

ECO-297-

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO SOBRE
AS DISPONIBILIDADES**

ESTUDO DE CASO: TOYOTA DE MOÇAMBIQUE S.A.R.L.

Wilson Rafael da Conceição Cossa

Maio de 2008

**Trabalho de Licenciatura em Contabilidade e Finanças
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane**

Maputo, Moçambique

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, 10 de Maio de 2008

Wilson Rafael da Conceição Cossa

(Wilson Rafael da Conceição Cossa)

APROVAÇÃO DO JURI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de Suficiente com a expressão numérica de 13 valores, no dia 10 de Maio de 2008 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

[Signature]
(Presidente do Júri)

[Signature]
(Arguente)

[Signature]
(Supervisor)

Ao meu Pai, Olímpio Cossa e à minha Mãe, Leonarda Mondlane

Ao Edson, ao Euclídio e à Helga

INDICE

Prefácio	v
Sumário	vii
Lista de Abreviaturas	ix
INTRODUÇÃO	1
1. Relevância do Tema	1
2. Problema	2
3. Hipóteses	2
4. Objectivos	3
5. Estrutura e Metodologia do Trabalho	3
6. Delimitação do Tema	5
7. Limitações	5
CAPITULO 1 - SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	7
1.1 Caracterização Geral do Sistema de Controlo Interno	7
1.1.1 Conceitualização	7
1.1.2 Objectivos	8
1.1.3 Importância do controlo interno	12
1.1.4 Tipos de controlo interno	13
1.1.4.1 Elementos de um sistema de controlo interno	14
1.1.4.2 Técnicas de controlo interno	16
1.1.4.3 Actividades de controlo interno	17
1.1.4.4 Factores que influenciam o controlo interno	18
1.1.4.5 Características de um sistema de controlo interno efectivo	19
1.1.5 Responsabilidade Pela Determinação de Controlo Interno	19
1.1.7 Controlo Interno e Fraude	21
1.1.8 Limitações do Controlo Interno	22
1.1.9 Reporte das Deficiências do Controlo Interno	24
CAPITULO 2 - O CASO PARTICULAR DA TOYOTA DE MOÇ, S.A.R.L.	25
2.1 Caracterização Geral da Empresa	25
2.1.1 História	25
2.1.2 Localização e serviços	26
2.1.3 Profissionais e terceiros	27
2.2 Medidas de Controlo Interno para Disponibilidades	28
2.3.1 Pagamentos	30
2.3.1.1 Pagamentos em dinheiro	30
2.3.1.2. Pagamentos através de bancos	31
2.3.2 Depósito diário e integral de todos os recebimentos	32
2.3.3 Recebimentos	32
2.3.3.1 Recebimentos no caixa-peças	32
2.3.3.2 Recebimentos no caixa-oficinas	33
2.3.4 Conciliações bancárias	33

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
1. Conclusões	34
2. Recomendações	35
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	38

PREFÁCIO

Com o presente trabalho e a par da obtenção do grau de licenciatura, pretende-se relevar o papel que o controlo interno tem sobre as disponibilidades e o apoio que presta no alcance dos objectivos organizacionais. Este trabalho está dividido em quatro partes, sendo a primeira, a introdução, a segunda (capítulo 1) dedicada à revisão da literatura onde são abordados assuntos relativos aos elementos essenciais a considerar num sistema de controlo sobre disponibilidades; alguns métodos e factores que influenciam o sistema de controlo interno e as suas limitações. A terceira (capítulo 2) parte versa sobre a aplicação prática dos conceitos teóricos relativos ao controlo de disponibilidades numa realidade empresarial. A quarta e última parte refere-se às conclusões e recomendações.

Através de um estudo de caso, o trabalho também procura avaliar a implementabilidade dos elementos a tomar em consideração num sistema de controlo interno sobre as disponibilidades.

O trabalho procura contemplar aspectos teórico-práticos que possam contribuir de uma forma modesta para aqueles que se dedicam a leitura e se confrontam com a realidade empresarial, no contexto de controlo interno.

São analisados aspectos relacionados com a auditoria e contabilidade, na vertente de controlo interno, para que se compreenda a inter-relação destas disciplinas, assim como a sua contribuição para a concretização dos objectivos organizacionais.

AGRADECIMENTOS

À DEUS pela minha existência e força divina que me mantiveram em pé tanto nos bons como maus momentos do curso.

À minha família pelos sacrifícios consentidos durante a formação e força dada ao longo da mesma.

Ao Estado pela bolsa de estudo que me concedeu e através da mesma permitiu que o curso corresse nas condições em que correu. Valeu a pena.

Aos docentes que de uma forma abnegada se entregaram nesta "aventura" chamada Contabilidade e Finanças. Mesmo sabendo que tratava-se de um curso novo na faculdade não exitaram em aceitar este grande desafio de formar quadros.

Aos colegas de turma e de grupo pelos momentos partilhados ao longo deste percurso longo e duro.

E sem se esquecer de todo o CTA da faculdade que de uma forma incondicional prestou o seu apoio de modo que a formação fosse uma realidade.

Ao supervisor, Dr. Venâncio Chirime, pelo inestimável apoio prestado;

À minha namorada pela sacrifícios consentidos que permitiram maior dedicação e entrega na realização do curso.

E não menos importante, a todos aqueles que de uma forma directa e indirecta contribuíram para a minha formação. O meu MUITO OBRIGADO.

SUMÁRIO

O presente trabalho versa sobre o controlo interno aplicado às disponibilidades. Este controlo reveste-se de substancial importância para as empresas pois contribui para o alcance dos objectivos organizacionais de salvaguarda dos activos (caixa e bancos) contra perdas e irregularidades. E para a empresa em estudo (TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L), onde há um elevado volume de fluxos monetários gerados pela actividade de venda de viaturas, novas e usadas, e seus derivados a nível nacional, verifica-se a necessidade de uma atenção mais profunda sobre as disponibilidades.

Para a realização deste trabalho recorreu-se aos métodos indutivo, dedutivo, descritivo e explicativo, acompanhados de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas feitas na base de perguntas abertas.

O principal objectivo que se pretende alcançar com este trabalho é aferir sobre o papel que o sistema de fundo fixo de caixa pode desempenhar na garante da íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas.

Com o presente trabalho chegou-se as seguintes conclusões:

1. Os sistemas de controlo interno são elementos fundamentais para o apoio no alcance dos objectivos organizacionais tais como: a salvaguarda dos activos e a prevenção e detecção de fraudes e erros.
2. Embora a concepção de um sistema de controlo interno seja da responsabilidade da gestão, a sua eficácia e eficiência passam pela contribuição de todos os intervenientes das empresas.
3. Na TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L o sistema de controlo interno sobre as disponibilidades é desenhado e implementado de modo a salvaguardar os interesses organizacionais sobre estes elementos do activo.
4. Contudo, a existência de um sistema de controlo interno sobre as disponibilidades por si só não constitui a garantia de não ocorrência de fraudes e erros, mas acções

adicionais podem ser levadas a cabo de modo a minimizar a ocorrência destes. São os casos de rotação de funcionários e contagens surpresa de caixa.

5. Na TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L embora tenha sido adoptado o sistema de fundo fixo, verifica se a coexistência do sistema de fundo fixo e variável, facto que dificulta a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas.

LISTA DE ABREVIATURAS

AICPA	American Institute of certified Publics Accountants
CICA	Canadian Institute of Chartered Accountants
COSO	Committee of sponsoring organization
CTA	Corpo técnico administrativo
DF's	Demonstrações Financeiras
ECOMO	Entrepoto Comercial de Moçambique
IASB	International Accounting Standard Board
NIR 400	Norma Internacional de Revisão 400
TOYOTA DE MOÇ	TOYOTA DE MOÇAMBIQUE

INTRODUÇÃO

1. Relevância do Tema

A motivação da escolha deste tema foi apoiada por um conjunto de objectivos: o primeiro por se tratar de um tema de importância fundamental na vida das pessoas colectivas (empresas), pois “nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua actividade operacional sem ter implementado um qualquer sistema de controlo interno” (Costa, 2003: 139); o segundo, porque aborda a questão de controlo interno de activos altamente líquidos (caixa e bancos) numa empresa em que, devido a natureza da sua actividade, de importação de viaturas e seus derivados para a venda a escala nacional, se gera fluxos significativos.

Trata-se, portanto, de um tema que se pode considerar de interesse generalizado, uma vez que um sistema de controlo interno é indispensável para as organizações no alcance dos seus objectivos e a sua implementação implica a mobilização de recursos humanos competentes e responsáveis. Na verdade, sem sistema de controlo interno, as empresas tornam-se vulneráveis a perpetração de fraudes e irregularidades.

O controlo interno sobre os activos em geral e sobre as disponibilidades em particular reveste-se de extrema importância na salvaguarda dos interesses organizacionais no presente e futuro, pois com base na definição do Silva (2005: 56), de que um activo é um recurso controlado pela empresa como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam para a empresa benefícios económicos futuros, pode-se verificar que o não controlo deste activo pode implicar prescindir os benefícios económicos futuros que daí possam advir. E segundo o IASB (2004: 35) os benefícios económicos futuros incorporados num activo podem fluir para a entidade de diferentes maneiras. Por exemplo um activo pode ser (i) usado isoladamente ou em combinação com outros activos na produção de bens e serviços para serem vendidos pela entidade; (ii) trocado por outros activos; (iii) usado para liquidar um passivo; ou (iv) distribuído aos

proprietários da entidade. E quanto maior for a liquidez dos activos maior é a necessidade de um controlo muito mais do que próximo. Para substanciar tal facto, Borges (2003:132) afirma que sendo a caixa constituída por meios líquidos torna-se necessário não só um controlo muito próximo como também a conferência dos seus valores.

O controlo interno dos activos no geral e das disponibilidades em particular não só é importante para a prevenção e detecção de fraudes mas também contribui bastante na garantia dos benefícios económicos futuros. E mais, se os procedimentos de controlo forem correctamente seguidos podem contribuir para a preparação e apresentação das DF's de forma apropriada.

Portanto, a importância que o controlo interno sobre as disponibilidades desempenha nas empresas no geral e sendo a TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L uma empresa que gera fluxos significativos e que procura também salvaguardar os seus interesses neste grupo de activos, consubstancia a relevância do tema do presente trabalho.

2. Problema

O presente trabalho adopta o seguinte problema: Será que o actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades da TOYOTA DE MOÇ. S.A.R.L. garante a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas provenientes da reparação e venda de viaturas e seus derivados?

3. Hipóteses

Como hipóteses de solução do problema supra, o presente trabalho adopta as seguintes:

1ª Não: O actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades não garante a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas visto que a TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L. adopta o fundo de maneo variável, que implica a utilização de parte das receitas e depósito do restante, devido a elevada frequência das despesas correntes que não seriam cobertas por um fundo fixo.

2ª Sim. O actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades garante a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas pois para tal contribui o facto de se adoptar um fundo fixo que cobre as despesas correntes.

3ª Não. O actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades da TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L. não garante a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas por adoptar um fundo fixo incapaz de cobrir as despesas correntes e implicar o recurso aos cheques, potenciando o uso das receitas.

4. Objectivos

Constituem objectivos do presente trabalho: (i) conhecer o sistema de controlo interno sobre as disponibilidades em curso na TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L; (ii) aferir sobre o recurso ao sistema de fundo fixo de caixa como meio que permite garantir a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas na TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L.; (iii) estabelecer uma relação entre o sistema de controlo interno sobre as disponibilidades e o alcance dos objectivos organizacionais; e (iv) indicar elementos que possam melhorar o actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades no alcance dos objectivos organizacionais.

5. Estrutura e Metodologia do Trabalho

O presente trabalho está dividido em quatro partes, sendo a primeira relativa a introdução, a segunda à teoria ou revisão da literatura a terceira relativa a prática ou trabalho de campo e a quarta e última refere se às conclusões e recomendações. Para efeitos de realização deste trabalho foram considerados os seguintes métodos de pesquisa:

Gerais: (1) Dedutivo, pois partiu-se do geral ao particular, ou seja, partiu-se de uma situação generalista para uma concreta e particular; (2) Indutivo, pois partiu-se de uma situação concreta para aferir-se à generalidade; (3) Descritivo e (4) explicativo. Descritivo porque se procura descrever uma situação que ocorre ou já ocorreu e explicativo pois está patente a preocupação na explicação de factos ocorridos.

Na colecta de dados, a pesquisa tomou a natureza de (i) documental e bibliográfica, pois foi feita uma consulta aos documentos que contêm os registos contabilísticos, consulta de documentos diversos e da bibliografia; (ii) foram feitas consultas na *internet*; (iii) entrevistas baseadas em guiões previamente elaborados.

Tendo em conta as características da informação disponível nesta área, o desenvolvimento do trabalho baseou-se no aproveitamento dos seguintes meios:

- Livros;
- Normas e procedimentos de auditoria;
- Normas e procedimentos de contabilidade;
- Manuais de contabilidade e auditoria;
- Consulta à *sites* na *internet*; e
- Documentos diversos.

Muitas das fontes bibliográficas consultadas estão escritas em língua inglesa. Assim, se a fonte original não está em português, a tradução é do autor.

Na realização do trabalho foram entrevistados 4 (quatro) quadros da empresa, trata-se dos senhores: Gilberto Cossa, na qualidade de coordenador de contabilidade e auditoria, para a recolha de informações relativas a própria empresa e seu funcionamento geral; Hélio Chope, na qualidade de financeiro, para informações relativas aos procedimentos de controlo interno que são seguidos para efeitos de autorização das despesas e controlo das receitas; Maria Helena e Nilza Manhenje, caixa peças e oficinas, respectivamente, para informações respeitantes às receitas provenientes da venda de peças, manutenção e venda de viaturas assim como medidas de controlo interno sobre o fundo fixo de caixa.

6. Delimitação do Tema

A abordagem deste tema visa tratar sobre cada um dos elementos inseridos no trabalho, tendo em conta as carências bibliográficas que se fazem sentir neste campo.

Na preparação deste trabalho, os esforços centraram-se sobretudo no controlo interno sobre as disponibilidades, concretamente em caixa e bancos. Ao longo do mesmo verificou-se a impossibilidade de dissociar os objectivos organizacionais de um sistema de controlo interno.

Procurou-se manter uma linha de rumo no campo restrito de controlo interno mesmo que a sua clara compreensão tenha exigido o recurso ao desenvolvimento de outros temas relacionados com auditoria (interna e externa) e contabilidade.

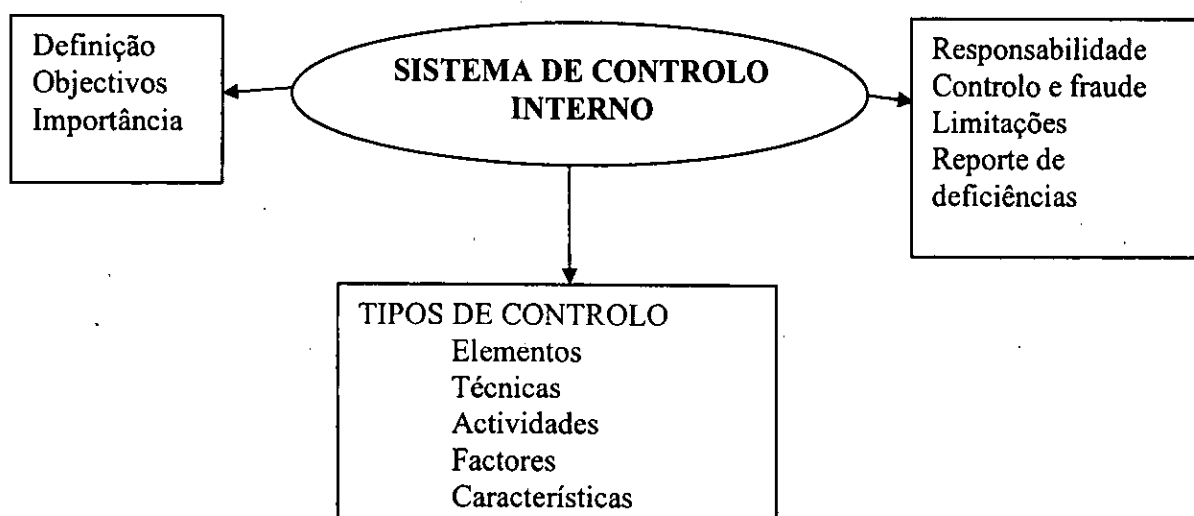
Assim, e tendo em conta outros aspectos substanciais, procurou-se abordar apenas o essencial sobre o presente tema, sem excluir o desenvolvimento de questões acessórias na medida certa em que as mesmas se tornaram indispensáveis para uma melhor compreensão do trabalho.

7. Limitações

As limitações neste trabalho não faltaram, tal como em qualquer trabalho científico, e neste caracterizaram-se acima de tudo pelas reservas em relação à disponibilização da informação necessária para levar a cabo a parte prática deste trabalho, visto tratar-se de um assunto que diz respeito ao funcionamento da organização em que o estudo de caso foi levado a cabo.

CAPITULO 1

ESTRUTURA CONCEPTUAL DA REVISÃO LITERÁRIA



A parte teórica do presente trabalho está subdividida em três sub-partes: a primeira que conceitua o controlo interno e indica a sua importância e objectivos do mesmo; a segunda descreve alguns tipos de controlo, abordando mais adiante os elementos que o compõem, as técnicas, factores que o influenciam e as características do controlo interno; a terceira e última indica também a responsabilidade pela determinação do controlo interno, alguns elementos de controlo e fraude, as limitações do controlo interno e, por fim, o reporte sobre as deficiências do controlo interno.

SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

1.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

1.1.1 Conceitualização

Um sistema de controlo interno, segundo a NIR 400 (Parágr. 08), significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adoptados pela gerência de uma entidade para contribuir para a obtenção do objectivo da gerência de assegurar, tanto quanto praticável a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas de gestão, à salvaguarda de activos, à prevenção e detecção de fraude e erros, e o rigor a plenitude dos registos contabilísticos, e a preparação tempestiva de informação financeira credível.

Enquanto isso, para o AICPA e o CICA, *apud* Moeller (pág. 2-8), o controlo interno

Compreende um plano de organização e todos os métodos de coordenação e medidas adoptadas num negócio de modo a salvaguardar os activos, verificar a razoabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas de gestão pré-estabelecidas.

Portanto, as duas definições convergem para o facto de o controlo interno ser um plano de toda a organização para a mesma organização, o que implica o envolvimento de todos os colaboradores a todos os níveis para o alcance dos objectivos pelos quais fora concebido.

Para o caso da TOYOTA DE MOÇ., o objectivo de controlo interno sobre as disponibilidades é a salvaguarda dos recursos financeiros contra fraudes, permitindo a sua utilização eficaz e eficiente em benefício da empresa.

1.1.2 Objectivos

Um sistema de controlo interno é um processo que é levado a cabo desde os níveis mais altos de uma organização até aos níveis mais baixos, envolvendo desse modo o conselho de administração, as direcções e outros membros da organização.

De acordo com Costa (2005: 315) um sistema de controlo interno consiste num plano de organização que tem como objectivos: (i) obter informação financeira atempada e fidedigna; (ii) proporcionar uma garantia razoável de que as transacções são autorizadas e executadas, de acordo com as delegações de competências e segregação de funções existentes dentro da organização; (iii) proporcionar o cumprimento de normas internacionalmente estabelecidas e de diversas disposições legais; (iv) permitir a realização dos objectivos previamente definidos, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis; (v) proporcionar a salvaguarda dos activos da empresa; (vi) prevenir e detectar eventuais erros e fraudes; e (vii) permitir a responsabilização dos diversos intervenientes no processo de organização e gestão da empresa.

Por seu lado Attie (1992: 204) resume em quatro (4) os objectivos básicos do controlo interno, sendo nomeadamente: (i) a salvaguarda dos interesses da empresa; (ii) a precisão e a confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais; (iii) o estímulo à eficiência operacional; e (iv) a aderência às políticas existentes.

(i) Salvaguarda dos interesses da empresa

O principal objectivo do controlo interno em relação à salvaguarda de interesses refere-se à protecção dos activos contra quaisquer perdas e riscos devido a erros e irregularidades. Para que de facto haja salvaguarda de interesses pode-se aderir a meios que podem dar suporte necessário. São eles os seguintes:

“(a) *segregação de funções*: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação; (b) *sistema de autorização e*

aprovação: a medida do possível a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa; (c) *determinação de funções e responsabilidades*: determina para cada funcionário a noção exacta das suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo; (d) *rotação de funcionários*: compreende o rodízio dos funcionários designados para cada trabalho (...); (e) *seguro*: compreende a manutenção da apólice de seguros, a valores adequados de reposição, de bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa; (f) *contagens físicas independentes*: corresponde a realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controlo físico e resguardar os interesses da empresa” (Attie, 1992: 205).

Para o caso da TOYOTA DE MOÇ., ao nível do controlo das disponibilidades, a segregação de funções é uma componente de salvaguarda de interesses da empresa que é verificada. É notório este aspecto no departamento de venda de peças, onde a venda de um acessório passa pela facturação por um funcionário e a recepção dos valores feita por outro. Enquanto isso, não é prática da empresa efectuar a rotação dos funcionários de modo a reduzir o risco de perpetração de fraudes devido a permanência do mesmo durante um período longo de tempo desempenhando a mesma função ou efectuar a rotação com o intuito de os capacitar de modo que cada um deles esteja em altura de substituir o outro, em caso de necessidade.

(ii) Precisão e confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais

Uma vez que o alcance da precisão e confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais passa pelo uso de meios de registo electrónico, para o caso da TOYOTA DE MOÇ., o registo das transacções é feito sobre um pacote contabilístico.

Outro meio que possibilita o suporte necessário à precisão e confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais são as conciliações bancárias que, na TOYOTA DE MOÇ. são produzidas mensalmente, embora a supervisão não seja periódica e constante, pois só ocorre quando o coordenador da Contabilidade e Auditoria

as solicita para o efeito. Este facto limita a possibilidade de detectar cheques em circulação por muito tempo que podem ser um indício de fraude.

O objectivo do controlo interno em relação a precisão e confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias a gestão de modo a administrar e compreender os eventos realizados na empresa. Assim sendo, “uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que garantam conhecer os actos e eventos ocorridos em cada um dos segmentos. Os eventos ocorridos através da realização de cada acto devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores” (Attie, 1992: 206).

Os principais meios que possibilitam o suporte necessário à precisão e confiança sobre os relatórios contabilísticos, financeiros e operacionais, segundo Attie (1992: 207) são: (a) *documentação fidedigna*: corresponde a utilização da documentação hábil para o registo das transacções; (b) *conciliação*: indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando a manutenção equilibrada entre estas e a eliminação tempestiva de possíveis pendências; (c) *análise*: objectiva a identificação da composição analítica dos itens em exame de forma a possibilitar a contratação da sua constituição; (d) *plano de contas*: compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta; (e) *tempo hábil*: determina o registo das transacções dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível; (f) *equipamento mecânico*: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registo das transacções, fomentando a divisão de trabalho. A opção de meios de registo mecânico ou electrónico deve ser feita de acordo com as características e necessidades da empresa.

(iii) Estímulo à eficiência operacional

O interesse do controlo interno em relação ao estímulo à eficiência operacional consiste em prover os meios necessários a condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e acção tempestiva e uniforme. Diante das várias actividades e sectores existentes numa empresa, existe a necessidade de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. E cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa para que a totalidade mova a empresa como um todo.

Os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional, segundo Attie (1992: 208) consistem: (a) na *selecção*: possibilita a obtenção de pessoal para a actividade proposta; dele resulta melhor rendimento, menos custos, pessoal atento e activo a sua função; (b) no *plano de carreira*: determina a política da empresa ao pessoal quanto as possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação pessoal; (c) no *relatório de desempenho*: compreende a identificação individual de cada funcionário; indica as suas virtudes e deficiências e sugere alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional; (d) no *relatório de horas trabalhadas*: possibilita a administração mais eficiente do tempo dispendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correcção das metas de trabalho; (e) nos *manuals internos*: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilita prática uniforme, normalização e eficiência dos actos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

Acerca do estímulo à eficiência operacional e com intuito de melhoria do rendimento, na TOYOTA DE MOÇ. são seleccionados trabalhadores que tenham uma formação em consonância com a posição que irão ocupar. Este facto ocorre, por exemplo, ao nível do departamento financeiro, onde se encontram indivíduos formados em gestão e contabilidade. Esta preocupação em promover a eficiência operacional estende-se aos manuais internos. Tanto o departamento de contabilidade como o financeiro fazem uso de manuais que permitem identificar a equivalência de contas entre o programa de contabilidade em uso e o actual plano de contabilidade.

(iv) Aderência às políticas existentes

Para que a aderência às políticas existentes seja uma realidade, é preciso que as responsabilidades das pessoas que velam pelas mesmas não sejam excessivas. A função de auditor interno na TOYOTA DE MOÇ. é desempenhada pelo seu coordenador que ao mesmo tempo vela pela supervisão da contabilidade. Nesta situação é evidente a baixa possibilidade de dar a devida atenção a determinadas áreas de controlo interno como a de disponibilidades, garantindo que o nível de aderência às medidas de controlo interno esteja de acordo com o pretendido para salvaguardar os interesses da empresa e ao mesmo tempo coordenar a contabilidade.

O controlo interno em relação a aderência às políticas existentes pretende assegurar que os desejos da administração, definidos através das suas políticas e indicados por meio dos seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. Segundo Attie (1992: 208), os principais meios que contribuem para a aderência às políticas existentes são: (a) *supervisão*: a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das actividades; (b) *sistema de revisão e aprovação*: indica através do método de revisão e aprovação que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos; e (c) *auditoria interna*: possibilita a identificação de transacções realizadas pela empresa que estejam em consonância com políticas determinadas pela administração.

Os objectivos de controlo interno expostos visam proporcionar segurança adequada das actividades praticadas na empresa.

1.1.3 Importância do controlo interno

“A importância do controlo interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controlos que possam garantir a continuidade do fluxo das operações e informações propostos”. Quando um sistema de controlo interno é implantado pressupõe-se que o mesmo seja aplicado por pessoas, e

mais “um sistema de controlo interno implica que os funcionários tenham a liberdade de actuação na execução dos seus compromissos para buscar melhores resultados”.

Visto que todas as empresas devem ter um sistema de controlo interno, a diferença básica é que uns podem ser adequados e outros não. Mas “a implantação ou aprimoramento de um tipo de controlo é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído a importância e qualidade da informação a ser gerada” (Attie, 1998: 113).

Para o caso da TOYOTA DE MOÇ. a importância do controlo interno, no geral e das disponibilidades em particular, é inquestionável na medida em que o simples facto da sua inexistência daria lugar a prática de actos que contrariam o uso dos recursos de forma eficaz e eficientemente, embora a existência do actual sistema não seja o garante da não ocorrência deste tipo de práticas mas reduz o risco. Um exemplo da importância do actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades é o simples facto de haver a necessidade de duas assinaturas para efectuar pagamentos por meio de cheques. Ora, se não existisse esta medida o poder sobre os fundos colectivos da empresa estaria nas mãos de uma pessoa. O risco da utilização das disponibilidades da empresa para fins alheios poderia se correr se não houvesse a segregação de funções de conferência e custódia de valores, neste caso resultantes da venda de peças, e a arrecadação das mesmas. Se apenas uma pessoa tivesse que desempenhar essas tarefas, o risco de perpetração de manipulação sobre os registos e receitas seria maior que o actual.

1.1.4 Tipos de controlo interno

Existem dois tipos de controlo interno: administrativo e contabilístico.

Segundo o AICPA, *apud* Costa (2003: 140) o controlo interno administrativo inclui, embora não se limite, o plano de organização e os procedimentos e os registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem a autorização das transacções pelo órgão de gestão. E o controlo interno contabilístico, por sua vez, compreende o plano de organização, os registos e os procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos. O controlo interno contabilístico quando operacional deverá proporcionar razoável

segurança de que: (a) as transacções são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão; (b) as transacções são registadas de modo a :

- permitirem a preparação de DF's em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
- mantêm um controlo sobre os activos;

(c) o acesso aos activos é apenas permitido de acordo com o órgão de gestão; e (d) os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontre diferenças.

Os dois tipos de controlo interno podem ser encontrados na TOYOTA DE MOÇ.. A componente do processo de autorização das transacções, ao nível do controlo administrativo, é notória aquando da concessão de crédito aos clientes que só se materializa depois da aprovação do director de crédito. E a componente do controlo interno contabilístico, de acesso aos activos da empresa mediante a permissão dos órgãos de gestão, verifica-se quando para a concessão do valor necessário para fazer face a taxas de embarque no envio de peças às delegações provinciais seja exigido pela responsável do fundo fixo a requisição com as devidas assinaturas que autorizam o desembolso do valor.

1.1.4.1 Elementos de um sistema de controlo interno

Vários são os elementos de um sistema de controlo interno, dentre eles destacam-se a definição da autoridade e delegação de responsabilidades, a segregação de funções e a numeração sequencial dos documentos. A observância dos elementos acima referidos numa empresa constitui um factor fundamental para a operacionalidade do mesmo sistema de controlo interno. Na TOYOTA DE MOÇ. alguns elementos podem ser evidenciados. Quando se efectua uma venda de peças ou reparação de viaturas, a facturação é electrónica e automaticamente é produzido um resumo diário de caixa. Este facto revela a automatização do sistema de controlo das disponibilidades que permite no final de cada expediente comparar os registos com o numerário e seus equivalentes.

Outro aspecto que é posto em prática quanto ao controlo interno das disponibilidades é o facto de os cheques inutilizados não serem destruídos mas sim arquivados como prova da sua inutilização.

Em todos os níveis organizacionais e das actividades diárias existem diferentes tipos de sistemas e processos de controlo interno. Estes sistemas e processos podem ser manuais ou automáticos. A exigência básica sobre os mesmos é a sua compreensibilidade nos seus diferentes níveis ou fases do processo de gestão.

Quando se estabelece um sistema de controlo interno, há elementos fundamentais que se devem tomar em atenção. Trata-se da definição da autoridade e delegação de responsabilidades, a segregação de funções, o controlo das operações, a numeração dos documentos e adopção de provas e conferências independentes.

Segundo Costa (2003: 141), a definição da autoridade e delegação de responsabilidades tem como objectivo fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal. A definição de autoridade e delegação de responsabilidades pode variar em função do tamanho da empresa. Devendo ser variável e flexível numa pequena empresa ao contrário do que acontece numa média ou grande empresa onde tais factos devem ser estabelecidos através de um organograma, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual das medidas de controlo interno.

A segregação de funções é outro elemento fundamental do controlo interno. Costa (2003: 144) afirma que esta tem fundamentalmente a ver com o facto de a função contabilística e a função operacional deverem estar de tal modo separadas de forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo físico de um activo e, simultaneamente ter a seu cargo os registos a ele inerentes.

Por sua vez o controlo das operações tem fundamentalmente a ver com a sequência das mesmas, ou seja, o ciclo de autorização/aprovação/execução/registo/custódia, de acordo com os critérios estabelecidos.

A numeração sequencial e tipográfica dos documentos (facturas, recibos, ordens de compra, guias de entrada em armazém, listas ou talões de contagem, etc.) é um factor de controlo importante pois possibilita detectar quaisquer utilizações menos apropriadas dos

mesmos. Se por qualquer motivo um documento for anulado depois de preenchido não deve ser destruído mas sim arquivado em local próprio como prova da sua não utilização. Um outro elemento é a adopção de provas e conferências independentes. Esta medida tem como objectivo não só actuar sobre o sistema implementado como também sobre o trabalho que cada pessoa executa de forma a se obter o mínimo de erros possível.

1.1.4.2 Técnicas de controlo interno

As técnicas de controlo podem ser categorizadas em preventivas, detectivas e correctivas ou combinadas as três. A operacionalidade das três categorias em simultâneo fornece uma segurança razoável de que o processo de controlo funciona devidamente.

“O controlo preventivo é concebido de modo a prevenir a ocorrência de erros e fraudes. Um tipo de controlo interno preventivo bastante elementar constitui a separação de deveres ou funções dentro de uma organização.

O controlo detectivo ocorre quando a gestão é alertada da ocorrência de um erro ou fraude no momento de acontecimento ou imediatamente depois. Constitui exemplo de um controlo detectivo, a reconciliação da conta caixa, resultante das vendas a pronto, no final de cada dia.

O controlo correctivo é aplicado na base do controlo detectivo. Este controlo é accionado de modo a cobrir os efeitos dos eventos indesejáveis. É exemplo deste tipo de controlo, a existência de uma política de seguros de modo a suprir ou a pagar as perdas ocorridas” Moeller (pág. 2-6).

O controlo que mais se evidencia no sistema de controlo interno das disponibilidades na TOYOTA DE MOÇ. é o preventivo. O detectivo não tem a mesma expressão que o primeiro. Uma situação que evidencia este aspecto é o facto de a revisão das conciliações bancárias só acontecer quando o coordenador da contabilidade e auditoria as solicitar, o que não acontece com regularidade, implicando a redução do alcance das medidas correctivas a efectuar sobre cheques em circulação por longo período de tempo, por exemplo a mais de dois meses.

1.1.4.3 Actividades de controlo interno

Uma das actividades de controlo interno é o controlo físico. Embora a TOYOTA DE MOÇ. ao nível do controlo interno tome em consideração à questão de segregação de funções, o mesmo já não acontece em relação ao controlo físico das disponibilidades, no caso particular do fundo fixo e das caixas peças e oficinas, através de contagens surpresa com vista a salvaguardar a consistência entre os registos e as existências. O facto de esta prática não estar a ser levada a cabo pode dar azo a utilizações indevidas dos recursos no período de tempo que vai desde o início do expediente de um dia até a altura do depósito no dia seguinte, para o caso da receita diária.

O relatório do COSO, *apud* Moeller (pág. 2-41), sugere uma série de actividades de controlo que poderiam ser levadas a cabo pelas organizações. Embora a lista das actividades de controlo sugeridas não é terminada, as mesmas constituem uma variedade de actividades de controlo em organizações modernas. São elas: (i) *revisão do topo*. A gestão a vários níveis deveria rever os resultados das várias áreas de performance, constatando estes resultados com os orçamentos, estatísticas competitivas e outros meios de comparação. Depois das revisões são levadas a cabo medidas correctivas; (ii) *controlo Físico*. Uma organização deve ter controlos apropriados sobre os seus activos físicos, incluindo equipamentos, mercadorias e títulos negociáveis. Um programa activo de existências constitui a maior actividade de controlo; (iii) *indicadores de Performance*. A gestão deve relacionar vários tipos de dados, tanto operacionais como financeiros entre eles efectuar análises apropriadas, investigações e acções correctivas. Este processo representa uma actividade de controlo importante para a organização que pode satisfazer as necessidades de relatórios financeiros e operacionais. É (iv) *segregação de funções*. As funções devem ser divididas ou segregadas entre diferentes pessoas de modo a reduzir o risco de erros ou irregularidades.

Esta pequena lista proposta pela COSO é de procedimentos de controlo que podem ser adoptados pelas organizações como parte normal dos negócios.

1.1.4.4 Factores que influenciam o controlo interno

De acordo com Moraes (2003: 18) existem alguns requisitos essenciais que influenciam o clima do controlo interno dentro da organização. São eles: (i) objectivos e planos bem definidos, seguindo a filosofia de gestão; (ii) estrutura organizativa sólida (existindo adequada segregação de funções), facilitando o fluxo da informação, com estrutura orgânica adequada para um controlo efectivo; (iii) procedimentos efectivos e documentados: controlo das operações diárias e forma de assumir riscos, bem como reacção a falhas de controlo ou fraudes passadas; (iv) sistemas de autorização e registo, definindo os limites de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatórios; (v) compromisso de qualidade e competência, efectuando recrutamento com base na competência e honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão; (vi) órgãos de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e performance; (vii) integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos após adequada divulgação do código de conduta e reacção a críticas do comportamento ético; (viii) incentivos e tentação, incluindo metas realistas e incentivadoras, bem como pressões para actuações menos correctas ou comportamento desonesto; (ix) políticas de pessoal e práticas, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações, associadas ao processo de avaliação.

Portanto, a conjugação de todos ou a maior parte de estes elementos contribui positivamente para um sistema de controlo interno efectivo.

Uma vez que a efectividade de um sistema de controlo interno passa pela penalização de comportamentos indevidos, a identificação desses comportamentos em relação as disponibilidades implica a potenciação da componente detectiva de controlo. Para o caso da TOYOTA DE MOÇ. essa vertente poderia ser potenciada ao nível das contagens surpresas de caixas de modo que não só se detectem diferenças entre os registos e o físico assim como se responsabilize os autores das mesmas.

1.1.4.5 Características de um sistema de controlo interno efectivo

Alguns elementos contribuem para a efectividade de um sistema de controlo interno, trata-se, dentre vários elementos, o facto de o sistema ser susceptível a revisão e tenha propósito claro. E sistema de controlo interno sobre as disponibilidades da TOYOTA DE MOÇ. tem como propósito o de auxiliar no alcance dos objectivos organizacionais de contribuir para o uso eficaz e eficiente dos recursos financeiros.

Para Moeler (pág.2-7) um sistema de controlo interno para que seja efectivo é preciso que: (i) *tenha propósito claro*. Quando os procedimentos de controlo não são compreendidos podem não ser usados e quando os mesmos não têm propósitos claros então tornam-se inválidos; (ii) *sejam desenvolvidos em parceria*. O controlo deve ser desenvolvido por pessoal com conhecimento sobre o processo a ser controlado e deve compreender técnicas relativas de controlo; (iii) *não seja caro*. (...) o custo do controlo não deveria, de um modo geral, exceder os benefícios esperados; (iv) *seja documentado*. O processo de documentação deve ser simples e compreensível (...) e fornecer à gestão segurança que controlos razoáveis se encontrem no ponto; (v) *seja testado e revisto*. Tem que haver segurança que os controlos instalados funcionem de acordo com o planeado. Esta segurança é necessária quando o procedimento de controlo se torna operacional pela primeira vez assim como as operações correntes; e (vi) *seja gerível*. A gestão deve ter meios para mudar, apagar, determinar o custo, actualizar e rever os componentes do sistema de controlo interno.

1.1.5 Responsabilidade Pela Determinação de Controlo Interno

Almeida (2005: 150) afirma que a responsabilidade de manter um adequado controlo interno (...) é da gerência (...). A administração é responsável pelo planeamento, instalação e supervisão de um sistema de controlo interno adequado.

Devido ao facto de um sistema de controlo interno poder se deteriorar há a necessidade de uma contínua supervisão. Segundo Attie (1992: 211) a supervisão visa determinar se: (i) a política interna presente está sendo correctamente interpretada; (ii) as mudanças em

condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou complicados; e (iii) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e correctivas.

A contínua supervisão do sistema de controlo interno deve ser acompanhada de padrões de comportamento que reforcem os controlos internos. As organizações que se empenham em manter sistemas de controlo interno sadios obtêm sucesso pois trazem à luz o comportamento que desejam que seja praticado e eliminam o que deve ser punido.

Attie (1992: 214) afirma que os aspectos que quando implementados pela administração visam reforçar os controlos internos para produzir os efeitos desejados são: (i) recompensar pessoas que buscam controles prevenindo ocorrência de perdas; (ii) disciplinar a obediência de políticas, práticas e procedimentos; (iii) enfatizar a revisão dos relatórios de auditoria. Os relatórios dos auditores, de modo geral, mostram deficiências de controlo interno e fornecem recomendações para melhorias; (iv) inquirir todo o pessoal quanto aos controlos; (v) analisar a pressão exercida para crescimento e seus benefícios. Por vezes um funcionário é eliminado, com economia de salários e encargos sociais, mas pode acarretar à organização o triplo de perdas. Se apropriados sistemas de controlo não forem estabelecidos e obedecidos, verdadeiros desastres podem ocorrer; (vi) enfatizar o recrutamento, aplicação e disposição do pessoal na observação dos padrões éticos da organização; (vii) avaliar os programas de treinamento para assegurar a inclusão de temas que se adequam sobre o valor da disciplina de controlo interno.

O cumprimento das regras de controlo interno não só passa pela sua determinação mas também pelo incentivo dos que as cumprem. Para o caso da TOYOTA DE MOÇ. não existem medidas incentivadoras como bônus por ausência de falhas para os caixas e a premiação pela denúncia de fraudes ou conluios, tendentes a reforçar o controlo interno existente sobre as disponibilidades.

1.1.7 Controlo Interno e Fraude

A existência de um bom sistema de controlo interno não garante em absoluto a ausência de fraudes e irregularidades, embora as previne e minimize os riscos da sua ocorrência. Mas por si só, não basta para as evitar. Assim, a eficiência de um sistema de controlo interno como um todo deve permitir detectar actos intencionais assim como erros de actos não intencionais.

Para Knechel, *apud* Almeida (2005: 150) os erros são deturpações da verdade ou omissões não intencionais contidos nos relatórios financeiros. E esses podem ser causados por processamentos incorrectos da informação, estimativas incorrectas, lapsos na aplicação de princípios contabilísticos. As irregularidades referem-se a deturpações intencionais da verdade ou omissões nos relatórios financeiros.

Portanto, o que distingue o erro da irregularidade é o facto de ser cometido de forma intencional ou não.

Segundo Attie (1992: 215) podem ser erros de actos não intencionais os seguintes:

(i) de interpretação como, por exemplo, aplicação errónea dos princípios contabilísticos geralmente aceites na contabilização das transacções; (ii) de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; (iii) decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

A fraude por sua vez pode assumir múltiplas modalidades. Das diversas classificações de fraudes até hoje tentadas, reveste-se de interesse a que as divide em¹:

(i) não encobertas: são aquelas que o autor não considera necessário máscaras, porque o controlo interno é muito fraco; (ii) encobertas temporariamente: são feitas sem afectar os registos contabilísticos, por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registo delas de modo que sem montante possa ser coberto com o registo de cobranças posteriores, e assim sucessivamente; (iii) encobertas permanentemente: nesses casos, os autores das irregularidades preocupam-se em alterar a informação contida nos registos e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade.

¹ Ibidem

De acordo com Fulwider (1999: 13), o controlo interno pouco firme, ou seja, a separação indevida de funções envolvendo dinheiro e sistemas de pagamento que permitem a acção de perpetradores são vulneráveis a fraude.

Portanto, o sistema de controlo interno quando implementado deve permitir a detecção de todas as irregularidades. Um bom sistema de controlo interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes.

1.1.8 Limitações do Controlo Interno

O sistema de controlo interno da TOYOTA DE MOÇ. como qualquer sistema de controlo em prática numa empresa, enfrenta limitações. Uma delas é a falta de pessoal que possa responder pelas necessidades organizacionais na área financeira. Outra limitação prende-se com os erros humanos. Embora a dimensão da empresa permita a segregação de funções e existam pessoas competentes a executar as tarefas, esses elementos não deixam a empresa imune a erros humanos que se caracterizam pelas diferenças entre os registos e o somatório do numerário resultante da venda de sobressalentes, por exemplo. Essas diferenças resultam da troca de valores: 350 mt por 530 mt, por exemplo.

A existência de um sistema de controlo interno não significa que o mesmo seja operativo. E quando o for não quer dizer que os objectivos estabelecidos estejam a ser alcançados. Isto serve para dizer que a implantação de um sistema de controlo interno não deixa, necessariamente, a empresa imune a situações de erros, fraudes, irregularidades, etc.

Alguns dos factores que limitam o controlo interno, segundo Costa (2003: 145) são:

Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo. Por vezes a gestão pode não estar motivada em implementar um bom sistema de controlo interno de modo que os objectivos organizacionais sejam alcançados.

A dimensão da empresa. A implementação de um bom sistema de controlo interno é menos praticável numa empresa com pouco pessoal do que numa outra onde o número de trabalhadores seja significativamente maior. Enquanto que no primeiro caso há poucas pessoas para efectuar a segregação de funções, no segundo já não.

A relação Custo/Benefício. Na implementação de um sistema de controlo interno é preciso garantir que os custos sejam inferiores aos benefícios. Por outras palavras poderá ser preferível correr o risco da não existência de determinadas medidas de controlo interno se se verificar que não se justificam as vantagens delas resultantes.

A existência de erros humanos, conluio e fraudes. As pessoas que trabalham numa empresa precisam de ser moralmente íntegras e razoavelmente competentes, principalmente os que executam funções de maior responsabilidade. Se não o forem, por mais que o sistema de controlo interno seja sofisticado, será falível.

A competência das pessoas pode ser afectada não só pela negligência, falta de cuidado e distração na execução das suas tarefas como também pela não compreensão das instruções e pela prática de erros de apreciação e de julgamento.

A falta de integridade pode conduzir ao conluio e conseqüentemente a prática de actos fraudulentos os quais são, geralmente, tanto mais difíceis de detectar quanto mais os intervenientes estarem em posições hierárquicas superiores.

O outro factor limitante num sistema de controlo interno refere-se às transacções pouco usuais. Um sistema é geralmente implementado para prever transacções correntes. Assim sendo, acontece muitas vezes que transacções pouco usuais escapam a qualquer tipo de controlo.

E a utilização da informática. A crescente utilização de meios informáticos, como eventual acesso aos ficheiros, constitui importante factor a tomar em consideração aquando da implantação de um sistema de controlo interno.

1.1.9 Reporte das Deficiências do Controlo Interno

Quando as deficiências de controlo interno são identificadas dentro dos processos de controlo interno devem ser reportadas aos devidos níveis de gestão das organizações.

COSO *apud* Moeller (pág. 2-54) afirma que todas as deficiências devem ser identificadas e reportadas, mesmo os menores erros detectados devem ser investigados de modo que se compreenda se os mesmos foram causados pelas deficiências do controlo interno como um todo.

Descobertas nas deficiências de controlo interno deviam ser reportadas não só aos responsáveis pela função envolvida, que esteja na posição de tomar medidas correctivas mas também para pelo menos um gestor a um nível imediatamente acima do responsável da função. Este processo permite, aos indivíduos, fornecer o suporte necessário ou supervisão de modo a tomar medidas correctivas, e comunicar outros elementos na organização cujas actividades possam estar afectadas.

Para o caso da TOYOTA DE MOÇ. as deficiências também são reportadas. Por exemplo, quando é detectada uma diferença entre os registos e o somatório do numerário resultante da venda de sobressalentes, é notificado o caixa responsável para tomar as devidas correcções, assim como a contabilidade é informada sobre os valores correctos a tomar em consideração para efeitos de registo.

CAPITULO 2

O CASO PARTICULAR DA TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L.

2.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

2.1.1 História

As origens da Toyota remontam à criação de uma secção dedicada à produção de automóveis na já existente empresa voltada à fabricação de teares automáticos chamada Toyoda Automatic Loom, em Setembro de 1933. Pouco depois, esta secção da empresa produzia o primeiro motor, um seis-cilindros em linha de 3,4 litros, com o nome de tipo A, em Setembro de 1934, usado para produzir o protótipo do primeiro automóvel de passageiros, o modelo A1, concluído em Maio de 1935 e o utilitário de modelo G1, em Agosto de 1935. Em 1936 iniciou-se a produção dos modelos de passageiros AA.

A nome original da família era Toyoda, mudado posteriormente por questões de facilidade na pronuncia do nome passando a se chamar Toyota. Esta empresa adopta o *slogan* de *moving forward* e os seus produtos são automóveis. Para além da marca Toyota é proprietária das marcas Lexus, Scion e Daihatsu².

A sede da Toyota, a **Toyota Motor Corporation**, está localizada na cidade de Toyota, província de Aichi, no Japão, às margens da rodovia nacional 248, que foi inaugurada em Fevereiro de 2005.

Em 2006 teve um lucro recorde de 13,815 biliões USD, tendo estado muito próximo de superar a norte-americana GM, tornando se na maior fabricante de automóveis do mundo.

² Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/toyota_motor

No mês de Maio de 2007 foi considerada a maior fabricante de automóveis do mundo, e superou a antiga rival norte-americana GM.³

A Toyota conta actualmente com mais de 264.410 empregados.

Ainda que a companhia seja hoje mais conhecida pelos carros que produz, continua ainda no negócio da produção de têxteis.

Segundo a revista **Financial Times Global 500 de 2005**, esta empresa faz parte das 50 maiores do mundo.

A TOYOTA DE MOÇAMBIQUE S.A.R.L é uma sociedade comercial de direito moçambicano constituída sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada, com sede em Maputo. Esta sociedade iniciou o seu reconhecimento legal como entidade comercial a 26 de Janeiro de 1987, com um capital social de trinta e dois biliões de meticais da antiga família (trinta e dois milhões de meticais da nova família) dividido e representado em três milhões e duzentos mil acções com valor nominal de dez milhões de meticais da antiga família (dez mil meticais da nova família). Actualmente, a TOYOTA DE MOÇ. faz parte do grupo ECOMO.

2.1.2 Localização e serviços

A TOYOTA DE MOÇ. encontra-se actualmente instalada em quase todo o país, tem seis delegações provinciais, nomeadamente: Sofala, Tete, Zambézia, Nampula, Cabo Delgado e Niassa. As suas sucursais encontram-se nas capitais das provinciais citadas. Esta empresa tem a sua sede na cidade de Maputo, concretamente na rua do lago Amaramba N° 141.

Os serviços prestados pela TOYOTA DE MOÇ, tanto pela sede como pelas seis sucursais consistem na venda de viaturas, novas e usadas, assistência técnica e venda de sobressalentes. A Toyota também presta serviços em períodos de tempo predeterminados, são os casos de mudanças de filtros e óleos assim como a revisão de viaturas.

³ Ibidem

No âmbito da sua prestação de serviços, a Toyota conta com profissionais treinados para efeitos, alguns dos quais foram certificados em programas que implicam a passagem por treinos especializados e exames rigorosos.

2.1.3 Profissionais e terceiros

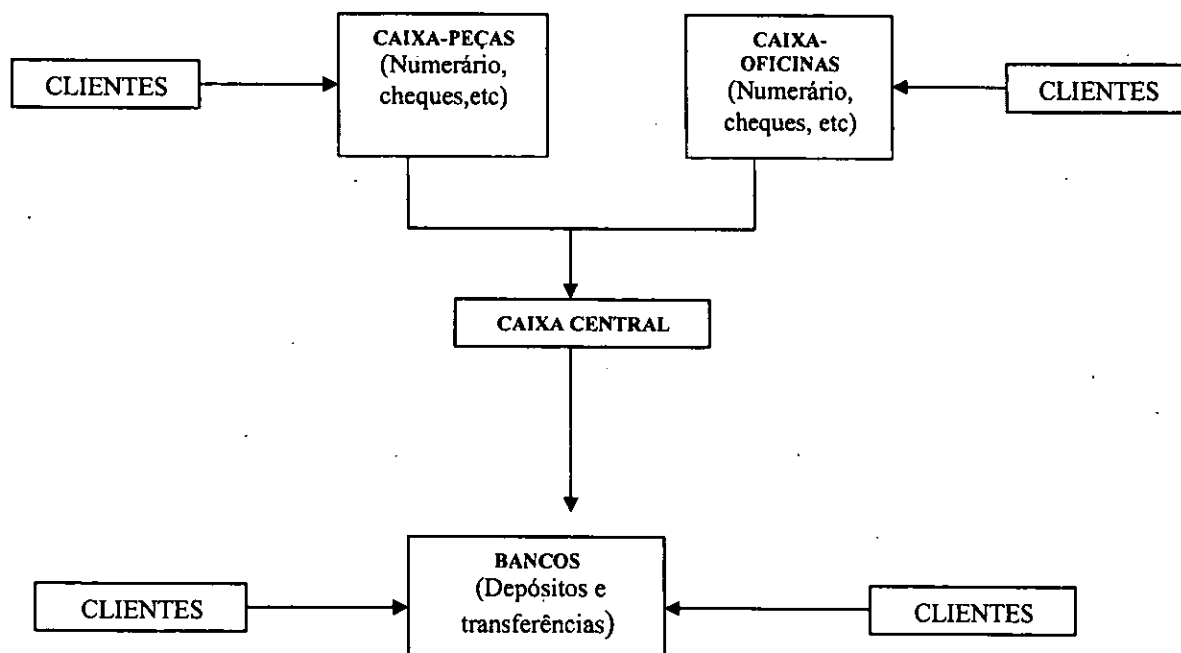
A TOYOTA DE MOÇ. conta com mais de trezentos trabalhadores espalhados ao longo das suas sucursais e incluindo a sede. Este grupo é composto por pessoal administrativo, operacional e serventuário.

A sua carteira de clientes é composta por agentes públicos, ou seja, o estado e os seus órgãos; agentes privados, tanto empresas com fins lucrativos ou não, e por particulares. E os seus fornecedores, por sua vez, são compostos por nacionais e estrangeiros. Sendo estrangeiros os mais expressivos, pois são os que fornecem viaturas, sobressalentes e lubrificantes.

2.2 MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO PARA DISPONIBILIDADES

Antes de tratar sobre o controlo interno sobre disponibilidades são apresentados dois fluxogramas que retratam a entrada e saída de disponibilidades na TOYOTA DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L..

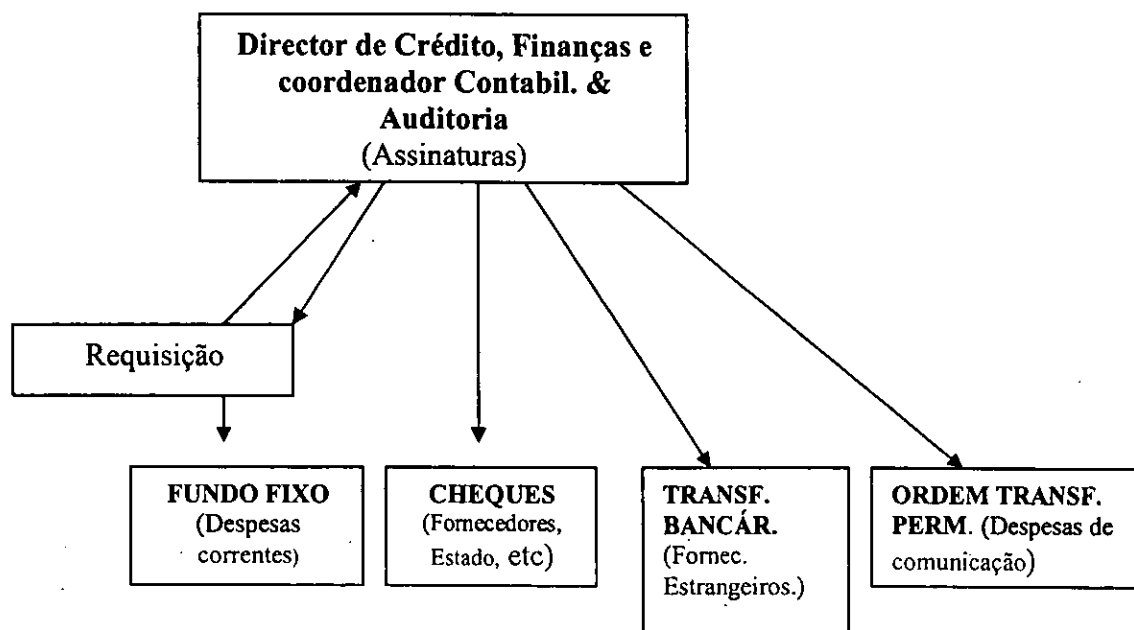
FLUXO DE ENTRADA DE DISPONIBILIDADES



As receitas são arrecadadas através de duas caixas: peças e oficinas. A primeira é utilizada na venda de sobressalentes e a segunda na venda de viaturas e reparação das mesmas, respectivamente. A caixa central serve de aglutinador das duas caixas.

As receitas arrecadadas nas duas caixas são depositadas. Algumas receitas são directamente canalizadas para as contas bancárias através de transferências.

FLUXO DE SAIDA DE DISPONIBILIDADES



Os pagamentos das despesas correntes são efectuadas a partir do fundo fixo mediante apresentação de requisições devidamente assinadas. Os pagamentos aos fornecedores nacionais e ao Estado são efectuados através de cheques, aos estrangeiros através de transferências bancárias, enquanto que as ordens permanentes são efectuadas para o pagamento de despesas de comunicação.

A autorização de todos os pagamentos é feita mediante assinaturas dos directores de crédito, finanças e pelo coordenador de Contabilidade e Auditoria.

As medidas de controlo interno adoptadas na TOYOTA DE MOÇ. para as disponibilidades são as seguintes:

2.3.1 Pagamentos

2.3.1.1 Pagamentos em dinheiro

O numerário é utilizado para a realização de pequenos pagamentos. Esses pagamentos referem-se fundamentalmente às despesas miúdas como taxas de embarque, relativas ao envio de peças às delegações provinciais.

Para que essas despesas sejam realizadas foi constituído um fundo fixo de cinco mil meticais (5.000,00mtn). A reposição do fundo é feita pelo valor correspondente às despesas efectuadas. É a partir da data da reposição do fundo que os documentos de suporte das despesas são contabilizados nas respectivas contas de custos.

O processo de requisição de valores do fundo fixo inicia quando qualquer delegação manifesta a necessidade de receber peças através do correio electrónico (*e-mail*) e as requisições são feitas pela sucursal mediante o pagamento pelo cliente da metade do preço da factura. O pagamento da metade do preço da factura também ocorre quando trata-se de uma peça não disponível na sede. Então, a direcção de sobressalentes emite uma requisição a favor da respectiva delegação. Uma vez feita a requisição, esta passa pelo director do departamento de sobressalentes para a conferência dos itens solicitados pela delegação com os constantes na requisição da sede. A conferência estende-se ao valor necessário a taxa de embarque para as mesmas. De seguida as requisições são enviadas à directora financeira e de crédito para as devidas assinaturas. Só depois da assinatura destes dois é que o caixa efectua o desembolso da quantia necessária ao envio das peças às delegações.

O departamento de sobressalentes fica com as cópias das requisições. Quando realizadas as despesas com as taxas de embarque, os documentos de suporte (facturas) são conferidos com as cópias das requisições, no departamento de sobressalentes, e de seguida as mesmas facturas são enviadas ao caixa responsável pelo fundo fixo para que estes documentos sirvam de suporte do valor gasto em taxas de embarque.

Quando este ciclo termina, 3 a 4 dias depois, o caixa-peças solicita a reposição dos fundos no caixa-oficinas na base das facturas das taxas de embarque. A reposição do

fundo fixo é feita na base do numerário visto que os valores a substituir tem sido irrisórios.

2.3.1.2. Pagamentos através de bancos

A TOYOTA DE MOÇAMBIQUE efectua seus pagamentos a terceiros através dos bancos. Alguns dos pagamentos são efectuados a favor de: Estado, Trabalhadores e fornecedores tanto nacionais como estrangeiros.

a) Pagamentos por cheques

A emissão de cheques relativos ao pagamento de terceiros está a cargo de um funcionário afecto ao sector financeiro. Os cheques são normalmente emitidos para a aquisição de consumíveis, pagamento de alguns fornecedores, reembolso de clientes e comissões.

Quando emitido um cheque, a cópia fica neste departamento para efeitos de controlo. Outra medida de controlo relativa aos cheques consiste no seu cruzamento, no preenchimento através de uma linha nos espaços em branco depois de escrito o valor numérico e do valor por extenso de modo a inutilizar os mesmos espaços. A assinatura dos cheques é feita por duas pessoas que são independentes em relação a pessoa que os preenche. Trata-se do coordenador de auditoria e contabilidade e o director de crédito. No caso de ausência de um destes, a directora financeira é que o substitui.

Os cheques são assinados na presença de documentos de suporte. Quando realizada a despesa ou pagamento são efectuados os devidos lançamentos contabilísticos. Enquanto os cheques estiverem em circulação, as transacções são classificadas em contas transitórias. Os cheques em branco são guardados no cofre.

b) Pagamentos por transferência bancária

Os pagamentos por transferência bancária são normalmente feitos a fornecedores estrangeiros cujos bancos e praças são diferentes. As outras transferências são efectuadas para o pagamento dos trabalhadores, envio de valores às delegações provinciais e pagamento de impostos.

c) Ordem permanente de pagamentos

A ordem permanente de pagamentos é normalmente efectuada para fazer face a despesas de comunicação, relativas aos telefones celulares.

2.3.2 Depósito diário e integral de todos os recebimentos

Todas as importâncias recebidas pelos caixas (peças e oficinas) são diária e integralmente depositadas nos bancos. Assim como quando alguns clientes efectuam pagamentos em numerário na aquisição de viaturas, normalmente em divisas, embora acções deste tipo sejam raras, os valores são integralmente depositados.

2.3.3 Recebimentos

2.3.3.1 Recebimentos no caixa-peças

Esta caixa efectua recebimento de dinheiro resultante da venda de peças. Os recebimentos tem sido normalmente em moedas, notas, cheques e pagamentos efectuados em multirede.

Ao nível da secção de peças, o facturamento é feito por um funcionário e o recebimento mediante a factura⁴ passada é feito por outro funcionário. Este último é também responsável pelo fundo fixo de caixa.

2.3.3.2 Recebimentos no caixa-oficinas

Tal como o caixa-peças, o caixa-oficinas efectua o recebimento de valores relativos aos serviços de assistência técnica efectuado nas oficinas e de venda de viaturas.

Esta secção tem a responsabilidade de, no final do dia, conferir os valores recebidos com os documentos de suporte. Visto que diariamente, o caixa-peças envia o mapa resumo de caixa e a respectiva receita e facturas relativas às peças vendidas.

Diariamente, nas manhãs, são efectuados os depósitos integrais das receitas resultantes da venda de peças, reparações e venda de viaturas ocorridas no dia anterior. O caixa-oficinas

⁴ Vide em ANEXO 3 o modelo de factura

confere o valor recebido do caixa-peças com os documentos de suporte e posteriormente efectua o depósito integral da mesma, juntamente com a receita de assistência técnica e venda de viaturas. No caso de venda de viaturas, os recebimentos são efectuados normalmente via cheque ou transferência bancária e poucas vezes em numerário. No caso de recebimentos em numerário e cheques, os valores são conferidos com os documentos de suporte e posteriormente depositados na íntegra. Os documentos de suporte são emitidos em quadruplicado, sendo o original para o cliente e as restantes cópias são divididas entre a respectiva secção e a contabilidade.

Após os depósitos, os documentos de suporte dos recebimentos e os talões de depósito são imediatamente enviados à contabilidade para devidos lançamentos. Os cheques quando recebidos são imediatamente cruzados.

Existe o caixa central que serve de aglutinador dos caixas peças e oficinas.

2.3.4 Conciliações bancárias

As conciliações bancárias⁵ são efectuadas ao nível do departamento financeiro. A sua revisão é feita pelo coordenador de contabilidade e auditoria quando este as solicita. As conciliações são efectuadas mensalmente.

⁵ Vide em ANEXO 4 o modelo de reconciliação bancária

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Conclusões

- O sistema de controlo interno é fundamental para as empresas que pretendem não só alcançar os seus objectivos mas também salvaguardar os seus activos contra fraudes ou utilizações alheias a empresa.
- E para o caso da TOYOTA DE MOÇ., visto que o actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades permite a utilização das receitas para fazer face a despesas correntes quando o fundo fixo estiver esgotado, então o mesmo não garante a íntegra arrecadação e posterior depósito das receitas. Esta situação dificulta o controlo dos fluxos monetários e em caso de desvio, a identificação e responsabilização poderão ser dificilmente factíveis.
- Na TOYOTA DE MOÇ. embora se tenha adoptado um sistema de fundo fixo, para fazer face a despesas correntes, em termos práticos verifica-se a coexistência dos dois sistemas de fundo: o fixo e o variável. Facto que resulta em diferenças entre os registos das receitas e as respectivas disponibilidades arrecadadas pois a outra parte das mesmas é dedicada as receitas.
- O actual sistema de controlo interno sobre as disponibilidades da TOYOTA DE MOÇ. é predominantemente preventivo pelo facto de as conciliações bancárias e a segregação de funções de facturação, arrecadação e depósito dos valores não serem supervisionadas por um elemento superior na estrutura hierárquica. Esta situação limita a possibilidade de detectar e corrigir as irregularidades em tempo oportuno.

2. Recomendações

- Com vista a garantir que utilizações indevidas sobre os recursos financeiros da empresa não ocorram no intervalo de tempo que vai desde a abertura de expediente até o depósito na manhã seguinte deve se efectuar contagens físicas rotineiras e sem pré-aviso de caixas (peças e oficinas).
- Deve-se reforçar a componente detectiva e consequentemente correctiva sobre o controlo interno das disponibilidades de modo que situações de diferenças entre os registos e controlos físicos nas receitas não ocorram e situações de cheques em circulação por longos períodos de tempo sejam devidamente detectadas e corrigidas.
- Com vista a eliminar a coexistência dos dois sistemas de fundo de maneio, a TOYOTA DE MOÇ. devia aumentar o valor do fundo. Esta medida permitirá a cobertura integral das despesas correntes e evitará a recorrência a receitas para cobrir o deficit do fundo fixo.
- De modo a aumentar o controlo sobre os cheques em circulação por mais de dois meses deve se proceder a revisão das conciliações mensalmente. Esta medida deve ser acompanhada do cancelamento dos mesmos até que o beneficiário reclame a segunda via, pois cheques em circulação por muito tempo podem ser indícios de fraude.
- Outra medida que deveria ser tomada pela gestão da empresa TOYOTA DE MOÇAMBIQUE é a rotação das funções dos trabalhadores. Esta medida poderia ser benéfica para a empresa na medida em que reduziria as possibilidades de ocorrência de fraudes devido a permanência dos funcionários por muito tempo no mesmo cargo, assim como permitiria a fácil adaptação dos trabalhadores na substituição dos seus colegas ausentes por várias razões.

BIBLIOGRAFIA

- ATTIE, William. 1992. **AUDITORIA INTERNA**. São Paulo. Atlas.
- ATTIE, William. 1998. **AUDITORIA: Conceitos e aplicações**. São Paulo. Atla. 3ª edição.
- BANHA, Francisco. **MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO**. Disponível em: www.gesbanha.pt/revisão/pdf/7_caixa.pdf (acesso a 04 de Setembro de 2007).
- BORGES, A. *et al.* 2003. **ELEMENTOS DE CONTABILIDADE GERAL**. Áreas. 21ª edição.
- CONSELHO DE MINISTROS. 2005. **CÓDIGO COMERCIAL**. Decreto-lei Nº 2/2005 de 25 de Dezembro. Imprensa Nacional de Moçambique. Maputo.
- CONSELHO DE MINISTROS. 2006. **PLANO GERAL DE CONTABILIDADE**. Decreto 36/2006 de 25 de Junho. Plural. Maputo.
- COSTA, Carlos Baptista da. 2003. **AUDITORIA FINANCEIRA: Teoria e Prática**. Porto: Rei dos livros. 7ª edição.
- De ALMEIDA, Bruno J. M. 2005. **AUDITORIA E SOCIEDADE: Diferenças de expectativa**. Lisboa. Publishing Team.
- FULWIDER, D. 1999. **RECOGNIZING FRAUD INDICATORS**. Washington. April, p. 12-13. International Journal of Government Auditing.
- HORNGREN, Charles T. Et al. 2000. **INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD FINANCIERA**. Prentice Hall. Sétima edición. México.
- IFAC. **NORMA INTERNACIONAL DE REVISÃO/AUDITORIA-400 (NIR 400)**. International Accounting Standard Board (IASB). 2004. **NORMAS INTERNACIONAIS DE RELATO FINANCEIRO (IFRS's)**. Londres.
- KNECHEL, W. 2001. **AUDITING: Assurance & Risk**. University of Florida. South-Western College Publishing. 2ed.
- LOURENÇO, João Cabrito. 2000. **A AUDITORIA FISCAL**. Lisboa. Vislis. 2ª edição.
- MOELLER, Robert & WITT, Herbert. **BRINK'S MODERN INTERNAL AUDITING**. John Wiley & Sons, Inc. Fifth edition.
- MORAIS, Georgina & MARTINS, Isabel. 2003. **AUDITORIA INTERNA: Função e Processo**. Lisboa: Áreas. 2ª edição actualizada.

- SILVA, Eduardo Sá. 2005. **NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE: Da Teoria a Prática.** Vida Económica.
- TOYOTA MOTOR CORPORATION. **SPECIAL SERVICES AVAILABLE AT TOYOTA DEALERSHIPS.** Disponível em: http://www.toyotaownersonline.com/parts-service/service-center/service_publications.html (acesso a 23 de Fevereiro de 2008).
- TOYOTA MOTOR CORPORATION. **TOYOTA DEALERSHIP SERVICE.** Disponível em: http://www.toyotaownersonline.com/parts-service/service-center/dealership_service.html (acesso a 23 Fevereiro de 2008).
- TOYOTA MOTOR NORTH AMERICA. 2007. **TOYOTA UPDATES PROGRESS ON ENVIRONMENTAL GOALS.** Disponível em: <http://www.toyota.com/about/environment-2007>. (acesso a 23 de Fevereiro de 2008).
- TOYOTA MOTOR SALES. 2008. **TOYOTA REPORTS 2007 AND DECEMBER SALES.** Disponível em: <http://www.toyota.com/about/news/corporate/2008/01/13-1-NAIASspeech.html> (acesso a 23 Fevereiro de 2008).
- WIKIPÉDIA. **TOYOTA MOTOR CORPORATION.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Toyota_Motor (acesso a 23 Fevereiro de 2008).
- WOOD, Frank & SANGSTER, Alan. 1996. **BUSINESS ACCOUNTING 2.** London. Pitman. Seventh Edition.

ANEXOS

Anexo 2: Modelo de Resumo de caixa

Date	Src Code	Reference Number	Control	Narrative	Sale amount	Cash received	Net amount	Sale	Posted by

Net cash sales

Total cash sales

Total cash received

Cash outstandng

BANKING BREAKDOWN

CASH

CHEQUE

CR/CARD

Total banking

Total receipts

Anexo 3: Modelo de Factura

Exmo SR			ENDEREÇO				
Matricula		Data de venda		Ordem de reparação no.			
Modelo		Agente		Data			
No Chassis		Último serviço		Atendedor			
No Motor		Contacto		Conta no.			
		No telefone		NUIT No.			
Quilómetros		Prazo entrega		Requisição No.			
Ordem	Operação/Peça No./Descrição		Qtd	Preço/unit	Unid	Desc %	Valor
No caso de isenção da aplicação do IVA a Base legal							
	Subtotal	Suj isento	% IVA	Valor tributável	Valor IVA	Subtotal	
						VALOR IVA	
Recebi o material em boas condições. Assinatura:							

Anexo 4: Modelo de Reconciliação Bancária

Banco:

Moeda:

DOCT	DATA	DESCRIÇÃO	MOVIMENTO	
			DÉBITO	CRÉDITO

		<p>Saldo da contabilidade</p> <p><u>Docs por lançar</u></p>		
		Saldo reconciliado		

		<p>Saldo no banco</p> <p>Saldo nos V/livros</p> <p><u>Docs em circulação</u></p>		
		Saldo reconciliado		

Anexo 5: Roteiro dos entrevistados

1. A EMPRESA

- 1.1 Origens e evolução histórica
- 1.2 Valores
- 1.3 Localização
- 1.4 Serviços
- 1.5 Delegações
- 1.6 Profissionais e terceiros
- 1.7 Número de trabalhadores e suas funções

2. SISTEMA CONTABILISTICO E CONTROLO INTERNO

- 2.1 Sistema Contabilístico
- 2.2 Contas mais movimentadas
- 2.3 Processo de registo contabilístico
- 2.4 Controlo interno administrativo e contabilístico

3. CONTROLO INTERNO SOBRE AS DISPONIBILIDADES

2.1 Pagamentos

- 2.1.1 Fundo Fixo e natureza de despesas
- 2.1.2 Periodicidade na reposição do fundo
- 2.1.3 Processo de autorização de pagamentos
- 2.1.4 Natureza dos pagamentos através de cheques e transferências bancárias
- 2.1.4 Medidas de controlo de pagamentos em cheques
- 2.1.5 Natureza das despesas pagas através de ordens permanentes de pagamento

2.2 Recebimentos

- 2.2.1 Proveniência dos recebimentos
- 2.2.1 Meios aceites como recebimentos
- 2.2.2 Medidas de controlo sobre os recebimentos
- 2.2.3 Periodicidade dos depósitos

2.3 Conciliações Bancárias

- 2.3.1 Periodicidade
- 2.3.2 Processo de revisão das conciliações
- 2.3.3 Medidas de controlo sobre movimentos pendentes

Anexo 6: Entrevistados

Sr. Gilberto Cossa – coordenador da contabilidade e auditoria

Sr. Hélio Chope – Departamento Financeiro

Sra. Maria Helena – Departamento de Sobressalentes

Sra. Nilza Manhenje – Departamento de Oficinas