, Contabilidade e Finanças e Económico, que a si se subordinam.

A tesouraria envolve as situações de entrada e saída de fundos, e relaciona-se com as compras e contas a pagar, bem como vendas e contas a receber. As medidas de controlo interno para esta área encontram-se detalhadas nos outros departamentos que envolvam contas a receber e a pagar. Toda informação desses outros departamentos flui neste

---

<sup>6</sup> Termo técnico em inglês significando em português, pacote ou programa financeiro. (tradução da autora)

departamento sendo que as autorizações de saídas dos fundos após a devida aprovação pelo director Geral, seguem para este departamento onde é feita a emissão do cheque.

Na área dos recursos humanos, o director administrativo-financeiro é responsável em coordenação com o director geral, pela contratação dos trabalhadores, tendo em conta as políticas estabelecidas em termos de requisitos, nível de salário e outras regalias. Em termos de nível de salários, a empresa não possui uma tabela de salários sendo o mesmo fixado com base na negociação com o trabalhador.

O controlo das horas de trabalho, incluindo horas extras e faltas é efectuado por cada departamento onde o trabalhador se encontra afecto sendo posteriormente enviada a informação para o departamento administrativo e financeiro.

A folha de salário é elaborada em Excel pelo responsável do departamento de Administração e Finanças e é posteriormente dirigida ao director geral para aprovação. Esta folha é preparada tendo em conta as informações sobre as faltas, horas extras, descontos e subsídios a pagar. Uma vez aprovada a folha de salários, o responsável pelo departamento de Administração e Finanças prepara a comunicação para o banco proceder com as transferências para as respectivas contas dos trabalhadores.

Os pagamentos são efectuados, como já foi referido, por transferência bancária. Após a confirmação do crédito na sua conta, o trabalhador assina o recibo que é preparado também em Excel pelo responsável do departamento de Administração e Finanças, como prova de recebimento do salário.

Por fim a contabilização é efectuada pelo responsável do departamento de Administração e Finanças.

Na área de contabilidade e finanças e convista a preparação do Processo de encerramento do ano financeiro ou preparação das demonstrações financeiras ou simplesmente fecho das contas, o director financeiro e administrativo, que é também responsável pela contabilidade, efectua em primeiro lugar a reconciliação das contas bancárias e de terceiros para posteriormente efectuar as actualizações cambiais dos saldos em moeda estrangeira. Relativamente aos custos, ele verifica a adequacidade dos valores registados em termos de suporte documental e se estes devem ou não fazer parte dos custos para a determinação do IRPC.

Em relação as vendas ele verifica se a percentagem de lucro das vendas no geral, estão de acordo com as margens estabelecidas a nível do grupo tendo em conta o nível de custos e o nível de vendas.

São também revistas as amortizações de imobilizadas registadas durante o ano e é preparado o Mapa de Amortizações e Reintegrações tendo em conta as taxas de amortização estabelecidas pela lei moçambicana através da Portaria 20817.

Em relação aos impostos, é preparado um resumo dos principais, nomeadamente IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado, IRPS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, INSS – Imposto para o Instituto Nacional de Segurança Social, e caso se verifiquem diferenças em relação aos impostos pagos e os contabilizados, são efectuados os ajustamentos e correcções necessários.

Em seguida é preparado o Relatório Técnico no qual são discriminadas as situações de relevo ocorridas/verificadas durante o ano, justificando também as regularizações efectuadas.

Tendo já o Balanço e a Demonstração de Resultados prontos, é feita a auditoria as contas da empresa, durante a qual podem se verificar mais alguns ajustamentos e correcções. Depois da auditoria o relatório de auditoria é discutido a nível das empresas do grupo.

Por fim, são impressas as Demonstrações Financeiras Finais e anexando a opinião do relatório de auditoria, o mapa de Reintegrações e amortizações, entre outra informação, é preparado o processo de fecho de contas e entregue as Finanças.

### **Departamento de vendas**

O departamento tem a seu cargo a direcção de vendas e o departamento de *Marketing e Procurement*.<sup>7</sup>

O processo de vendas tem inicio com o contacto do cliente por telefone ou outro meio solicitando a prestação de serviço ou compra de peças e/ou equipamentos. Por sua vez a Bell envia uma Cotação ao cliente, com base na qual ele decide ou não pela compra ou serviço. Tendo optado pela compra, este envia uma Ordem de Compra a Bell. Segue-se portanto a fase de preparação do equipamento ou peça solicitada. No caso de prestação

---

<sup>7</sup> O termo é normalmente usado para expressar o acto de procurar preços e condições oferecidos por vários fornecedores convista a escolha das melhores condições de venda (tradução da autora)

de serviço a equipe desloca-se às instalações do cliente para reparação ou então recebe-se a máquina nas oficinas da Bell.

Na venda de equipamentos, tendo em conta que o equipamento é importado dos armazéns da Bell localizados na África do Sul, podem verificar-se duas situações. Uma das situações é a responsabilidade pela importação ficar a cargo da Bell, outra é a que a responsabilidade fica com o cliente. Importa salientar que antes da entrega da máquina, nas duas situações (importação a cargo do cliente e/ou a cargo da Bell) é feita uma inspecção da máquina nas oficinas da Bell com o objectivo de verificar se esta está em condições para o seu uso e funcionamento. A máquina é sempre levantada nas instalações da Bell normalmente contra o pagamento e após emissão da factura.

A maioria dos clientes da Bell tem solicitado financiamentos aos bancos para o pagamento das máquinas. Nestas condições, existe uma particularidade no que diz respeito ao pagamento/cobrança. Os bancos têm exigido aos clientes a apresentação da máquina como garantia, antes da concessão do crédito. Assim sendo, a máquina é entregue antes do pagamento e a facturação é feita depois da entrega da máquina.

Na venda de peças, nem sempre se verifica o envio de cotação ao cliente, salvo quando se trata de peças de grande valor e quantidades. As solicitações são portanto, na sua maioria efectuadas no balcão da Bell.

Na venda de serviços, a ordem de compra do cliente é enviada directamente ao mecânico que verifica a extensão e profundidade do trabalho a efectuar. Para o início do trabalho é aberta uma Folha de Tarefa na qual são registados todos os dados relacionados com a máquina e com a reparação em causa (peças, horas gastas entre outros e respectiva valorização). A este documento são anexadas as Guias de saída das peças do armazém.

O mecânico preenche um documento denominado Relatório de Serviço onde é arrolado todo o historial do trabalho efectuado. É com base na Folha de Tarefa e no Relatório de Serviço que é elaborada a factura.

O registo na contabilidade é feito automaticamente aquando da emissão da factura. A factura é discriminada por peças vendidas e respectivos códigos. Com base nestes

códigos, o sistema lança a saída do armazém e regista a venda nas respectivas contas de Custos e Vendas. No caso de prestação de serviços, em que se verificam também outros custos não relacionados com a saída de peças, é feita a discriminação desses custos manualmente com base na Folha de Tarefa e no Relatório de Serviço, documentos com base nos quais é elaborada a factura, como já foi referido.

Como já foi referido, as cobranças na venda de equipamentos, são efectuadas contra a entrega da máquina com excepção do caso em que o cliente tenha solicitado um empréstimo ao banco.

No caso da venda de peças, é concedido um prazo de 30 dias para cobrança para os clientes já conhecidos. Noutras condições o pagamento é exigido de imediato, logo após a emissão da factura.

Relativamente à prestação de serviços, o sistema de cobranças funciona do mesmo modo que no caso da venda de peças. Nos casos em que o cliente efectua o pagamento dentro do prazo, isto é, antes dos 30 dias se esgotarem, tem direito a um desconto de 2,5% sobre o valor da factura.

Os créditos concedidos verificam-se no caso de reparações e manutenção (prestação de serviços) cujas facturas apresentam um prazo de pagamento de 30 dias.

Para os todos os saldos com antiguidade superior a 120 dias, são criadas provisões pelo valor total da dívida. Por forma a evitar a duplicação e sobrevalorização das provisões, a cada final do mês, depois de extraída a listagem de antiguidade de saldos, a provisão criada no mês anterior é anulada e cria-se uma nova de acordo com os dados actuais do mapa de antiguidade de saldos.

### **Departamento de peças**

Este é o departamento responsável pela compra do equipamento e peças para revenda e pela gerência das existências em armazém.

Havendo necessidade de se efectuar uma compra, o processo inicia com o preenchimento da Ordem de Compra. No caso de compra de equipamentos, a Ordem de Compra é feita por encomenda, após a solicitação do cliente. Esta Ordem é enviada ao departamento financeiro e ao director para aprovação. Tendo sido aprovada é enviada ao fornecedor. De salientar que para o ramo da Bell os fornecedores são específicos e

poucos, sendo que a maioria (por volta de 95%) das compras é feita na empresa distribuidora de material e equipamentos do Grupo Bell localizada na África do Sul. Esta empresa é uma espécie de centro de compras das empresas do grupo.

Geralmente, e tratando-se na maioria dos casos de importação, o fornecedor envia as compras juntamente com a Guia de Remessa e a Factura.

O material é recebido e conferido pelo Departamento de Peças, que preenche logo a seguir um documento denominado Mapa de Custos, onde são registados todos os custos incorridos na compra do material. Este documento é preparado em Excel. Os dados registados neste mapa são depois introduzidos no sistema informático podendo se extrair depois a Guia de Entrada.

Os pagamentos são efectuados pela empresa “mãe” do grupo sediada na Suíça em nome da Bell Moçambique. Este pagamento origina uma responsabilidade (dívida) da Bell Moçambique para com a empresa mãe, a qual é paga ao longo do tempo em várias prestações.

As compras não relacionadas com a principal actividade da empresa, neste caso compras de material de escritório, de produtos de higiene e limpeza entre outros, são requisitadas pela secretária e são efectuadas através de numerário.

A requisição de peças e equipamentos aos fornecedores é feita a partir do departamento técnico emitindo uma requisição ou nota de encomenda ao departamento financeiro e ao director para aprovação sendo posteriormente enviada ao fornecedor.

Em seguida solicita-se a cotação aos fornecedores quando se trata de compra de peças de grande valor. A seguir é enviada uma ordem de compras ao fornecedor para concessão do material.

Geralmente o fornecedor envia o material juntamente com a factura e as peças seguem para o armazém ou directamente para o cliente, dependendo da peça e da situação. A factura do fornecedor é processada no sistema contabilístico e a seguir preenche-se uma requisição de fundos que segue para o departamento financeiro que depois de autorizar o pagamento emite o cheque. Antes de autorizar o pagamento o departamento financeiro verifica ou confirma se a factura em causa foi registada no sistema contabilístico.

### **Departamento técnico**

O departamento é responsável pela prestação de assistência técnica aos clientes após a venda do bem e pelos serviços da oficina.

Não é frequente verificarem-se devoluções principalmente de máquinas, pois quando o cliente reclama por alguma avaria, as máquinas e peças são encaminhadas para a oficina para efeitos de reparação. Depois de reparadas são de novo encaminhadas para o cliente. Quando a avaria é séria, a Bell concede ao cliente novas peças. No caso de máquinas, tendo em conta que estas são requisitadas pelo cliente e reúnem as características por estes solicitados, raras vezes se verificam devoluções ou reclamações. Por outro lado, antes da máquina ser entregue ao cliente, é inspeccionada com o objectivo de assegurar que está em condições para o seu uso e funcionamento.

De acordo com as políticas da empresa, é proibida a emissão de Notas de Crédito para cancelar vendas. Das poucas vezes em que esta é emitida, é suportada por motivos muito graves, e deve ser aprovada pelo Director da empresa

### **6.2.6 Auditoria**

A empresa é sujeita anualmente a dois tipos de auditoria, nomeadamente auditoria interna e auditoria externa.

#### **Auditoria interna**

A auditoria interna é efectuada nos meados de cada ano, pelo departamento de auditoria interna existente a nível do grupo Bell, sendo um departamento proveniente da empresa mãe na Suíça.

Esta auditoria tem como principal objectivo orientar os gestores da empresa para áreas onde haja necessidade de se focalizar o aumento da eficiência operacional, observando a aderência a políticas e legislação existente, bem como todos outros aspectos de controlo existentes a nível do grupo.

#### **Auditoria externa**

É realizada, como já foi referido pela empresa Ernst & Young entre os dias 2 a 24 do mês de Janeiro de cada ano. Têm como principal objectivo a autenticação, através da

opinião dos auditores, dos resultados auditados em formato próprio para efeitos de consolidação dos resultados a nível do grupo todo.

De acordo com o depoimento do director administrativo e financeiro da empresa, de um modo geral os trabalhos realizados pela equipe da auditoria interna têm se apresentado quase idênticos aos realizados pela auditoria externa.

O mesmo director afirma também que com a auditoria a empresa verifica se a maneira como está a executar os diversos processos de negócios está em concordância com os objectivos, metas e estratégias definidas pelos sócios, bem como permite também avaliar se as tecnologias de informação são adequadas de modo a fornecer um suporte efectivo à realização desses mesmos objectivos, metas e estratégias.

De acordo com a experiência das auditorias já efectuadas, os problemas encontrados pela equipe de auditoria, são normalmente discutidos imediatamente com todos os intervenientes da Bell, e é dada a oportunidade de regularizar a nível da contabilidade, qualquer falha antes da emissão do relatório final. As anomalias que não tiverem sido regularizadas no decurso do trabalho de campo efectuado pelos auditores, são normalmente reportadas a administração através da *Management Letter* ou simplesmente Carta de Recomendações, aonde os auditores colocam os problemas identificados, possíveis consequências e um espaço para os comentários da direcção da empresa, como forma de justificar as anomalias detectadas.

#### **6.2.7 Principais pontos fracos identificados pelos auditores**

De acordo com as auditorias realizadas nos anos de 2003, 2004 e 2006, é apresentado no anexo A o resumo dos aspectos importantes focados na carta de Recomendações pelos auditores como necessitando de melhorias bem como as implicações dos mesmos. Note-se no entanto, que as cartas de recomendações são elaboradas após o término da auditoria e emissão do relatório de auditoria do ano auditado. Assim sendo, os pontos apresentados nas cartas de recomendações de cada ano dizem respeito a constatações efectuadas às contas do ano anterior. Significa portanto que a carta de recomendações emitida em Fevereiro de 2004, refere-se a constatações efectuadas nas contas do exercício de 31/12/2003, e assim sucessivamente.

A empresa tem tomado medidas no sentido de implementar as recomendações deixadas pelos auditores, e muitos dos problemas identificados já foram sanados e continuam sendo criadas condições para a implementação das recomendações aplicáveis, tendo em conta a dimensão da empresa.

#### **6.2.8 Análise da eficiência de gestão da Bell Moçambique, Lda.**

Conforme foi explicado no capítulo três, a análise de eficiência de uma empresa é normalmente efectuada através de índices ou rácios os quais permitem medir a posição financeira da empresa e seu desempenho.

Para o caso da Bell Equipment, com base nos Balanços sucessivos (Anexo B) e Demonstrações de resultados (Anexo C), foi feita a análise da eficiência de gestão através de alguns dos quatro principais índices anteriormente abordados, nomeadamente índice de liquidez, índice de actividade ou operacional, índice de endividamento e de rentabilidade, tendo sido calculados os índices que podem ser vistos no Anexo D – Indicadores de eficiência de gestão. Foram obtidos os seguintes resultados:

##### Índices de liquidez

Os cálculos efectuados demonstram que ao longo dos quatro anos de análise temporal, a empresa tem conseguido satisfazer seus compromissos de curto prazo sem qualquer problema, pois o seu capital circulante foi sempre positivo, apresentando uma variação sempre crescente e positiva. O capital circulante estava fixado no ano de 2003 em 17.148.913 meticais, tendo subido em 2004 para 16.653.645 meticais e para 19.554.131 meticais em 2005 e em 2006 para 38.138.702 meticais.

O índice de liquidez corrente tem estado acima do número dois, que é, de acordo com Gitman (op.cit.:110) o mínimo normalmente exigido para concluir que a empresa apresenta uma saúde financeira suficiente para fazer face a seus compromissos de curto prazo. Em 2003 o índice atingiu 3,56 unidades significando que o activo corrente da empresa superava 3,56 vezes o passivo corrente. O ano de 2004 registou um índice de 3,86 unidades tendo decrescido para 2,82 em 2005. Este decréscimo resulta em grande parte do aumento pela valorização do dólar face ao metical, do saldo da rubrica

fornecedores, representado maioritariamente em dólares americanos. O ano de 2006 registou uma subida significativa deste índice para 4,38 unidades.

O índice de liquidez seco também apresenta bons resultados ao longo do período temporal em análise. Sempre acima do número um, que é de acordo com Gitman (op.cit) o número mínimo recomendável para se concluir que a empresa tem capacidade para satisfazer seus compromissos em dia. O activo corrente líquido das existências, continuou sendo superior ao passivo corrente, tendo sido 1,85 vezes superior em 2003, 2,27 vezes em 2004, 1,74 vezes em 2005 e 2,61 vezes em 2006.

#### Índices de análise da actividade

Em 2003 a rotação de existências demonstrava que eram necessários cerca de 219 dias para a venda das mercadorias. Já em 2004 o número de dias reduziu drasticamente para aproximadamente 93 dias, como resultado em parte do aumento a quase 100% do volume de vendas. No exercício de 2005 este índice voltou a demonstrar uma pequena subida para 124 dias, facto que pode estar também associado a fraca variação do nível de vendas ocorrida naquele ano. Em 2006 o nível de vendas voltou a aumentar acima de 100%, situação que se reflectiu na redução da quantidade de dias necessários para a venda das mercadorias para aproximadamente 85 dias.

O prazo médio de cobranças era elevado e situava-se em 73 dias em 2003. Veio a reduzir significativamente no ano seguinte para 52 dias, o que traduz a aplicação no exercício de 2004 de uma boa política de cobranças. É importante relembrar que uma das recomendações dos auditores em 2004, como resultado das análises efectuadas às contas de 2003, faziam referência a necessidade de se melhorar a política de créditos e cobranças. A auditoria havia constatado existirem saldos em clientes com antiguidade superior a 120 dias.

No ano de 2005 este índice volta a demonstrar a aplicação de uma fraca política de cobranças ao fixar-se em aproximadamente 93 dias, situação que veio a reduzir no ano seguinte, embora não significativamente, para aproximadamente 71 dias.

A análise do prazo médio de pagamentos demonstra um prazo médio dos quatro anos correspondente a uma média de cerca de 41 dias, o que pode ser considerado um bom indicador para a gestão, significando também que os pagamentos aos fornecedores tem

sido efectuados regularmente. Estes prazos fixaram-se em 47, 37, 65 e 18 dias respectivamente para os anos de 2003, 2004, 2005 e 2006.

Gitman (op.cit.:115), explica que quanto maior for o nível da rotação do activo permanente implica que a empresa tem vindo a utilizar seus activos com eficiência. No caso da Bell Equipment, embora em 2005 o índice indique uma situação de ineficiência, os restantes anos demonstram variações positivas deste índice. De 2003 para 2004 o índice passou de aproximadamente 18 unidades de vezes para 28. Em 2005 o índice baixa para 15 unidades, como resultado do fraco incremento do nível de vendas. O ano de 2006 apresenta-se com um bom índice fixado em 34 unidades. A mesma análise ou leitura é efectuada para a rotação do activo total que se apresentou em 1,33 vezes em 2003, 2,48; 2,16 e 2,64 vezes respectivamente para 2004, 2005 e 2006.

#### Índice de endividamento

O índice de endividamento geral da empresa transmite uma situação de gestão razoável, mantendo-se sempre um pouco acima do número um, o que implica que a proporção de activos financiados por capitais alheios não é elevada demonstrando que empresa tem capacidade para financiar seus activos com base em fundos próprios. O índice foi de 1,39; 1,19; 1,46 e 1,18 respectivamente para os anos de 2003, 2004, 2005 e 2006.

#### Índices de rendibilidade

Embora a empresa tenha sofrido prejuízos nos anos de 2003 e 2005, a margem bruta e operacional da empresa tem sido sempre positivos ao longo dos quatro anos, o que é um bom sinal de eficiência para a empresa. A margem bruta foi de 23,65% em 2003, 20,65% em 2004, 31,65% em 2005 e 22,04% em 2006. Em 2005, a empresa atingiu a maior margem bruta dos quatro anos, tendo sido posteriormente influenciada por factores externos a actividade da empresa, para a obtenção de um lucro negativo. O principal factor externo ocorrido naquele ano, foi a grande desvalorização do metical face ao dólar americano, moeda que representa maior parte das contas a pagar da empresa, resultando em num montante elevado de perdas cambiais para a empresa, reflectidas na conta Resultados extraordinários.

A margem operacional foi de 6,71% em 2003 e baixou em 2004 para 3,75%. Em 2005 a margem foi muito boa (7,72%) e melhor ainda em 2006 (8,32%).

A taxa de retorno sobre o activo foi negativa nos anos de 2003 e 2005 como resultado do lucro negativo verificado. Em 2003 a taxa foi de menos 3,51%, 15,35% em 2004, menos 4,09% em 2005 e 3,12% em 2006.

Por sua vez a taxa de retorno sobre o património apresenta bons sinais de eficiência com excepção do ano 2005 pelas razões já apresentadas relacionadas com as perdas cambiais. Os índices fixaram-se em 124,44% em 2003, 122,90% em 2004, menos 757,39% em 2005 e 92,72% em 2006.

Os indicadores calculados para o caso da Bell Equipment levam a concluir de uma forma geral que a empresa tem tido um bom desempenho administrativo. As políticas de gestão implementadas tem se mostrado vantajosas e o papel da auditoria na implementação dessas políticas têm sido importantes. Através das suas análises e recomendações não somente de ajustes nas contas (quando detectada uma situação incorrecta), como de implementação de boas medidas de controlo interno, tem ajudado a melhorar o sistema de controlo interno na empresa, e apoiado também no cumprimento das exigências fiscais a nível da contabilidade. Deste modo, os auditores tem apoiado na preparação das demonstrações financeiras de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites e que transmitam a situação financeira real da empresa. A afirmação pode ser comprovada pelo tipo de opinião que tem caracterizado os relatórios de auditoria, traduzidos em opiniões positivas e sem reservas desde a primeira auditoria efectuada.

Embora em alguns casos se verifiquem quase sempre, dificuldades por parte da Bell em regularizar todos os aspectos ligados a limitações de âmbito, mais concretamente na obtenção de respostas de confirmação de saldos por parte dos clientes e fornecedores da empresa, conforme foi citado anteriormente, todos os pontos de desacordo ou limitações de âmbito levantados pelos auditores, são normalmente sanados ou regularizados, antes da emissão do relatório final de auditoria, por forma a proporcionar aos auditores as provas necessárias para a formulação de uma opinião de auditoria positiva.

Torna-se importante também enfatizar que a empresa nunca viveu uma situação de fraude, desde a sua constituição, o que pode significar que o sistema de controlo interno

implementado, embora com algumas falhas detectadas e com soluções recomendadas, tem se demonstrado eficaz na prevenção contra este mal.

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **7.1 Conclusões**

Este trabalho visava pesquisar sobre o contributo esperado da realização de auditorias financeiras, convista ao alcance de uma boa e eficiente gestão de empresas e tinha como objectivo demonstrar e fundamentar que a realização de auditorias financeiras, contribui fortemente para o alcance de uma boa e eficiente gestão de empresas, e reverter a impressão negativa instalada em muitas pessoas a respeito da auditoria, traduzida no pensamento de que a presença de um auditor numa empresa, representa uma ameaça para os trabalhadores, realçando também a importância dos trabalhos dos profissionais de auditoria.

O estudo procurou em primeiro lugar explorar as características de uma gestão de empresas que se possa considerar eficiente e eficaz. Neste capítulo ficou concluído que uma gestão desta natureza seria aquela que de uma forma geral passe pelo alcance dos objectivos estabelecidos na empresa, normalmente pelos sócios da mesma. Para tal existe a necessidade de que os administradores da empresa, no desempenho das suas funções, tomem decisões certas com base em análises a dados financeiros mais próximos da realidade. Foi explicado que o desempenho das funções administrativas é efectuado através de vários procedimentos e métodos que visam organizar, dirigir e controlar os recursos existentes convista ao alcance das metas e objectivos da empresa, o que é normalmente efectuado através do sistema de controlo interno. Foi ainda abordado de que maneira se pode controlar ou medir o nível de eficiência de gestão.

Seguidamente foi introduzido o tema auditoria tendo sido dado seu conceito e objectivos. Foram mencionados os tipos de auditoria existentes dando maior ênfase a auditoria financeira. Foram abordadas as fases da realização de uma auditoria e em cada fase os aspectos importantes que levariam o leitor a ter uma ideia de como é realizada uma auditoria. Foram ainda explanados os tipos de opinião ou parecer de auditoria existentes.

Como forma de responder a pergunta do presente estudo com base em fundamentos reais, foi efectuado um estudo de caso tendo para o efeito sido seleccionada a empresa

Bell Equipment, Moçambique, Lda., pelo facto de ser uma empresa que pratica o hábito de auditar as suas demonstrações financeiras. Foi possível colher a experiência de gestão desta empresa que conta com o apoio da auditoria como uma ferramenta de gestão tendo sido identificadas as vantagens que a empresa tem colhido desta experiência. Uma análise ao nível de eficiência de gestão na empresa foi efectuada, através dos indicadores de rendibilidade.

O estudo permitiu constatar que continuam existindo em Moçambique, muitas empresas que não conhecem a importância da realização de auditorias. A conclusão é fundamentada pelo facto de o estudo de caso ter revelado como uma das dificuldades para a validação de alguns saldos por parte dos auditores, a obtenção de respostas de confirmação de saldo por parte dos terceiros com maior incidência para clientes, que ao receberem uma carta de pedido de confirmação de saldos, não respondem por as vezes interpretarem o pedido como uma cobrança ou simplesmente por não darem importância ao pedido.

Fica comprovado que a apresentação de contas auditadas, a diversos utentes está cada vez mais a torna-se uma exigência no mundo dos negócios, como medida de prevenção na tomada de decisões baseadas na análise das demonstrações financeiras. A Bell Equipment da Suíça que é a casa mãe do grupo Bell a nível mundial, exige que cada uma das empresas sucursais espalhadas pelo mundo, apresente para efeitos de consolidação das contas do grupo, demonstrações financeiras auditadas.

O estudo de caso efectuado a Bell Equipment permitiu concluir de uma forma geral que a empresa, teve ao longo dos quatro anos, um bom desempenho administrativo ou de gestão. Entretanto, alguns indicadores de análise da eficiência de gestão demonstraram alguns momentos de ineficiência, ainda que insignificantes, no desempenho de gestão. Alguns desses momentos de ineficiência, foram ultrapassados graças em parte as recomendações dos auditores às medidas de controlo interno.

Não se pode concluir que os trabalhos de auditoria são o único factor que levou a Bell Equipment a obter bons resultados. Do mesmo modo, não se pode afirmar, por exemplo que não se justifica a existência de resultados negativos quando a empresa beneficiou do trabalho dos auditores.

Face a estas situações, as constatações levam a concluir que a hipótese C, segundo a qual as empresas podem obter bons ou maus retornos e resultados financeiros, com ou sem o apoio da auditoria. Entretanto, tendo em conta que uma gestão eficiente e eficaz não se resume apenas na obtenção de bons resultados financeiros, que aliás podem ser apenas a curto prazo, a auditoria financeira fornece benefícios que não só podem melhorar ainda mais os retornos e resultados de gestão, como também podem garantir a continuidade das operações a longo prazo, através de recomendações ao sistema de controlo interno.

Portanto, o estudo efectuado, permite responder a pergunta de pesquisa colocada, afirmando que a realização de auditorias financeiras é uma grande e importante ferramenta de apoio à gestão não somente na preparação e apresentação das demonstrações financeiras, bem como de apoio a tomada de decisões na empresa e na melhoria das medidas de controlo interno. Tendo em conta que boas medidas de controlo interno, contribuem no alcance de bons resultados operacionais, a auditoria, ao melhora-los, contribui positivamente para o alcance destes resultados.

## **7.2 Recomendações e sugestões**

A pesquisa em causa não permitiu a autora da mesma esgotar todos os aspectos que seriam relevantes abordar sobre o tema da pesquisa.

No decorrer do estudo, outras curiosidades e possibilidades de mais pesquisas foram surgindo, sendo de destacar os seguintes aspectos:

- O que estaria por de trás da falta do conhecimento sobre a importância do trabalho dos auditores, no seio de alguns trabalhadores de certas empresas em Moçambique?
- O facto de normalmente as empresas de auditoria cobrarem preços elevados pela prestação deste serviço, não seria uma das causas de continuarem existindo muitas empresas que não aderem a esta política ou cultura?
- Tendo em conta que as instituições financeiras exigem como um dos requisitos para análise e posterior aprovação ou não de financiamentos solicitados pelos seus clientes, as demonstrações financeiras, não seria

impertinente que exigissem a apresentação de demonstrações financeiras auditadas?

O afloramento dos vários aspectos analisados permite a autora tecer as seguintes recomendações:

- Dada a importância da obtenção de informação credível para os utentes da mesma, e tendo em conta a realidade que a pesquisa permitiu constatar sobre o tema em Moçambique, seria recomendável que como forma de introduzir este hábito ou cultura no seio dos gestores, fosse introduzido em todos currículos de ensino dos cursos de gestão, uma disciplina que abordasse os aspectos básicos sobre a matéria de auditoria financeira;
- Para a direcção da empresa Bell Equipment, Lda. Recomenda-se que continue apostando na prática da política de auditoria como um instrumento de apoio a sua gestão. Recomenda-se também que através dos índices de análise de eficiência, e com apoio dos auditores, sejam encontradas ou propostas soluções para melhoria dos índices que apresentarem um desempenho ineficaz em alguma área de gestão;
- Ao Estado ou governo moçambicano, recomenda-se que pondere a possibilidade de criação de mecanismos que permitam às empresas moçambicanas, poderem beneficiar dos trabalhos dos auditores a custos menos elevados, por forma a contribuir para a obtenção de demonstrações financeiras credíveis para efeitos de colecta de impostos. Esta medida poderia também reduzir as situações de multas e fortes penalidades, que culminam com a falência de algumas empresas, que tem sido aplicadas pelo Estado sobre as empresas aquando da descoberta de algum erro contabilístico, muitas vezes não intencional, que poderia ser antecipadamente corrigido antes da emissão das demonstrações financeiras finais, através do apoio dos auditores.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, Paulo; Cristiano, Reinaldo (não datado): *Curso de auditoria Contábil – Conselho regional de Contabilidade*. São Paulo.
- Attie, William (2000): *Auditoria, Conceitos e aplicação*. 3ª edição: Editora Atlas. São Paulo.
- Chiavenato, Adalberto (1994): *Administração. Teoria, processo e prática*. 2ª edição: Editora Markon books. São Paulo.
- Collins, Gem (1995): *Dictionary English, Portuguese*. New edition: Harpen Collins Publishies.
- Costa, Carlos B.D. (2001): *Contabilidade Financeira*. 4ª edição: Editora Rei dos Livros. Lisboa.
- Costa, Carlos B.D. (2000): *Auditoria Financeira*. 7ª edição: Editora Rei dos Livros. Lisboa.
- Crepaldi, Sílvio A. (2002): *Auditoria Contábil*. 2ª edição: Editora Atlas. São Paulo.
- Cunha, Carlos A. (2006): *Organismos normalizadores da Contabilidade*. Disponível no site [http: www.ctoc.pt/downloads/files/1166701661\\_66.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1166701661_66.pdf) acessado em Julho de 2007.
- Ernst & Young (2004, 2006, 2007): *Relatório de auditoria às Demonstrações financeiras da Bell Equipment Moçambique, Lda*.
- Ernst & Young (2004, 2005, 2007): *Management Letter - Bell Equipment Mozambique, Lda*.

- Franco, Hilário; Marra, Ernesto (1999): *Auditoria Contábil*. 2ª edição: Editora Atlas. São Paulo.
- Gil, António C. (1989): *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2ª edição: Editora Atlas. São Paulo.
- Gitman, Laurence (1997): *Princípios de administração Financeira*. 7ª edição: Editora Harba. São Paulo.
- Maximiano, António C. A.(2004): *Teoria Geral da Administração*. 4ª edição revista e actualizada: Editora Atlas. São Paulo.
- Meigs, Robert F.; Meigs, Mary A.; Bettner, Mark; Whittington, Ray (1996): *Accounting: The Basis for Business Decisions*. Tenth edition: McGraw Hill. Inc.
- Menezes, H. Caldeira (2003): *Princípios de Gestão financeira*. 9ª edição: Editorial Presença. Lisboa.
- Moreira, Andreia C.(1999): *A Administração financeira como um instrumento de apoio à tomada de decisões na gestão de contractos*. Monografia de especialização pelo curso de MBA em gerência Empresarial – Universidade de Taubaté. São Paulo.
- Myers, Stewart C.; Brealey, Richard A. (1999): *Princípios de Finanças Empresariais*. 5ª edição: McGraw Hill.Portugal.
- Pinheiro, Geraldo J.; Cunha, Luís R. S (2003): Brochura sobre *a importância da auditoria na detecção de erros e fraudes*. São Paulo.
- Savincente, António Z. (1997): *Administração Financeira*. 3ª edição: Editora Atlas. São Paulo.

- Sá, António L. (2002): *Curso de Auditoria*. 10ª edição: Editora Atlas. São Paulo.
- Site <http://pt.wikipedia.org>, acessado em Setembro de 2007.
- Site <http://www.administradores.com.br>
- Textos sobre o Manual do Revisor oficial de contas: *Estrutura conceptual das normas internacionais de revisão/auditoria*.
- Verga, Sylvia C. (2000): *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª edição: Editora Atlas. São Paulo.

## ANEXO A – RESUMO DAS CARTAS DE RECOMENDAÇÕES

### Nota prévia

- A informação apresentada foi extraída das cartas de recomendação emitidas pela empresa Ernst&Young, as quais se apresentam em língua inglesa. A tradução foi efectuada pela autora da pesquisa;
- Foram apenas transcritos os aspectos e ideias mais importantes para a questão de pesquisa.

### Ano 2003

Observação	Implicação	Recomendação	Comentários da direcção
<p><u>Saldos de Clientes</u></p> <p>i) do saldo global da rubrica clientes, constatou-se que cerca de 635.000 meticais apresentam uma antiguidade superior a 120 dias na data de 31.12.2003;</p> <p>ii) a listagem de antiguidade de saldos referente ao período de Novembro de 2003</p>	<p>i) insuficiência de provisão para cobranças duvidosas, e financiamento indirecto aos clientes.</p> <p>ii) saldos irrecuperáveis;</p> <p>iii) dificuldades em reconciliar as contas e erros nas contas.</p>	<p>i) deve ser revista a política de créditos no sentido de recuperar os saldos em dívida;</p> <p>ii) Vendas em dinheiro não devem ser incluídas na listagem de saldos em dívida. O saldo em causa deve ser investigado e</p>	<p>i) foi criada uma provisão para cobranças duvidosas no fim do exercício;</p> <p>ii) não concordamos que</p>

<p>incluía saldos de vendas efectuadas a pronto pagamento;</p> <p>iii) a empresa não preparou decomposições dos saldos de clientes para efeitos de reconciliação. Para além disso, verificaram-se várias diferenças entre as confirmações de saldo recebidas dos clientes e a contabilidade, as quais não foram conciliadas até a data da emissão do relatório de auditoria.</p>		<p>reconciliado. Se for necessário, os montantes deve ser recuperados junto do trabalhador responsável pela venda;</p> <p>iii) Devem ser preparadas decomposições dos saldos numa base mensal para efeitos de reconciliação. Qualquer item pendente por um período longo, deve ser investigado e regularizado</p>	<p>montante em causa se refira a vendas em numerário;</p> <p>iii) não concordamos com o comentário. O sistema produz um extracto, o qual é enviado para o cliente.</p> <p>É da responsabilidade de do cliente reconciliar as suas contas com as com base no nosso</p>
--	--	---	---

			extracto.
<p>Algumas despesas se encontram suportadas por documentos inadequados. São os casos da compra de equipamento telefónico suportado pela cópia de um cheque assinado pelo beneficiário e da compra de um computador suportado por um recibo que não indica o montante do IVA envolvido na compra. Constatou-se também a compra de um aparelho de ar condicionado sem suporte documental.</p>	<p>As despesas não serão aceites para efeitos fiscais. Perda do direito a dedução do IVA referente as compras envolvidas.</p>	<p>Todas as despesas e compras devem ser sempre suportadas por documentos que reúnam os requisitos exigidos pela autoridade tributária.</p>	<p>Concordamos que todas as despesas devem ser suportadas por documentos adequados. Serão tomadas medidas no sentido de regularizar a situação. As compras de equipamentos foram efectuadas junto do nosso fornecedor, que irá providenciar os documentos necessários. O aparelho de ar condicionado foi importado, e a factura se encontra no processo de</p>

	importação.		
<p><u>Inventário</u></p> <p>i) constatou-se que a empresa possui artigos em armazém sem rotação a mais de dois a três anos. Entretanto, de acordo com as políticas do grupo, os artigos com antiguidade superior a um a quatro anos, devem ser aprovisionados. Existe uma diferença entre o inventário e o programa de contabilidade, avaliada em cerca de 15.212 meticais.</p>	<p>i) esforços devem ser efectuados no sentido de implementar um inventário por antiguidade dos artigos e se efectuar um inventário dos artigos com baixa rotação;</p> <p>ii) a diferença constatada deve ser investigada e corrigida e tomadas as medidas necessárias para evitar-se situações idênticas no futuro.</p>	<p>i) falta de cumprimento das normas estabelecidas. Os artigos em armazém, dificilmente serão recuperados;</p> <p>ii) de acordo com os dados da lista de inventário, o saldo reflectido na contabilidade não está correcto.</p>	<p>i) já temos identificado parte dos artigos com baixa rotação. No exercício de 2004, iremos criar uma provisão para existências;</p> <p>ii) a diferença detectada foi já investigada e corrigida no exercício de 2003.</p>

Fonte: Management Letter Ernst & Young (Fevereiro de 2004)

Ano 2004

Observação	Implicação	Recomendação	Comentários da direcção
<p><u>Registo dos activos fixos</u> Tem sido constatado que o sistema de controlo dos activos fixos da empresa, tem se mostrado inadequado para o efeito.</p>	<p>Tendo em conta a ineficiência do sistema, torna-se difícil cruzar a informação do sistema com a realidade, bem como identificar bens danificados.</p>	<p>Tem se recomendado a actualização do registo existente evidenciando todos os bens existentes, podendo ser através da verificação física dos mesmos. Recomendou-se também a aquisição de um <i>software</i> de imobilizado que permitiria sanar as deficiências e dificuldades existentes.</p>	<p>O sistema informático instalado na Bell SA, tem se mostrado adequado para a gestão dos activos fixos. Estamos em condições de implementar o mesmo sistema no exercício de 2005.</p>
<p>Durante a auditoria realizada ao exercício de 2004, verificou-se que não havia sido efectuada a contagem física de caixa no fim do ano (31/12/2004).</p>	<p>Dada a falta deste procedimento, o saldo reflectido nas contas não se encontra devidamente suportado.</p>	<p>Recomenda-se que seja efectuada uma contagem física de caixa a cada final do mês. As diferenças que existirem entre a contabilidade e a contagem deverão ser prontamente investigadas e ajustadas.</p>	<p>A direcção compromete-se a implementar este procedimento.</p>

Fonte: Management Letter Ernst & Young (Fevereiro de 2005)

Ano 2006

Observação	Implicação	Recomendação	Comentários da direcção
<p>A falta de segregação de funções que é patente na empresa mais concretamente no departamento administrativo e financeiro, onde todas as tarefas do departamento estão a cargo da mesma pessoa.</p>	<p>A falta de segregação de funções é um factor de risco que pode culminar com fraudes para a empresa.</p>	<p>Os auditores têm recomendado que seja ponderada a possibilidade de ser reestrurado o sistema organizativo da empresa, e a contratação de mais trabalhadores para o departamento, por forma a garantir a segregação de funções. Temporariamente, enquanto não se implementa a recomendação acima, recomenda-se que a direcção geral supervise todo o trabalho e acções efectuadas pelo director administrativo e financeiro.</p>	<p>Tentamos implementar a recomendação em 2006. Entretanto, não foi possível pois na altura da realização da auditoria, muitos trabalhadores se encontravam ausentes incluindo o director geral.</p>
<p><u>Recursos humanos</u> i) verificou-se a falta de um código de conduta na empresa;</p>	<p>i) A falta de um código de conduta faz com que os valores culturais da</p>	<p>i) equipe de auditoria recomenda a elaboração de um código de conduta o qual deverá ser apresentado aos</p>	<p>i) iremos adoptar o código de conduta do</p>

<p>ii) falta de procedimentos formais relativos a selecção e contratação de trabalhadores;</p> <p>iii) deficiências na organização dos files individuais dos trabalhadores, citando como exemplo o facto de alguns trabalhadores não possuírem no seu processo alguns documentos como o n.º de dependentes, situação civil, dente outras informações relacionadas com o trabalhador.</p>	<p>empresa não sejam conhecidos pelos trabalhadores;</p> <p>ii) Possível falta de transparência no processo de recrutamento de pessoal;</p> <p>iii) A desorganização nos processos individuais dos trabalhadores pode culminar com fortes penalidades por parte do governo em caso de inspecção das finanças.</p>	<p>trabalhadores;</p> <p>ii) a elaboração de procedimentos formais que deverão ser usados na contratação e recrutamento de pessoal;</p> <p>iii) e a organização dos processos individuais de acordo com as exigências da lei laboral.</p>	<p>grupo Bell e comunicar aos trabalhadores;</p> <p>ii) o nosso mercado de trabalho em Moçambique é muito restrito. Somos por isso obrigados a contratar os técnicos que sejam adequados para o nosso trabalho;</p> <p>iii) uma empresa privada (AM Consultants) será</p>
--	---	---	---

				contratada para organizar e controlar os recursos humanos.
--	--	--	--	--

Fonte: Management Letter Ernst & Young (Fevereiro de 2007)

**ANEXO B –BALANÇOS SUCESSIVOS**

**BELL EQUIPMENT MOÇAMBIQUE, LDA  
BALANÇOS DE 2003 A 2006  
EM METICAIS DA NOVA FAMÍLIA**

Descrição	2003	2004	2005	2006
<b>Activo circulante</b>				
Meios circulantes				
materiais	11.488.301	9.251.109	11.602.276	19.975.904
Clientes	5.023.376	6.540.611	12.714.488	21.418.308
Devedores	2.406.556	463.146	305.080	715.189
Caixa e Bancos	4.760.726	6.050.102	5.464.902	6.087.233
Antecipações activas	162.908	179.162	227.771	1.210.672
	<b>23.841.867</b>	<b>22.484.130</b>	<b>30.314.517</b>	<b>49.407.306</b>
<b>Passivo corrente</b>				
Fornecedores	3.173.289	4.004.791	8.234.237	5.334.756
Credores	3.001.377	1.156.093	2.116.455	1.857.050
Antecipações passivas	518.288	669.601	409.694	4.076.798
	<b>6.692.954</b>	<b>5.830.485</b>	<b>10.760.386</b>	<b>11.268.604</b>
<b>Activo corrente líquido</b>	<b>17.148.913</b>	<b>16.653.645</b>	<b>19.554.131</b>	<b>38.138.702</b>
Meios imobilizados				
líquidos	1.389.035	1.627.988	3.289.564	3.183.454
	<b>18.537.948</b>	<b>18.281.633</b>	<b>22.843.695</b>	<b>41.322.156</b>
<b>Créditos de longo prazo</b>				
Credores	19.060.974	15.997.983	22.577.347	37.657.915
<b>Fundos próprios</b>				
Capital	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Prejuízos acumulados	-2.372.175	-3.023.026	-216.350	-2.233.652
Lucro/prejuízo do exercício	-650.851	2.806.676	-2.017.302	3.397.893
	<b>18.537.948</b>	<b>18.281.633</b>	<b>22.843.695</b>	<b>41.322.156</b>

Fonte: Relatórios de auditoria Ernst & Young (2004,2005 e 2006)

**ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

**BELL EQUIPMENT MOÇAMBIQUE, LDA  
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DE 2003 A 2006  
EM METICAIS DA NOVA FAMÍLIA**

Descrição	2003	2004	2005	2006
<b>Proveitos</b>				
Vendas de meios circulantes materiais	20.866.032	41.586.610	43.482.556	100.133.215
Vendas de serviços	3.849.998	3.664.462	5.875.324	8.826.459
	<u>24.716.030</u>	<u>45.251.072</u>	<u>49.357.880</u>	<u>108.959.674</u>
Custos dos meios circ.mat.vend consumidos	18.869.467	35.905.188	33.733.712	84.947.024
<b>Margem bruta</b>	<u>5.846.563</u>	<u>9.345.884</u>	<u>15.624.168</u>	<u>24.012.650</u>
<b>Outros custos</b>				
Remunerações aos trabalhadores	4.651.607	3.826.482	4.813.291	7.091.041
Fornecimentos de terceiros	772.533	892.812	1.128.998	1.452.851
Serviços de terceiros	1.710.280	1.677.148	2.064.014	2.561.619
Impostos e taxas	349.354	284.425	296.817	373.965
Amortizações do exercício	296.558	418.900	712.982	1.091.391
Outros custos	1.693.535	2.719.208	3.062.409	3.051.019
	<u>9.473.867</u>	<u>9.818.975</u>	<u>12.078.511</u>	<u>15.621.886</u>
Outros proveitos	5.285.908	2.169.429	266.957	672.785
<b>Lucro operacional</b>	<u>1.658.604</u>	<u>1.696.338</u>	<u>3.812.614</u>	<u>9.063.549</u>
Resultados financeiros	-177.710	-398.132	-409.417	-892.743
Resultados extraordinários do exercício	-2.145.862	1.472.395	-5.301.458	-3.277.106
Resultados imputáveis a exercícios anteriores	14.117	206.288	-119.041	275.855
<b>Resultado antes do imposto</b>	<u>-650.851</u>	<u>2.976.889</u>	<u>-2.017.302</u>	<u>5.169.555</u>
Provisão para imposto	0	-170.213		-1.771.662
<b>Lucro líquido</b>	<u>-650.851</u>	<u>2.806.676</u>	<u>-2.017.302</u>	<u>3.397.893</u>

Fonte: Relatórios de auditoria Ernst & Young (2004,2005 e 2006)

**ANEXO D- INDICADORES DE EFICIÊNCIA DE GESTÃO**

**BELL EQUIPMENT MOÇAMBIQUE, LDA  
PRINCIPAIS RÁCIOS E ÍNDICES**

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Activo circulante (Mtn)	23.841.867	22.484.130	30.314.517	49.407.306
Passivo circulante (Mtn)	6.692.954	5.830.485	10.760.386	11.268.604
<b>1 Capital circulante (Mtn)</b>	<b>17.148.913</b>	<b>16.653.645</b>	<b>19.554.131</b>	<b>38.138.702</b>
<b>2 Índice de liquidez corrente (Unid)</b>	<b>3,56</b>	<b>3,86</b>	<b>2,82</b>	<b>4,38</b>
Meios Circ. Materiais (Mtn)	11.488.301	9.251.109	11.602.276	19.975.904
Activo circulante – MCM (Mtn)	12.353.566	13.233.021	18.712.241	29.431.402
<b>3 Índice de liquidez seco (Unid)</b>	<b>1,85</b>	<b>2,27</b>	<b>1,74</b>	<b>2,61</b>
Custo dos MCM Vend.cons (Mtn)	18.869.467	35.905.188	33.733.712	84.947.024
Saldo de existências (Mtn)	11.488.301	9.251.109	11.602.276	19.975.904
<b>4 Rotação de existências (Unid)</b>	<b>1,64</b>	<b>3,88</b>	<b>2,91</b>	<b>4,25</b>
N.º médio de dias para vender existências (Unid)	219,18	92,76	123,82	84,66
Saldo de contas a receber (Mtn)	5.023.376	6.540.611	12.714.488	21.418.308
Vendas anuais (Mtn)	24.716.030	45.251.072	49.357.880	108.959.674
Vendas médias diárias (Mtn)	68.656	125.697	137.105	302.666
<b>5 Período médio de cobranças (Unid)</b>	<b>73,17</b>	<b>52,03</b>	<b>92,74</b>	<b>70,77</b>
Saldo de contas a pagar (Mtn)	3.173.289	4.004.791	8.234.237	5.334.756
Compras por ano (EF+V-EI) (Mtn)	24.335.704	39.349.418	45.833.723	108.506.843
Compras médias por ano (Mtn)	67.599	109.304	127.316	301.408
<b>6 Período médio de pagamentos (Unid)</b>	<b>47</b>	<b>37</b>	<b>65</b>	<b>18</b>
Activo permanente líquido (Mtn)	1.389.035	1.627.988	3.289.564	3.183.454
<b>7 Rotação de activo permanente (Unid)</b>	<b>17,79</b>	<b>27,80</b>	<b>15,00</b>	<b>34,23</b>
Activo total (Mtn)	18.537.948	18.281.633	22.843.695	41.322.156
<b>8 Rotação de activo total</b>	<b>1,33</b>	<b>2,48</b>	<b>2,16</b>	<b>2,64</b>

	Exigível total (Mtn)	25.753.928	21.828.468	33.337.733	48.926.519
9	Índice de endividamento Geral (Unid)	1,39	1,19	1,46	1,18
10	Margem bruta (percentagem)	23,65%	20,65%	31,65%	22,04%
11	Margem operacional (percentagem)	6,71%	3,75%	7,72%	8,32%
12	Margem líquida (percentagem)	-2,63%	6,20%	-4,09%	3,12%
13	Taxa de retorno sobre o activo (percentagem)	-3,51%	15,35%	-8,83%	8,22%
	Fundos próprios (Mtn)	-523.026	2.283.650	266.348	3.664.241
14	Taxa de retorno sobre o património (percentagem)	124,44%	122,90%	-757,39%	92,73%

## **ANEXO E – ROTEIRO DE PERGUNTAS À BELL EQUIPMENT**

1. Qual é a data da Constituição da empresa, qual é actividade da mesma?
2. Qual é o organograma da empresa e respectivos directores/responsáveis pelos departamentos existentes?
3. Quais são as politicas e objectivos/metasp da empresa traçados pelos sócios e/ou proprietários?
4. Quais as funções e objectivos dos departamentos existentes na empresa?
5. Como está montado o Sistema de controlo interno?
  - 5.1 Quais os controlos existentes por cada sector (regras desde o inicio da transacção até a contabilidade, incluindo documentação envolvida)?
  - 5.2 Data da implementação?
  - 5.2 Responsável pelo controlo interno?
  
- 6 – Auditoria:
  - 6.1 Em que ano foi realizada a primeira auditoria?
  - 6.2 Motivos da realização da auditoria (A quem se destinam os relatórios de auditoria)?
  - 6.3 Têm se verificado melhorias no sistema de controlo interno, como resultado das recomendações ou do trabalho dos auditores?
  - 6.4 Quais os beneficios ou melhorias na área da fiscalidade e contabilidade como resultado do trabalho dos auditores?
  - 6.5 Quais tem sido os pontos fracos identificados pelos auditores e melhorias recomendadas?
  - 6.6 Têm se verificado algum apoio dos auditores na tomada de decisões de carácter estratégico como por exemplo aquisições, fusões, vendas, de entre outras?
  - 6.7 Já ocorreu alguma situação de fraude na empresa? Ou de tentativa ainda que frustrada?
  - 6.8 Se sim, foi atempadamente detectada pelo sistema de controlo interno implementado na empresa? Ou pelos auditores?
  - 6.9 Têm sido detectados erros contabilísticos, como de classificação por exemplo, pelos auditores e propostas correcções para o respectivo ajuste?