

GEST-17

**CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO
NAS ORGANIZAÇÕES
CASO: MAPUTO CAR TERMINAL, LDA.**

Roberto Hamilton Vieira de Sousa

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
Faculdade de Economia
Monografia de Licenciatura em Gestão**

Maputo, Dezembro de 2008

Declaração

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

O candidato

Roberto Hamilton Vieira de Sousa

Maputo, Dezembro de 2008

Aprovação do Júri

"Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 18 de DEZEMBRO de 2008 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane".

João José Dina Calungs

(Presidente do Júri)

Eduardo Rodriguez

(Arguente)

José António

(Supervisor)

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Dedicatória..... | I |
| Agradecimento..... | II |
| Lista de abreviaturas..... | III |
| Resumo..... | IV |
| I. CAPITULO: INTRODUÇÃO..... | 1 |
| Problema | 3 |
| Pergunta de Partida | 3 |
| Objectivo Geral | 3 |
| Objectivos Específicos | 3 |
| Hipóteses..... | 4 |
| Justificativa | 4 |
| Metodologia | 6 |
| Limitações..... | 6 |
| II. CAPITULO: MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1. Conceitos de Controlo Interno | 7 |
| 2.2. Objectivos do Controlo Interno..... | 8 |
| 2.3 Relevância do Controlo Interno nas Organizações..... | 8 |
| 2.4 Tipos de Controlo Interno | 9 |
| 2.5 Elementos fundamentais ao estabelecer um Sistema de Controlo Interno..... | 10 |
| 2.6 Limitações do Controlo Interno | 12 |
| 2.7 Princípios e Medidas de Controlo Interno..... | 13 |
| 2.8 Formas de Recolher e Registrar um Sistema de Controlo Interno | 14 |
| 2.9 Medidas de Controlo Interno na Tesouraria..... | 16 |
| III. CAPITULO: CASO MAPUTO CAR TERMINAL, LDA. | 20 |
| 3.1 Constituição e Evolução | 20 |
| 3.2 Conjuntura Regional como oportunidade para o porto de Maputo..... | 20 |
| 3.3 Estrutura do Mercado Doméstico e Influência das Alterações de Participações Financeiras no Mercado Internacional | 22 |
| 3.4 Controlo e Gestão da Empresa | 22 |
| 3.5 Visão Geral sobre a Componente Operacional..... | 24 |
| 3.6 Composição dos Recursos Humanos..... | 27 |
| 3.7 Direcção Financeira..... | 28 |
| IV. CAPITULO: CONCLUSÕES..... | 36 |
| V. CAPITULO: SISTEMATIZAÇÃO DE PONTOS FRACOS E RECOMENDAÇÕES | 38 |
| VI. CAPITULO: BIBLIOGRAFIA E ANEXOS | 42 |
| 6.1 Bibliografia..... | 42 |
| 6.2 Lista de Anexos..... | 44 |
| Figura 1- Maputo Car Terminal: uma visão geral..... | 24 |
| Figura 2- Corredor de Maputo: vista parcial..... | 26 |
| Figura 3- Tabela sobre a Composição dos Recursos Humanos.. .. | 28 |
| Anexo 1- Organograma Geral da Maputo Car Terminal | 45 |
| Anexo 2- Fluxograma sobre Cheques Recebidos de Clientes..... | 46 |
| Anexo 3- Fluxograma sobre Cheques Recebidos de Banco..... | 47 |
| Anexo 4- Análise do Sistema de Controlo sobre Cheques Devolvidos | 48 |
| Anexo 5- Simbologia dos Fluxogramas..... | 49 |

Dedicatória:

À Edna Bebana, minha esposa
Aos meus pais: Fernando Jaime de Sousa
Carolina Vieira Pateguana

Agradecimentos:

Ao Dr. Venâncio Chirime, meu tutor, por todo o apoio, paciência e perseverança na realização desta investigação.

Ao Dr. Pieter Venter, Director Geral da Maputo Car Terminal Limitada (MCTL), pelo apoio e autorização para a realização da investigação.

Aos meus professores da UEM - Faculdade de Economia, por todo o saber transmitido.

À minha esposa Edna Bebana, por toda a compreensão e apoio ao longo dos anos.

Aos meus pais - Fernando Jaime de Sousa e Carolina Vieira Pateguana - e irmãos - Vanessa e Iko - por toda a força e confiança depositados em mim, na vida académica e fora dela.

Aos meus colegas do grupo, Miguel, Cossa, Álvaro e Ngonhamo, pelo apoio e paciência que tiveram durante o período de aprendizagem.

Aos colegas da Maputo Car Terminal pelo apoio e colaboração para a realização do trabalho.

Aos amigos, sempre presentes nos momentos difíceis da vida.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Lista de Abreviaturas:

MCTL – Maputo Car Terminal

CI – Controlo Interno

DFs - Demonstrações Financeiras

VMs - Manegament Vehicle

IIA - Institute of Internal Auditors

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

Fac – Factura

Rec – Recibo

Vd – Venda a Dinheiro

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

GFI - Grindrod Freight Investments

GSA - Grindrod South Africa

BIM - Banco Internacional de Moçambique

MIDP - Motor Industry Development Plan

CBUs - Completely built up cars

OME's - Produtoras de Equipamentos Originais

AMH - Associeted Motor Holdings

DRH – Direcção de Recursos Humanos

DC – Direcção Comercial

MPDC – Maputo Port Development Company

SAP – Standard Suport Program

Resumo

O presente trabalho, sobre o contributo do Controlo Interno (CI) nas organizações, caso Maputo Car Terminal – Direcção Financeira, pretende avaliar em que medida um CI eficaz influencia ou determina a produção de informação financeira de qualidade e vice-versa, incidindo particularmente sobre a área de tesouraria. Para tal, será feita análise sobre aspectos específicos da organização e não só, com destaque para a análise teórica sobre o CI, a análise sobre os procedimentos e processos financeiros no tocante a tesouraria, a descrição da estrutura financeira e praticas de CI adoptadas.

O Sistema de CI é o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração que auxiliam no alcance dos objectivos de gestão de assegurar a metódica e eficiente conduta dos 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 atempada preparação de informação financeira fidedigna.

A MCTL criada em Julho de 2007, foi estabelecida dando-se maior ênfase aos recursos financeiros e humanos, relegando para último plano a estrutura e o controlo administrativo e contabilístico. A limitação para a não existência de um sistema de CI bem estruturado na empresa tem origem no não cometimento por parte do órgão de gestão por razões que não se fazem claras.

Os processos desenrolados na MCTL não reúnem os requisitos fundamentais de permitir a confiança e integridade da informação, a utilização eficiente dos recursos, a salvaguarda dos activos, a realização dos objectivos pré estabelecidos, e a preparação de demonstrações financeiras fiáveis e credíveis, pois a empresa não reúne os requisitos básicos e fundamentais para a existência de um sistema de CI bem estruturado, como consequência da deficiente estrutura organizacional onde não constam as Direcção Comercial e de Recursos Humanos; pela inexistência de manuais de descrição de funções e responsabilidades, e de manuais de políticas e procedimentos contabilísticos; pela inexistência de definição clara da autoridade e delegação de responsabilidade; da não

segregação de funções; pelo não rigoroso controlo das operações; e pela não adopção de provas e conferências independentes.

A demora por parte da empresa em adoptar um sistema de CI bem estruturado, tem impacto presente mas também futuro, permitindo e criando facilidades para a ocorrência de erros e fraudes naturais ou programados.

Neste perspectiva é de sugerir que a empresa evidencie esforços no sentido de estabelecer um sistema de CI bem estruturado, procedendo a profundas reformas internas, do topo à base, tornando a empresa mais horizontal e com menos centralização de poder.

I. CAPITULO: INTRODUÇÃO

A globalização e as constantes mudanças a que as sociedades estão sujeitas, impõem, cada vez mais, novos desafios às organizações, obrigando a que estas permanentemente se adaptem, alterando e melhorando a prestação de serviços como forma de se manterem no mercado.

Se por um lado a concorrência se torna cada vez maior, por outro, as organizações bem estruturadas e que melhor gerem e protegem os seus activos se suplantam e adquirem vantagens competitivas sobre as demais.

Gerir os activos passa por melhorar a qualidade da informação existente sobre as operações da empresa, esforçando-se para que ela seja credível, fiel e espelhe a realidade, por forma a permitir e a ajudar que a direcção tome as melhores decisões estratégicas.

Assim sendo, o Controlo Interno torna-se uma ferramenta importante para que a empresa possa preparar informação financeira credível e se previna contra a ocorrência de erros e fraudes.

O estudo desenvolvido versa sobre o CI nas organizações, na perspectiva de aferir sobre a importância do mesmo para as empresas contribuindo no melhoramento: (i) da confiança e integridade da informação; (ii) da conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos; (iii) da utilização económica e eficiente dos recursos; (iv) da salvaguarda dos activos e (v) na realização dos macro e micro objectivos estabelecidos.

Já H. Fayol e F. Taylor (1911), precursores da Teoria Clássica, observaram anos atrás, que as organizações regiam-se na base de funções, sendo que as cinco principais funções da administração baseavam-se em Planear, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Eis porque o CI não surge nas organizações adquirindo tamanha importância por mero acaso, mas constituindo um dos pilares, senão o imprescindível e último na cadeia que garante a continuidade da organização no tempo.

O Sistema de Controlo Interno é segundo Da Costa (1998:165) “O plano de 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.”

As empresas, em sua larga maioria, aquando do seu surgimento e não somente, dão demasiada primazia aos recursos humanos e financeiros, relegando para papel secundário o controlo sobre as actividades, pensando erradamente que da onerosidade desta actividade ela melhor se enquadra nas grandes empresas. Porém, mesmo as grandes empresas e algumas até com já largos investimentos monetários, se ressentem do abalo de perdas de activos ou outros constrangimentos quando na sua cultura organizacional não dimensionam o real valor do CI.

No presente trabalho sobre o contributo do CI nas organizações, caso Maputo Car Terminal - Direcção Financeira, pretendo avaliar em que medida um Controlo Interno eficaz influencia ou determina a produção de informação financeira de qualidade e como a ausência deste suporte da administração concorre para a geração de informação financeira sem a qualidade requerida como seja a plenitude dos registos e a integridade dos valores.

Para uma melhor compreensão do tema em estudo o presente trabalho estará dividido em cinco capítulos;

O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde é feito o enquadramento e definido o problema, são conhecidos os objectivos, as hipóteses, a justificativa, a metodologia e as limitações.

O segundo capítulo é destinado ao marco teórico com referência para os conceitos de Controlo Interno, sua importância, tipos, princípios e limitações, e formas de recolha e registo de um sistema de Controlo Interno.

O terceiro capítulo aborda a empresa no concernente a sua constituição, características, enquadramento doméstico e internacional, e bem assim, os procedimentos do Controlo Interno adoptados, com ênfase para os pontos fortes e fracos.

O quarto capítulo é destinado as conclusões;

O quinto capítulo é reservado a sistematização dos pontos fracos e recomendações.

Na parte final encontra-se a referência bibliográfica e são apresentados os anexos do trabalho.

Problema

Na generalidade das Organizações Empresariais, cuja origem não é de grandes Capitais, é frequente a centralização dos recursos humanos e financeiros na organização dos processos produtivos, relegando para plano secundário as questões de organização administrativa e contabilística e na maioria das vezes, estas são tomadas em consideração quando ocorre perda de activos ou contingências fiscais que se traduzem em penalizações para as empresas. Ora, esta situação, tende a ser contrária nas grandes Organizações ou ainda que pequenas, mas com forte cultura organizacional, que a medida que são estruturados os processos produtivos, são também estruturados sistemas de Controlo Interno administrativo e contabilístico. Nesta base, importa discutir o efeito e relevância deste facto, com base num caso concreto ou seja estudo de caso.

Pergunta de Partida

De que modo um CI estruturado a medida que se montam os demais processos produtivos pode proteger a organização da perda de activos através de fraudes e ou penalizações de natureza fiscal?

Objectivo Geral

Avaliar em que medida um CI eficaz influencia ou determina a produção de informação financeira de qualidade e o inverso concorre para geração de informação financeira sem a qualidade requerida como seja a plenitude dos registos e a integridade dos valores.

Objectivos Específicos

- i) Descrever os axiomas teóricos sobre o Controlo Interno;
- ii) Analisar o circuito de informação adoptado e descrever a estrutura financeira da empresa;
- iii) Analisar o procedimento financeiro da empresa no sector de tesouraria e descrever o seu processo;

- iv) Descrever as praticas de Controlo Interno adoptadas pela empresa;
- v) Medir a eficiência do Controlo Interno adoptado;
- vi) Demonstrar que a adopção de um eficiente e atempado Controlo Interno influi na preparação de demonstrações financeiras credíveis e minimiza a ocorrência de erros e fraudes.

Hipóteses

- i) Um sistema de Controlo Interno bem concebido e implementado, pode permitir a preparação de demonstrações financeiras (DFs) credíveis.
- ii) Um sistema de Controlo Interno bem concebido e implementado, por si só, não permite propriamente a preparação de demonstrações financeiras (DFs) credíveis.
- iii) Um sistema de Controlo Interno bem estruturado sobre a gestão de activos permite uma melhor salvaguarda dos seus activos, se implementado o mais atempadamente possível.
- iv) A implementação tardia dum sistema de Controlo Interno bem estruturado sobre os activos não interfere na melhor salvaguarda dos activos da empresa.

Justificativa

A complexidade do mundo actual global, as constantes mudanças económicas e a cada vez maior concorrência obrigam as empresas a um melhor e mais eficiente Controlo Interno como forma de alcançarem os objectivos previamente definidos e garantirem a existência no Longo Prazo.

Torna-se cada vez mais imprescindível às empresas dominarem as suas actividades, reduzirem os desperdícios e melhorarem a eficiente utilização dos recursos, garantindo uma melhor rentabilidade das suas operações.

O estudo pretende avaliar o contributo do Controlo Interno nas organizações mais concretamente na Terminal de Viaturas de Maputo, por forma a aferir sobre a sua importância na

fiabilidade das demonstrações financeiras, na consecução dos objectivos traçados, na salvaguarda dos activos da empresa e na verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela administração.

O mesmo incidirá sobre a área financeira, mais concretamente sobre o direcção financeiro na área de tesouraria e servirá também para demonstrar de que modo o plano de procedimentos adoptado pela administração auxiliam no alcance dos objectivos de gestão em assegurar tanto quanto possível a metódica e eficiente conduta dos negócios.

Do ponto de vista académico, inúmeras são as disciplinas: Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Gestão Financeira, Análise e Gestão de Projectos, Planeamento e Controlo de Gestão, entre outras, que se fundamentam em informações financeiras, informações estas que precisam ser o mais credíveis e fiáveis possível, facto este alcançado com o contributo do Controlo Interno, por forma a que o estudo nelas desenvolvido tenha um carácter mais didáctico. Estas demonstrações financeiras permitem ao longo do estudo nas cadeiras acima citadas e noutras, desenvolver análise sobre rácios, análise sobre investimentos e projecções financeiras, análise SWOT e da envolvente da empresa, entre outras, que permanecerão ligadas ao Controlo Interno como um dos garantes da fiabilidade das demonstrações financeiras.

O tema “Contributo do Controlo Interno nas Organizações: Caso Maputo Car Terminal ” assume peculiar interesse pela dimensão e peso económico do projecto, a avaliar pelos montantes do investimento directo alocados, orçados em mais de 5 milhões de dólares americanos, associado a projecção internacional que a terminal confere ao País a nível da Africa Austral e do Mundo.

O estudo é relevante porque contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, para a protecção do investimento do capital dos sócios e na procura de soluções alternativas para a redução dos riscos operacionais e financeiros, pois dada a projecção internacional da terminal, acolhendo viaturas de todo o mundo, as exigências de qualidade se tornam maiores.

Metodologia

Não obstante o estudo de caso incidir sobre a Terminal de Viaturas de Maputo, as ilações tiradas se aplicam não somente a empresa em particular, mas a todas outras instituições que, eventualmente em situações similares, queiram melhorar o seu CI.

O presente trabalho foi elaborado com base em dados primários obtidos através de consultas estruturadas (formais e programadas) e não estruturadas (informais e não programadas), através de entrevistas a gestores e funcionários da empresa. Foram feitas também pesquisas a documentos já elaborados, nomeadamente brochuras sobre o circuito de informação das viaturas na direcção operacional, diversos manuais sobre Controlo Interno e sobre gestão, revistas e jornais, visita ao site da Grindrod e a outra bibliografia julgada pertinente.

O presente trabalho avalia o Controlo Interno na Direcção Financeira, concretamente o sector de tesouraria, através da descrição das diferentes actividades desenvolvidas no sector, pretendendo desse modo fazer alusão a eficiência com que as funções e actividades são desempenhadas e de que modo um Controlo Interno bem concebido pode trazer benefícios para as organizações, mas concretamente para MCTL.

Limitações

Ao longo do trabalho houve dificuldades no que tange ao acesso a informação, pois é notória a escassez de recursos humanos e de profissionais habilitados no ramo de gestão de viaturas, bem como escassez a nível nacional de empresas que operam na área de consultorias de gestão de viaturas (Management Vehicle - VMS). A secundar este parecer, referir que a MCTL recorreu a técnicos e consultores sul africanos para a implementação do sistema informático e do sistema de gestão de viaturas.

Houve também dificuldade de ordem financeira pois um estudo investigativo requer disponibilidade financeira para a sua elaboração e fundamentalmente para o seu enriquecimento, facto agravada pelo exposto no parágrafo anterior sobre a escassez de empresas e profissionais ligados a terminais de viaturas.

II. CAPITULO: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceitos de Controlo Interno

Segundo Da Costa (1998:165) “O Sistema de Controlo Interno é o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objectivo de gestão em 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 atempada preparação de informação financeira fidedigna.”

Para Rodrigues (1997:154) “O Sistema de Controlo Interno é o conjunto de procedimentos implementados pela autoridade de gestão com vista a reforçar a possibilidade de atingir os objectivos definidos no âmbito de uma intervenção operacional, garantindo a eficácia e eficiência na utilização dos recursos, a fiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e normas contabilísticas”.

Conforme o IFAC - Norma Internacional de Revisão n.º 400 Avaliações de Risco de Controlo Interno, O “Sistema de Controlo Interno é o conjunto de todas as políticas e procedimentos (controles internos) adoptados pela administração de uma unidade para contribuir para a obtenção do objectivo da administração de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas de gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, o registo e plenitude dos registos contabilísticos e a preparação atempada de informação financeira credível.

No meu entender as abordagens de Da Costa (1998:165) e Rodrigues (1997:154) focalizam pontos chave dum Controlo Interno no âmbito das organizações actuais, salientando o papel importante da mesma no alcance dos objectivos previamente traçados e a relevância da preparação de informação financeira fidedigna. Contudo, deveriam enfatizar, nas suas abordagens, o papel preponderante dos vários intervenientes internos e externos, na materialização do Sistema de Controlo Interno.

Para que um Sistema de Controlo Interno seja eficiente e eficaz, é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores aquando da sua concepção e posterior implementação, pese o facto de a decisão final caber, em última instância, a administração, sendo que a sua materialização depende em grande medida do comprometimento de todos os colaboradores.

2.2. Objectivos do Controlo Interno

Da Costa (1998:165) citando o Institute of Internal Auditors (IIA), alude que os objectivos do Controlo Interno visam assegurar:

- A confiança e integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A salvaguarda dos activos;
- A realização dos objectivos estabelecidos para as actividades operacionais da empresa.

O Controlo Interno é ferramenta decisória e fundamental para que as organizações alcancem os objectivos traçados e atinjam com sucesso a razão da sua existência, sendo que o estabelecimento dum Sistema de CI deva fazer parte das políticas de gestão das organizações.

2.3 Relevância do Controlo Interno nas Organizações

Segundo Attie (1986:200). “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 de operações”.

Porque grande parte das decisões das organizações passam pelo estabelecimento prévio de planos de acção, criados na base e com suporte de instrumentos financeiros, o Controlo Interno assume um papel importante na medida que garante que a informação de base na preparação de informação financeira, seja produzida obedecendo critérios rigorosos de fiabilidade e espelhando a realidade da organização.

Salienta-se entretanto, o facto de o Controlo Interno por si só não garantir o sucesso das organizações, pois não deve ser encarado como um instrumento isolado, mas sim, um sistema dentro de um todo, cujo apoio por parte da administração, da direcção e dos diversos intervenientes é fundamental para que seja, de facto, um sistema eficiente, e abarque todas as operações que envolvam a organização. Da Costa, na sua obra *Auditoria Financeira* (2000:139) afirma que “O conceito de Controlo Interno é, de facto, tão vasto que abarca todas as operações da empresa ou entidade”.

2.4 Tipos de Controlo Interno

Da Costa (2000:166) cita O American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) no seu statement on Auditing Procedure n.º 54 intitulado “ The auditors study on evaluation of internal control” e caracteriza o Controlo Interno, em sentido lato, em dois grandes tipos de controlo:

2.4.1 Controlo Interno Administrativo

É o tipo de Controlo Interno que inclui, o plano de organização e os procedimentos e registos relacionados com os processos de decisão da administração e que conduzem a autorização das suas transacções, com vista ao alcance dos objectivos da organização e que constitui o ponto de arranque para o Controlo Interno contabilístico sobre as transacções.

2.4.2 Controlo Interno Contabilístico

O Controlo Interno contabilístico compreende o plano de organização e os registos e procedimentos que se relacionem com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos.

No âmbito do Controlo Interno contabilístico os registos contabilísticos devem proporcionar uma razoável certeza de que:

- ✓ As transacções são executadas de acordo com uma organização geral ou específica da administração;
- ✓ As transacções são registadas de modo a:

- Permitirem a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
- Manterem um controlo sobre 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.

O Controlo Interno administrativo não tem impacto directo sobre as demonstrações financeiras, contrariamente ao que acontece com o Controlo Interno contabilístico, o qual pode afectar consideravelmente os registos contabilísticos e desse modo as demonstrações financeiras, devendo, por isso, merecer muita atenção por parte da equipa de gestão da organização, bem como do auditor quer interno quer externo.

2.5 Elementos fundamentais ao estabelecer um Sistema de Controlo Interno

Aquando do estabelecimento dum Sistema de Controlo Interno, existem determinados aspectos aos quais se deve dar maior atenção, nomeadamente:

- ✓ A definição de autoridade e delegação de responsabilidades;
- ✓ A segregação, separação ou divisão de funções;
- ✓ O controlo das operações;
- ✓ A numeração dos documentos; e
- ✓ A adopção de provas e conferências independentes.

2.5.1 Definição de autoridade e delegação de responsabilidades

A definição de autoridade e delegação de responsabilidades dentro de uma organização é estabelecida com o objectivo de fixar e limitar as funções de todo o pessoal que nela opera.

Esta, deve ser variável e flexível quando se trate de uma organização pequena, sendo o contrario nas medias e grandes empresas, onde tais factos devem ser estabelecidos através de um organograma, de um manual de descrição de funções, de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos e de um manual de medidas de Controlo Interno.

2.5.2 Segregação, separação ou divisão de funções

A segregação, separação ou divisão de funções esta relacionada à necessidade de se separar a função contabilística da função operacional, por forma a que não seja possível uma pessoa ter o controlo fisico de um activo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos do mesmo.

A segregação envolve não somente colaboradores de secções diferentes, mas também os da mesma secção. Nenhum colaborado poder ser o responsável de uma operação desde o seu inicio até ao fim da mesma, sendo de destacar o uso do modelo de Rotação Periódica dos empregados como medida de precaução a adoptar.

2.5.3 Controlo das operações

O controlo das operações tem fundamentalmente a ver com a sequência das mesmas, ou seja o ciclo: autorização, aprovação, execução, registo e custodia, estabelecidos de acordo com os critérios definidos.

2.5.4 Numeração dos documentos

Todos os documentos (facturas-Fac, recibos-Rec, ordens de compra, guias de entrada em armazém, listas ou talões de contagem, entre outros) existentes na empresa devem ser numerados tipográfica e sequencialmente, possibilitando que se detecte quaisquer utilizações menos apropriadas dos mesmos¹. Quando um documento é anulado, não deve ser destruído mas sim arquivado em local próprio como prova da sua não utilização. É também importante que haja um controlo numérico de todos os documentos recebidos da tipografia por forma a que a sua entrada em utilização seja sequencial.

(1) A numeração sequencial deve existir mesmo nos casos de numeração efectuada através de mecanismos informáticos.

2.5.5 Adopção de provas e conferencias independentes

A adopção de provas e conferencias independentes visa melhorar o controlo sobre o sistema implementado e sobre o trabalho que cada colaborador executa de modo que haja o mínimo de erros possível.

É recomendável que atingindo a empresa uma dimensão razoável deva ter no seu quadro, um ou mais auditores internos, por forma a que estes avaliem o Controlo Interno tanto administrativo como contabilístico.

2.6 Limitações do Controlo Interno

Mesmo sendo da responsabilidade da administração estabelecer e garantir a manutenção do sistema de Controlo Interno, este pode nem sempre estar operativo, ainda que instalado, e mesmo que operativo, pode, por vezes, não alcançar os objectivos para os quais foi concebido.

Segundo De Almeida (1999:145) e Sousa (2001: 187) existem diversos factores limitativos do Controlo Interno, tais como:

- ✓ Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo por motivos diversos; dentre eles o não interesse em que se atinja a confiança e integridade da informação;
- ✓ A dimensão da organização: torna-se mais difícil implementar um sistema de controlo quanto menos trabalhadores a empresa tiver, na medida em que se torna difícil segregar funções;
- ✓ Relação Custo/Benefício: em se implementar o sistema de controlo, pois o estímulo para a implementação do sistema existe se os benefícios gerados superarem os custos para implementação do mesmo, em “ceteris paribus”, pois este pressuposto não toma em conta factores psicológicos como seja o desconforto por ser roubado, entre outros;
- ✓ Erro humano, conluio ou fraude: que pode decorrer de falta de competência ou de falta de ética ou integridade moral;

- ✓ Transacções pouco usuais: tendem a escapar ao controlo pois este é geralmente implementado para prever transacções correntes;
- ✓ Utilização da informática: a crescente utilização de novos e modernos meios pode permitir o acesso directo a ficheiros e desse modo influir negativamente no sistema de controlo.

2.7 Princípios e Medidas de Controlo Interno

Segundo Sousa (2001:190) e Marques (2000:155) o sistema de Controlo Interno não se limita somente a análise contabilística e administrativa, mas compreende também:

a) “ O ambiente de controlo” que está relacionado com a consciência, atitude e visão da Administração em relação ao Sistema de Controlo Interno, bem como a importância deste para a organização. Um ambiente de controlo forte melhora a eficácia dos procedimentos adoptados, embora por si só não garanta a eficácia de todo o sistema, pois age isoladamente, precisando do apoio dos próprios procedimentos.

b) “Procedimentos de controlo”, que se traduzem nas políticas e medidas de Controlo Interno que permitem a Administração conjugar esforços para o alcance dos objectivos específicos da entidade. Os procedimentos de controlo específico são:

- ✓ Aprovar e controlar documentos;
- ✓ Relatar, rever e aprovar conciliações;
- ✓ Verificar o rigor aritmético dos registos;
- ✓ Controlar aplicações e ambientes dos sistemas de informação computarizados;
- ✓ Manter e rever contas de controlo e balancetes;
- ✓ Comparar dados internos com fontes externas de informação;
- ✓ Comparar os resultados de contagens de caixa, títulos e inventários com os registos contabilísticos;
- ✓ Limitar o acesso físico directo a activos e a registos;

- ✓ Comparar e analisar os resultados financeiros com as quantias orçamentais.

2.8 Formas de Recolher e Registrar um Sistema de Controlo Interno

Segundo Marques (2000:158), embora a aprovação dum Sistema de Controlo Interno seja função da Administração, a sua preparação e implementação é da responsabilidade de:

- ✓ Técnicos de organização e métodos;
- ✓ Auditores internos;
- ✓ Director administrativo-financeiro;
- ✓ Consultores externos.

Ainda de acordo com Marques (2000:158), o processo de recolha ou levantamento do sistema de Controlo Interno passa em primeira instância pela análise de:

- ✓ Organogramas;
- ✓ Manual de descrição de funções;
- ✓ Manual de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de CI;
- ✓ Quaisquer outras informações (ordens de serviço, instruções de serviço, comunicações internas, entre outras) que de algum modo se relacionem com os aspectos do controlo administrativo e do controlo contabilístico;

Contudo, porque estes documentos não são suficientes, há necessidade de se completar a informação com entrevistas e observações de como as tarefas são executadas, sendo que existem quatro formas de se proceder ao registo, nomeadamente: questionários padronizados, narrativas, fluxogramas e forma mista.

A atenção, ao longo do trabalho, irá para a forma de registo de CI que melhor se enquadra ao sistema operacional e financeiro da empresa, sendo que é simultaneamente também o mais comum e usada pelas organizações, o fluxograma.

2.8.1 Fluxograma

Marques (2001:198) define fluxograma como sendo: “Forma de representação gráfica que se socorre de vários símbolos para apresentar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de Controlo Interno existentes em cada uma das diferentes áreas operacionais da empresa”.

Ainda segundo Marques (2001:198) existem dois tipos de fluxogramas:

a) Fluxograma Vertical: apresenta a sucessão dos procedimentos de forma vertical, isto é, geralmente descendente, dando-se maior ênfase aos documentos ao em vez das secções onde os mesmos são originados ou por onde circulam;

b) Fluxograma Horizontal: apresenta a sucessão dos procedimentos de forma horizontal os quais atravessam duas ou mais colunas cada uma delas representando as secções envolvidas.

Ambos os tipos de fluxogramas têm vantagens e inconvenientes. Porém, porque geralmente são elaborados pelos Auditores Externos, recomenda-se o uso do Fluxograma horizontal, porque apresenta, com maior clareza e num espaço mais reduzido, os procedimentos seguidos em cada uma das áreas operacionais, i.e., possibilita uma visão e avaliação global do sistema objecto de estudo.

2.8.2 Vantagens e Desvantagens dos Fluxogramas

Vantagens

- ✓ Fácil compreensão do modo de funcionamento de todo o sistema e dos processos internos;
- ✓ Fácil compreensão do circuito de informação, mostrando o percurso dos documentos gerados entre os diversos colaboradores e direcções;
- ✓ É sintético, focalizando o essencial e evitando textos longos e morosos; e
- ✓ Evidencia de forma simples a segregação de funções. (Marques, 2001: 199).

Desvantagens

- ✓ É de difícil preparação, exigindo um treinamento específico;
- ✓ Requer muito tempo para a sua preparação;

- ✓ Os métodos de recolha e levantamento do sistema não são mediatos. (Marques, 2001: 199).

2.9 Medidas de Controlo Interno na Tesouraria

De todos os activos disponíveis nas organizações, os activos financeiros (disponibilidades geralmente monetárias) são os que tem merecido maior atenção no âmbito do Controlo Interno e por parte da gestão das organizações, dado o seu carácter de importância e permeabilidade, pois tendem a ser objecto de uso inapropriado, razão esta que leva a que o presente trabalho se centra particularmente sobre este tipo de activos no Sector de Tesouraria.

A dimensão da empresa influencia sobremaneira na escolha dos mecanismos de controlo a aplicar, i.e., se será dada maior atenção aos valores de tesouraria corrente ou aos valores associados a operações bancárias. Outro factor de realce no âmbito do Controlo Interno e também associado a dimensão da empresa, é a segregação de funções, que deve ser estabelecida, entre os colaboradores encarregues pelo manuseamento dos valores (caixas, tesoureiros e cobradores), e os que têm a seu cargo os registos contabilísticos desses mesmos valores.

Existem medidas de Controlo Interno específicas para recebimentos e pagamentos feitos pela empresa, que se traduzem em:

2.9.1 Para Pagamentos

- ✓ O pagamento de despesas deve ser preferencialmente via banco, sendo que despesas de pequenos montantes devem ser efectuadas via caixa, podendo para tal existir mais do que um caixa na empresa, criados em função das direcções e necessidades e atendendo à dimensão da empresa;
- ✓ Para as despesas de caixa, deve-se constituir um fundo fixo, calculado em função do volume de despesas por este pagas;
- ✓ O fundo fixo deve ser repostado periodicamente e preferencialmente no final do mês por forma a que as despesas sejam contabilizadas como custo do período e o IVA considerado na declaração do período a que respeite;

- ✓ A reposição do fundo fixo de caixa efectua-se mediante apresentação dos justificativos do fundo anterior e é feita através da emissão de cheque nominativo a ordem do responsável único do fundo;
- ✓ Para a movimentação do fundo fixo deve-se verificar a autenticidade do documento que origina o pagamento, e anexa-lo ao mapa do fundo, depois de certificado com o carimbo de "PAGO";
- ✓ Os pagamentos via banco, método aconselhável para operações com terceiros , podem ser através de: cheques, transferências bancárias ou ordens de pagamento;
- ✓ As modalidades acima referidas devem ser sempre caucionadas a pelo menos duas assinaturas, preferencialmente de pessoas com funções independentes;
- ✓ Os cheques devem obedecer aos seguintes princípios:
 - Emitidos por um empregado responsável, guardando sempre uma cópia;
 - Nominativos;
 - Barrados ou cruzados.
- ✓ Os cheques devem ser assinados somente mediante apresentação dos documentos de suporte que devem ser posteriormente carimbados por "PAGO";
- ✓ Não devem ser assinados cheques em branco, sendo que a solução passa por se alargar o numero de pessoas com poderes de assinatura ou cruzando-os ;
- ✓ Quando se anula um cheque já emitido deve-se arquivá-lo após destruição das assinaturas.

2.9.2 Para Recebimentos

- ✓ Todas as quantias recebidas devem ser diária e integralmente depositadas no banco, devendo posteriormente proceder-se ao seu registo no diário de Bancos;
- ✓ Os talões de deposito devem ser anexados às copias dos respectivos recibos;
- ✓ A correspondência deve ser aberta por um colaborador que não tenha quaisquer funções na contabilidade ou na tesouraria;

- ✓ Os cheques recebidos por correspondência devem ser cruzados ou carimbados pela empresa com a designação “valido só para depósito” (caso a entidade emitente não o tenha feito);
- ✓ Os recibos devem ser emitidos em triplicado:
 - Original, a ser entregue ao cliente;
 - Duplicado, para ser anexado ao talão de depósito e encaminhado a contabilidade para proceder ao seu registo; e
 - Triplicado, para ser arquivado em ordem numérica;
- ✓ Uma listagem dos valores recebidos deve ser elaborada em triplicado diária ou semanalmente em função da magnitude dos movimentos:
 - Original, para a tesouraria;
 - Duplicado, que acompanha o original e se destina a ser devolvido à secretaria ou rececionista, devidamente rubricado;
 - Triplicado, para o director financeiro (ou auditor), a fim de o mesmo verificar se os valores foram integralmente depositados no respectivo dia;
- ✓ Caso a empresa tenha cobradores, deve-se elaborar um mapa de controlo de cobranças, acompanhado dos respectivos recibos. Os funcionários de cobranças devem prestar contas diariamente, entregando na tesouraria da empresa os valores recebidos, a fim de os depositarem no banco. Os recibos não cobrados devem ser incluídos na folha de cobrança correspondente ao novo dia;
- ✓ Em caso de compras directas no balcão, emite-se em duplicado a “V.D.- Venda a Dinheiro” sendo a original para o cliente e a duplicado para suportar os valores recebidos;
- ✓ Caso a empresa use meios informatizados de facturação, deve imprimir no final de cada dia ou se não, um mapa resumo das vendas para posterior conferência com os depósitos realizados;
- ✓ Os cheques pré -datados podem ser aceites, quando validados por instituições de crédito ou quando se trate de cliente credível e com relações duradoiras com a empresa, embora não seja uma opção muito recomendável;

- ✓ Em caso de utilização de cartões de credito, há que solicitar ao cliente que assine o documento justificativo da despesa, confrontando a assinatura com a que conste do cartão;
- ✓ As reconciliações bancárias devem ser elaboradas mensalmente e caso o movimento justifique, a frequência pode ser semanal e incumbida a alguém que não tenha a seu cargo a contabilização das operações ou a salvaguarda de activos e carecendo também de revisão por parte de alguém com competência para o fazer (responsabilidade da gestão).

III. CAPITULO: CASO MAPUTO CAR TERMINAL, LDA.

3.1 Constituição e Evolução

Em Julho de 2007 foi constituída em território Moçambicano, a sociedade por quotas de responsabilidade limitada, denominada - Maputo Car Terminal, Limitada, com sede no porto de Maputo, com um capital social subscrito e realizado de 1.295.800,00 Meticais, repartidos em duas quotas pertencentes a entidades estrangeiras nomeadamente a: 1) Grindrod Freight Investments (GFI) (Proprietary) Limited com 99.96% do capital social e; 2) Grindrod (South Africa) (GSA) (Proprietary) Limited com 0.04% do capital social.

Aprovada pelo Ministério da Planificação e Desenvolvimento, o projecto concebido para a Maputo Car Terminal, cuja concessão de exploração da terminal é de 25 anos renováveis, compreendia um investimento mínimo de US\$ 5.850.000,00 dólares americanos, aplicados no prazo de 3 anos, dos quais US\$ 2.250.000,00 constituem investimento directo estrangeiro desembolsáveis pelo sócio GFI inicialmente sem obrigação de pagamento de juros e sem condições de reembolso do capital, e o remanescente US\$ 3.600.000,00 sob a forma de empréstimo concedido pelo BIM - Banco Internacional de Moçambique.

3.2 Conjuntura Regional como oportunidade para o porto de Maputo

Visão Geral

África do Sul opera actualmente terminais de viaturas em Durban, Port Elizabeth e Est London, manuseando aproximadamente 485 000 viaturas ano, cujo destaque vai para os portos de Durban (355 000 unidades) e Port Elizabeth (80 000 unidades), actualmente operando no limite das suas capacidades e com inúmeras restrições em resultado do inesperado e crescente aumento do volume de carga.

Segundo dados apresentados pela GFI aos seus sócios na apresentação do projecto para criação da MCTL, o aumento da carga de viaturas manuseadas nas terminais sul africanas é atribuído a:

- Aumento das exportações no âmbito da introdução do Plano de Desenvolvimento da Industria Motora – “Motor Industry Development Plan (MIDP)” na década Noventa criado com o intuito de dar suporte as exportações do “completely built up cars (CBUs); e
- Aumento da importação de viaturas como resultado do aumento da demanda pelos mesmos, impulsionada pela redução das taxas de juro sobre empréstimos bancários, aumento real e nominal da renda e do produto interno bruto, redução do preço das viaturas no mercado doméstico e aumento e expansão do poder de compra e escolha pelo entrada de novas unidades produtivas no mercado.

O mercado de viaturas bem como outros tipos de mercados continuarão a receber suporte derivado do aumento das receitas dos stands de vendas de viaturas, pelo aumento do emprego, e pela expansão numérica e económica da classe média negra.

Restrições do porto de Durban como oportunidade para o porto de Maputo

A terminal de viaturas de Durban opera numa base única, acomodando numa mesma área física aquilo que constituem as importações e exportações de vários tipos de veículos, incluindo veículos de grande dimensão, tais como equipamentos agrícolas, de construção e outros. Os parques de Durban estão basicamente direccionados a Toyota, BMW, Associated Motor Holdings (AMH) e a importações de segunda mão.

Segundo informação do estudo de viabilidade do projecto submetido ao Conselho de Administração da GFI, o volume inicialmente projectado para a terminal de viaturas de Durban em 1997 foi baseado em projecções com base na indústria da época e comportava um máximo de 160 000 viaturas ano. Subsequentemente veio a sofrer modificações e estando neste momento a operar acima da capacidade, onde navios e viaturas operam e estacionam em áreas menos próprias, tal como a área destinada à Carga geral.

Acresce salientar que este constrangimento tende a agravar-se se se considerar que a Toyota, tal como outras companhias, têm previstos planos de aumento do volume das suas produções, com todas as consequências daí decorrentes para o porto de Durban.

Os condicionalismos aqui apresentados proporcionam uma oportunidade para o porto de Maputo que emerge como uma alternativa aos portos Sul-Africanos, particularmente o de Durban, permitindo o manusear de viaturas de e para a África do Sul, bem como para outros países de África e do Mundo.

3.3 Estrutura do Mercado Doméstico e Influência das Alterações de Participações Financeiras no Mercado Internacional

Em período anterior a criação da Maputo Car Terminal, Moçambique contava apenas com uma empresa, a MPDC (gestora do porto de Maputo) de capitais mistos (nacionais e estrangeiros), operando na área da terminal de viaturas. O serviço prestado pela MPDC era realizado com inúmeras restrições, dado o facto de não existir na altura instalações e condições adequadas para o efeito, o que constituía um sério constrangimento à atracagem de navios internacionais e de grande cablagem que se quisessem fazer ao porto.

A Maputo Car Terminal inicia a sua actividade reabilitando o porto por forma a criar uma terminal de viaturas dentro dos padrões internacionais de qualidade, tendo sido concebido sob o ponto de vista de estrutura, como uma réplica da terminal de Durban. Em períodos anteriores muitas eram as reclamações por parte de companhias internacionais pelo facto de o porto de Maputo não oferecer condições de qualidade exigida internacionalmente, para a recepção de viaturas, o que obrigou a MCTL a investir não só no parque para armazenamento de viaturas, como também no próprio melhoramento do cais.

3.4 Controlo e Gestão da Empresa

A empresa MCTL é pertença por quotas de 2 empresas sul africanas a Grindrod Freight Investments (Proprietary) Limited e a Grindrod (South Africa) (Proprietary) Limited com 99,96 e 0,04 por cento do capital social respectivamente.

A sociedade é gerida por um conselho de administração composto por três membros designados por períodos de três anos renováveis e escolhidos pelos sócios em Assembleia Geral.

Anualmente os membros do Conselho de Administração elegem um membro para ocupar o cargo de presidente.

A gestão diária da sociedade é exercida pelo Director Geral designado pelo Conselho de Administração, o qual define as suas funções e a quem este se obriga à prestação de contas.

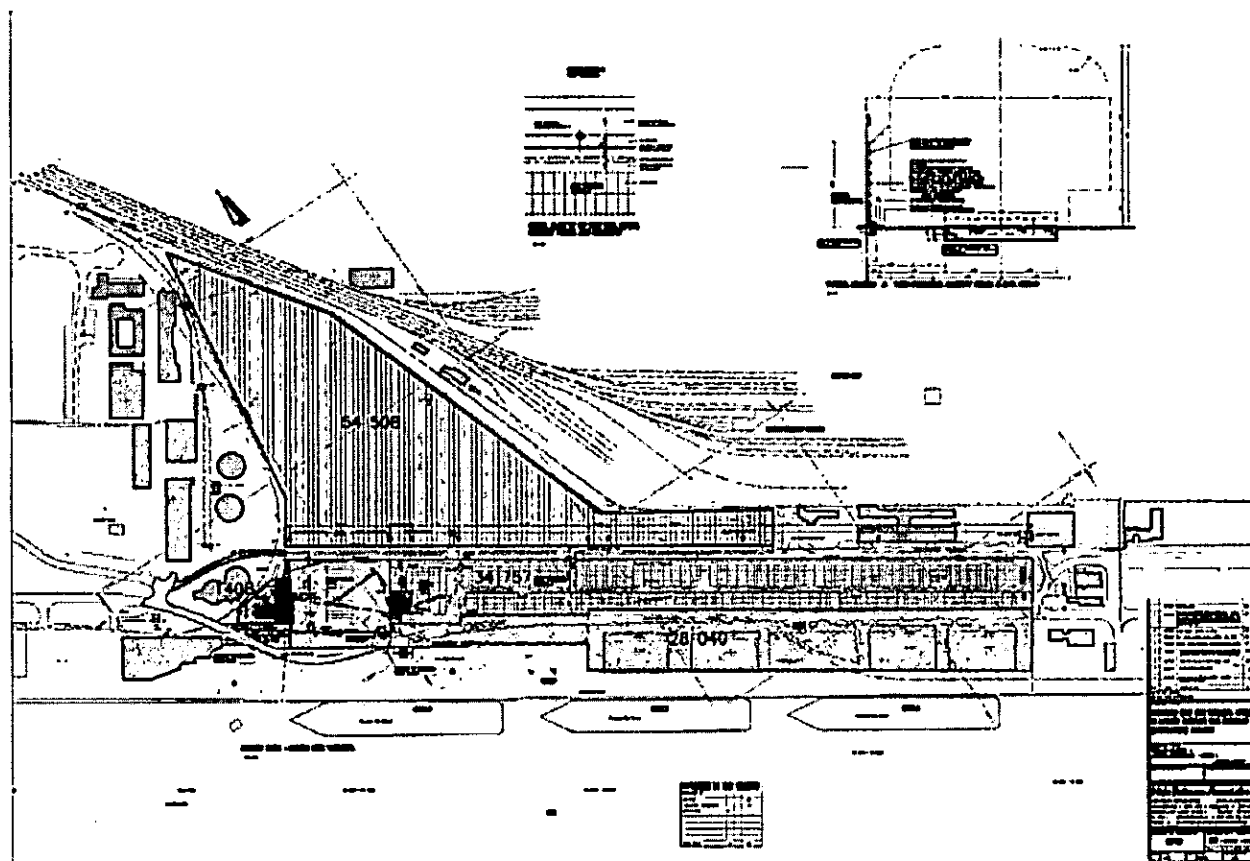
A MCTL é mais uma das varias companhias pertencentes ao Grupo Grindrod SA, um dos maiores grupos sul africanos, ocupando lugar de destaque no ranking das maiores empresas da África do Sul.

Fazem parte do Grupo Grindrod SA, na África do Sul e mundo fora, as seguintes empresas, cujo agrupamento segue por classes: a) Bulk Trading-Atlas Trading & Shipping (Agricultural Product), Oreport (Industrial raw material), Cockett Marine Oil (Marine Fuel & Lubrificants); b) Grindrod Seafreight – Ocean Africa Container Lines; c) Ships Agencies – King & Sons, Mitchell Cotts Maritime, Eyethu Ships Agencies, ISS-Voigt Shipping, Ellernab & Bucknall, Unitainer; d) Grindrod Travel; e) Grindrod Fright Services; f) Grindrod Rail – Sheltam Grindrod; g) Grindrod Logistics – Auto carriers, Grindrod PCA, LCL Grindrod Limited, Rohlig Grindrod, Kapele Freight and Logistics, Picpack Grindrod, Boltt Grindrod; h) Grindrod Intermodal – CMC Grindrod, Cross Country Containers, Grindrod J&J; i) Grindrod Terminals - API African Portland Industrial Holdings Limited, Kusasa bulk terminals, Navitrade, Erundu Stevedoring; j) Port Holdings-Grindrod Port Holdings; k) Financial Services - Grindrod Bank.

Para melhor compreendermos o processo desenrolado pela direcção financeira, suas actividades e procedimentos, é fundamental que se perceba o processo operacional, exercício que a seguir se desenrola.

3.5 Visão Geral sobre a Componente Operacional

Figura 1 - Maputo Car Terminal: Uma Visão Geral



Fonte: Site da grindrod : www.grindrod.com.za

Terminais e serviços

- Terminal de viaturas: carga e descarga
- Terminal ferroviária
- Estação de inspeção de viaturas – principal (viaturas) e ferroviária

a) Terminal de viaturas, zona do Cais: carga e descarga

- Cais com capacidade para recepção de navios de grande porte;
- 15 vias para estacionamento das viaturas no cais;

- Construção em Concreto e Betão - material resistente a peso de veículos de grande dimensão.

b) Terminal ferroviária

- A terminal ferroviária tem capacidade para acomodar trens de longa dimensão de até 25 vagões;
- A terminal ferroviária permite que o carregamento e descarregamento das viaturas se proceda no interior da terminal de viaturas (área de estacionamento).

c) Estação de inspecção² de viaturas – principal (viaturas) e ferroviária

Estação principal

- Aproximadamente 28 unidades cobertas – 7 linhas de 3 a 4 unidades cada;
- Pilares de luz ultravioleta para análise minuciosa do estado dos veículos;
- Parque descoberto de inspecção ou estacionamento com capacidade para 122 faixas.

Estação de inspecção ferroviária

- Capacidade para 3 unidades cobertas;
- Pilares de luz ultravioleta para análise minuciosa do estado dos veículos.

Serviço de Estiva

A terminal fornece serviço privado de estiva:

- O serviço de estiva é prestado nos padrões internacionais de qualidade;
- O serviço de estiva é prestado por funcionários da MCTL;
- Os estivadores estão equipados com material protector.

Parqueamento de viaturas

Parque

- Capacidade para 1455 viaturas;

² A inspecção é efectuada na entrada e na saída dos veículos.

- Espaços demarcados; e
- Todos eles referenciados com identificação individual e específica.

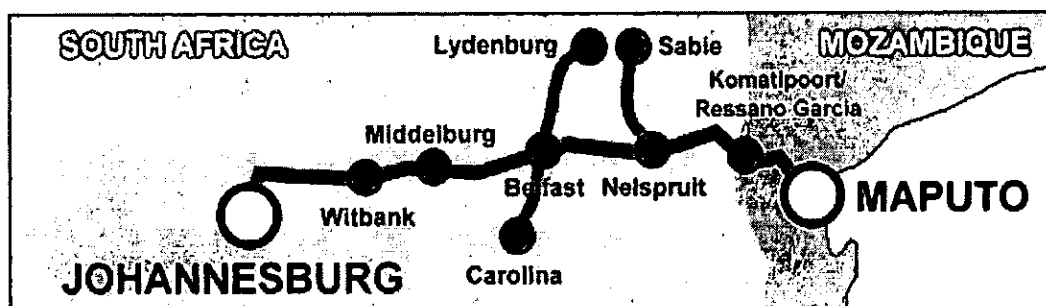
Pavimento

- Chão revestido em bloco "G".

Corredor de Maputo

- A MCTL opera servindo-se do Corredor de Maputo, usando a Estrada Nacional 4 (EN4) que liga Maputo a importante região industrial sul africana do Witbank e a outros países do Hinterland;
- A EN4 constitui uma excelente via rodoviária, pelo excelente estado de conservação do seu piso, sendo a Trans African Concessions (TRAC) a actual concessionaria da estrada.

Figura 2 – Corredor de Maputo: vista parcial



Fonte: Site da grindrod : www.grindrod.com.za

Operações

O primeiro passo a observar nas operações relacionadas à recepção das viaturas, consiste na recepção de informação sobre o navio, marca, código de barras, quantidade e descrição das viaturas, para que se proceda ao registo no sistema informático.

A quando da chegada do navio e ainda com as viaturas no seu interior, procede-se ao controlo das mesmas, passando-se o leitor óptico pela código de barras, pelo que de seguida são encaminhadas ao parque. À entrada, procede-se a inspecção das mesmas usando-se lâmpadas ultravioletas, com o objectivo de se averiguar o estado das viaturas. Após a análise, é de novo

passado o leitor óptico, para de seguida a viatura dar entrada no parque (Ramp In) e no mesmo sistema é registada a posição da viatura através do ID do parque.

Sempre que uma viatura abandona o parque ela é de novo inspeccionada assegurando-se desse modo o seu estado de conservação (Ramp Out), dando-se de imediato baixa no sistema.

A Direcção Operacional envia a Direcção Financeira um mapa resumo sobre as datas de chegada e saída das viaturas, para que se facture aos clientes.

Todo este processo, em principio assegurado por um sistema computarizado, é muitas vezes, dada a falta de domínio do sistema de gestão em uso "SAP", realizado manualmente, tanto na Direcção Comercial, como na Financeira.

Esta situação propicia a ocorrência de erros naturais ou programados, por parte dos técnicos, agravado ao facto de não existir um mecanismo de conferência independente sobre a fiabilidade da informação, função que deveria ser desempenhada pelo responsável pela fiscalização e controlo.

3.6 Composição dos Recursos Humanos

3.6.1 Estrutura Orgânica

Os estatutos da empresa estabelecem, ao nível organizacional a seguinte estrutura : Uma Assembleia Geral composta por seis (6) membros (que se reúne regularmente para tomar as decisões de maior relevo); um (1) Conselho de Administração composto por um (1) presidente e dois (2) membros; uma Direcção Geral. Hierarquicamente temos ainda, Uma Direcção Financeira, uma Direcção Operacional, uma Direcção de Tecnologias de Informação.

Porque a consolidação das contas do grupo é feita na África do Sul, gestores sul africanos encarregues de assistir e assessorar a MCTL participam também da análise e preparação da informação financeira.

A MCTL emprega um total de 52 funcionários directos e um número não especificado de funcionários eventuais, em regime de sub contratação – *outsourcing* - contratados à empresas moçambicanas, quando o volume da carga por manusear assim o exige.

No concernente a estrutura orgânica, vide anexo 1.

Figura 3 - Tabela sobre a Composição dos Recursos Humanos

| Descrição | Homens | Mulheres | Total |
|--|-----------|----------|-----------|
| Técnicos Superiores | 12 | 1 | 13 |
| Técnicos Médios | 8 | 1 | 9 |
| Ensino Secundário Geral, Básico e primário | 30 | 0 | 30 |
| TOTAL | 19 | 2 | 52 |

Fonte: MCTL - entrevista

3.6.2 Composição da Direcção Financeira

A Direcção Financeira é composta por 6 membros dos quais: um (1) director financeiro, um (1) director financeiro adjunto e contabilista, dois (2) assistentes de direcção dois e (2) directores/consultores financeiros provenientes do Grupo Grindrod SA.

O presente estudo incidirá sobre esta direcção e respectiva área de tesouraria, com ênfase para os diversos procedimentos adoptados neste sector e noutros que intrinsecamente relacionados com o sector de tesouraria merecem análise neste trabalho.

De referir, que não existe formalmente na estrutura orgânica da empresa um sector de tesouraria, e que esta surge de uma abordagem contingencial, por força do trabalho e actividades desenvolvidas.

3.7 Direcção Financeira

3.7.1 Pedido de Fundos e Liquidação de Facturas

A política de pagamentos na MCTL não é clara quanto aos limites que separam as responsabilidades da administração da dos técnicos. Para montantes elevados, não claramente

especificados, a responsabilidade fica a cargo da administração, sendo esta que decide, de forma “ad hoc” quais as facturas cuja a responsabilidade vai para os técnicos do Direcção Financeira.

O sistema informático SAP regista todos os fornecedores da empresa, quer sejam permanentes ou eventuais.

- **Fornecedores Permanentes** são aqueles que possuem um vínculo constante com a empresa e se encontram activados no sistema.
- **Fornecedores Eventuais**, são os que efectuam transacções não permanentes com a empresa, os ocasionais.

É frequente a pratica de adiantamentos, em que os pagamentos são efectuados antes de se receber a factura original. O suporte é geralmente a factura electrónica ou o contracto.

Uma vez recebidas as facturas na Recepção estas são enviadas ao direcção financeiro, seguindo depois para o sector de tesouraria que por seu vez envia uma copia ao direcção responsável pela despesa para que este confirme a sua veracidade.

Reconhecida a veracidade do documento, este é processado na contabilidade, e dá-se inicio ao processo de liquidação. Independentemente do montante em causa, quer seja pagamento via caixa ou banco, o documento é submetido ao director financeiro para autorização. Este dá ordem ao responsável para que se efectue o pagamento via caixa ou se emite o cheque, que antes de ser enviado ao fornecedor é submetido ao director geral para sua autorização e assinatura.

Entretanto, nem sempre as facturas vão em primeira instancia a Recepção, sendo que por vezes estas são recebidas via correio electrónico, ao que a empresa efectua o pagamento, e só a posteriori é recebida a factura original em “hardcopy”.

3.7.1.1 Procedimentos de Controlo Interno

Os procedimentos de Controlo Interno nesta área consistem em:

- Verificar se os documentos são devidamente autorizados;
- Verificar a conformidade dos cálculos;
- Verificar se os bens ou serviços de facto existem ou ocorreram respectivamente;

- Assegurar a conformidade e a integridade da informação.

3.7.1.2 Pontos fracos nesta área:

A primeira fraqueza ao nível da organização, numa visão geral, prende-se a deficiente estrutura organizacional, onde se verifica a inexistência de direcções fundamentais ao bom funcionamento de qualquer organização, nomeadamente a Direcção Comercial e o de Recursos Humanos.

Contudo, no que tange ao sector em específico, referir que não existe conveniente segregação de funções, gerando duplicação de actividades, dado ao facto de não existir clareza quanto ao limite que define se a factura é da responsabilidade da alta administração ou se cabe aos técnicos da direcção financeira efectuar a análise e posterior processo de pagamento. Decorrente do mesmo facto, a alta administração por vezes efectua a liquidação de facturas de montantes reduzidos, que na maior parte das vezes é tramitada pelos técnicos da direcção financeira. Ainda neste âmbito, é de referir a existência de demasiada centralização de funções ao nível da alta administração, pois para além de estarem encarregues de decisões e funções do topo, também cuidam de funções financeiras materialmente irrelevantes.

As facturas incumbidas a direcção financeira para sua liquidação não estão a responsabilidade de um só técnico, sendo manuseadas por diversos colaboradores incluindo o recepcionista.

A empresa efectua pagamentos à fornecedores com base em facturas recebidas por correio electrónico ou por fax. O conveniente seria que o pagamento se procedesse somente na base de documentos originais, carimbados e assinados.

Os pagamentos feitos na base de facturas recebidas por correio electrónico ficam muito tempo no sistema à espera da factura original para que se proceda ao cruzamento dos documentos.

O director financeiro, não tem acesso e por hábito confirmar qual o parecer do director da direcção que tenha originado a despesa quanto a veracidade da operação.

Os documentos não são protocolados aquando da sua recepção na empresa e nem quando circulam de sector em sector facto que revela um deficiente sistema de comunicação na empresa.

O sistema informático adoptado pela empresa "SAP" permite que para o mesmo fornecedor sejam lançadas várias facturas com o mesmo número.

3.7.2 Caixa e Bancos

Neste sector não existe um supervisor responsável cuja função seja coordenar as tarefas no que concerne aos recebimentos e reconciliações bancárias.

Recebimentos

Existem dois tipos de vendas nomeadamente:

- Vendas a crédito;
- Vendas a dinheiro.

Vendas a crédito

A empresa não tem definidas por escrito o tempo de vencimento das facturas, embora adopte com frequência crédito à 30 dias. O tempo de vencimento depende do cliente em questão, do acordo e das garantias prestadas, cabendo ao director operacional determinar o tempo, ficando a direcção financeira encarregue de controlar o vencimento das facturas e respectiva cobrança. Vencida a factura, o técnico da direcção financeira entra em contacto com o cliente para que este efectue o pagamento na tesouraria.

Vendas a dinheiro

São destinadas aos clientes tidos como eventuais, ou seja, que não têm uma relação permanente com a empresa. Os mesmos dirigem-se à tesouraria, efectuam o pagamento e só depois disso podem levantar os veículos, mediante apresentação dos documentos tramitados junto as alfândegas.

3.7.2.1 Procedimentos de Controlo Interno

Nesta área os procedimentos consistem em:

- ✓ Verificar se os cálculos estão devidamente efectuados, com base em informação prestada pela direcção operacional;

- ✓ Assegurar que os prazos médios de recebimento (estabelecidos de forma “ad hoc” pelo director operacional) não ultrapassem o prazo previamente concedido;
- ✓ Efectuar a análise dos clientes que se atrasam nos pagamentos;
- ✓ Reportar em tempo real ao responsável da direcção, todas as situações que prejudiquem a sua performance, decorrente da acção ou inacção de terceiros, para que este intervenha em tempo útil na resolução da situação;

3.7.2.2 Pontos fracos nesta área

Esta área apresenta um número significativo de pontos fracos, a seguir discriminados:

- ✓ Não segregação de funções, ao se acumular num mesmo colaborador as funções de emitir facturas e recibos, receber cheques e efectuar depósitos. Procedimento claramente não seguro e susceptível de conduzir a utilização inapropriada dos fundos recebidos.
- ✓ Não definição formal (escrita) dos prazos de vencimento das facturas nem dos limites de crédito concedidos aos clientes. Este procedimento é incoerente, pois a determinação dos pontos acima citados estão a cargo do director operacional, determinando consoante a sua vontade.
- ✓ O cálculo dos dias que as viaturas permaneceram no parque e o respectivo valor à cobrar é feito manualmente, em Excel e não por meio de um mecanismo automático que seria o sistema SAP, originando como consequência frequentes diferenças entre o valor cobrado e o que deveria ser cobrado.

3.7.3 Sector de Tesouraria

Este sector, parte integrante da Direcção Financeira, funciona com um Fundo de Maneio fixo no valor de 10.000,00Mts (Dez mil meticais), que se tem mostrado insuficiente face as despesas correntes existentes.

Este fundo serve para fazer face a pequenas despesas correntes e o valor é repostado via cheque, emitido em nome de um dos funcionários da direcção. Havendo necessidade de se fazer a

reposição, o caixa prepara a folha de caixa anterior com os respectivos suportes documentais e submete ao director financeiro para que este dê o visto e autorize a reposição do fundo.

Cabe também a este sector: (i) processar e emitir o recibo de venda após a recepção dos valores; (ii) controlar os cheques devolvidos; e (iii) efectuar o depósito dos valores recebidos num período de 24 horas, devendo os talões de deposito serem anexados aos recibos.

Para melhor explanação, vide anexos 2 e 3.

3.7.3.1 Procedimentos de Controlo Interno no Sector de Tesouraria

Neste sector os procedimentos consistem em:

- ✓ Verificar se os valores recebidos correspondem aos valores constantes das facturas emitidas;
- ✓ Mencionar nos recibos quais as facturas liquidadas, especificando as que são pagas total ou parcialmente;
- ✓ Confirmar, no caso de pagamento por cheque, que o recibo especifica: “só válido após boa cobrança”;
- ✓ Compensar a factura que é liquidada, na conta corrente do cliente;
- ✓ Averiguar se os activos são guardados em lugar seguro.

3.7.3.2 Pontos fracos nesta área

Este sector apresenta como pontos fracos o não cumprimento das seguintes normas:

- ✓ A não realização de um controlo independente regular ou surpresa, bem assim o seu responsável;
- ✓ As contagens regulares feitas no final do mês são efectuadas pelo mesmo colaborador que tem a seu cargo a contabilização das operações;
- ✓ Inexistência de um responsável cuja função seja confirmar se os depósitos estão em concordância com os valores recebidos;

- ✓ Os cheques devolvidos são mantidos na Tesouraria, quando seria prudente que ficassem na responsabilidade do director financeiro, por forma a reduzir a margem de compromissos obscuros entre o Tesoureiro e o cliente;
- ✓ Inexistência de procedimentos e mapas para controlo dos cheques pré datados;
- ✓ Não utilização de carimbo “PAGO” sobre os documentos já tramitados e liquidados.

3.7.4 Reconciliação Bancária

Este sector merece uma atenção redobrada por parte dos gestores por incidir sobre os fundos líquidos da empresa passíveis de utilização inapropriada.

A reconciliação bancária é processada pelo director financeiro e seu adjunto, manualmente, melhor dizendo, mediante o extracto bancário, imprimem-se os movimentos da empresa e efectua-se o cruzamento (picagem manual) cujo objectivo é de aferir sobre os cheques em circulação ou outro tipo de anomalia. Clientes há que ao efectuarem depósitos na conta da empresa não a informam, nem enviam os respectivos talões de depósito, originando daí mal entendidos entre estes e a empresa, uma vez que as reconciliações somente são efectuadas no final do mês.

Havendo cheques devolvidos o banco comunica a Direcção Financeira (sector de tesouraria) e este sector envia um estafeta credenciado para levanta-los. A Tesouraria por sua vez entra em contacto com o cliente e este tem dois dias para regularizar, emitindo um novo cheque ou pagando em numerário. Findo o prazo o assunto é encaminhado ao director da direcção e este toma as devidas providências.

Os cheques devolvidos são guardados na gaveta à espera que o cliente regularize a situação, não existindo um lançamento que anule o cheque. Vide anexo 4.

3.7.4.1 Procedimentos de Controlo Interno

- ✓ Realização de reconciliações bancárias de todas as contas de depósito a ordem;
- ✓ Comparação das operações constantes do extracto bancário com as contabilizadas pela empresa no período em análise, assinalando com (pico) ou indexando-as numericamente;

- ✓ Identificação das operações que ficaram em aberto em qualquer dos registos (não «picadas»);
- ✓ Análise das operações em aberto e correcções que se mostrem convenientes.

3.7.4.2 Pontos fracos nesta área

Este sector apresenta como pontos fracos o não cumprimento das seguintes normas:

- ✓ O não lançamento na contabilidade dos cheques devolvidos, pois aguarda-se uma solução negocial de pagamento pela substituição do cheque ou pagamento em dinheiro;
- ✓ As reconciliações bancárias são efectuadas por alguém que tenha à sua responsabilidade a contabilização das operações ou salvaguarda dos activos;
- ✓ A reconciliação bancária é feita de forma manual;
- ✓ As reconciliações só são efectuadas no final do mês o que dificulta o acompanhamento das operações do mês, pois dada a frequência das operações e os valores em questão e porque os clientes tendem a efectuar pagamento sem reportar a empresa, a base mensal mostra-se não adequada;

3.7.5 Fluxograma dos Procedimentos Contabilísticos

O fluxograma constante do anexos 2 e 3, e respectiva legenda (anexo 5), procuram ilustrar os procedimentos adoptados no Sector de Tesouraria e afins, no concernente às facturas liquidadas e recebimentos dos Clientes.

IV. CAPITULO: CONCLUSÕES

A crescente globalização que afecta as organizações actuais, grandes ou pequenas, obriga a que os gestores se preocupem em garantir a salvaguarda dos activos e que as informações ,extra ou intra financeiras, reportadas reflectam a situação real das operações realizadas.

A necessidade de responder a cada vez maiores solicitações dos utentes dos serviços, por um lado, e o crescente desenvolvimento tecnológico, por outro, impõem modelos baseados na segregação de funções, como forma de garantir uma gestão transparente dos recursos humanos, financeiros e materiais.

A adopção de um sistema de Controlo Interno, revela-se de capital importância, ao permitir as organizações, com o auxílio dos auditores e colaboradores atingir os objectivos pré definidos. Contudo, instituído e implementado o sistema, não se pode esperar que os resultados surjam automaticamente, pois o normal funcionamento do CI carece de acompanhamento e monitoria permanentes, o que exige comprometimento e vontade da administração.

Contrariamente, a não adopção de um sistema de Controlo Interno, a inexistência de um manual de procedimentos contabilísticos e de políticas de Controlo Interno, não só constitui uma violação aos procedimentos “standards” para salvaguarda dos activos, com um entrave ao alcance dos objectivos organizacionais e a correcta e atempada preparação de demonstrações financeiras.

Em jeito de síntese podemos aludir que um sistema de Controlo Interno bem concebido e implementado pode permitir a preparação de demonstrações financeiras credíveis, facto que não se verifica na MCTL, pois não há garantia (pelo menos não é claramente visível) de que o processo desenrolado na organização esteja a seguir regras e procedimentos claros, a começar pela própria estrutura organizacional da empresa, passando por pontos como a inexistência de manual de descrição de funções e de responsabilidades, de manual de políticas e procedimentos contabilísticos, pela inexistência de definição clara da autoridade e delegação de responsabilidade, da não segregação de funções, pelo não rigoroso controlo das operações e não

adopção de provas e conferências independentes, permitindo que não seja possível comparar as acções rotineiras aos planos programados e procedimentos estabelecidos, desse modo tornando-se difícil aferir sobre os desvios e proceder as necessárias correcções.

Para além do exposto, cresce o facto de a implementação tardia de um Sistema de Controlo Interno bem estruturado influir negativamente na melhor salvaguarda dos activos da empresa, pois a demora fragiliza-a, tornando-a alvo de possíveis fraudes e conluios entre colaboradores entre si e entre estes e os stakeholders.

Tal situação é também passível de ocorrência em relação ao sistema de facturação que, ao serem emitidas facturas em Excel, por falta de formação e treinamento do pessoal no tratamento e manuseamento do sistema "SAP", pode favorecer a prática de fraudes e erros.

V. CAPITULO: SISTEMATIZAÇÃO DE PONTOS FRACOS E RECOMENDAÇÕES

Atinente ao estudo desenvolvido e face as constatações verificadas sobre o funcionamento da administração da empresa ressalta um conjunto de fraquezas a seguir identificadas e que podem ser do seguinte modo sistematizadas:

1. A primeira fraqueza de realce surge ao nível macro da organização e prende-se com a excessiva centralização de poder ao nível do topo e deficiente estrutura organizacional criada, onde a Direcção Comercial (DC) e de Recursos Humanos (DRH) dela não constam, o que acaba por sobrecarregar e concentrar no sector financeiro algumas das funções que deveriam estar adstritas a estas duas direcções.
 - i. Face ao constatado a empresa deve adoptar uma estrutura mais horizontal do topo à base, pelo que se recomenda desde modo a criação da Direcção Comercial e de Recursos Humanos, com vista a descentralizar o poder e a evitar a concentração acumulada de funções e responsabilidades incumbidas a Direcção Financeira.
2. Ainda ao nível macro, outro ponto fraco reside no facto de a empresa não ter instituído um sistema estruturado de CI, ignorando o alcance dos objectivos deste órgão, na medida em que não se garante a confiança e integridade da informação; possível conformidade entre as acções realizadas e as políticas traçadas; utilização económica dos recursos; e salvaguarda dos activos. Esta situação, torna-se ainda mais grave para a empresa e seus accionistas, se se olhar para o volume de investimentos em risco.

A não existência de um Sistema de CI, creio resultar do desinteresse por parte da administração na sua institucionalização.

- i. Perante esta inobservância recomenda-se à empresa a criação de um global Sistema de CI (administrativo e contabilístico). Para a sua implementação é fundamental o comprometimento da administração e o envolvimento de todos os colaboradores na sua concepção.

- ii. Ainda nesta matéria, e dado o nível dos investimentos realizados e magnitude e dimensão das operações, aconselha-se a admissão, no quadro de pessoal efectivo da empresa, um ou mais, auditores internos que possam permanentemente monitorar e avaliar o Sistema de CI.
3. A nível macro e simultaneamente da Direcção Financeira, nota-se com preocupação a inexistência de um manual de descrição de funções e responsabilidades, bem como de um manual de políticas e procedimentos contabilísticos, o que se traduz em: (i) falta de clareza nas actividades desempenhadas pelos diversos colaboradores (“Job description”); (ii) duplicação de funções e actividades; (iii) dupla subordinação.
 - i. O processo de concepção e implementação do Sistema de CI, deve ser suportado por um manual de descrição de funções e responsabilidades, e outro de políticas e procedimentos contabilísticos, como forma de tornar clara as actividades que cada colaborador deve desempenhar, e das responsabilidades atribuídas, evitando-se deste modo a duplicação de tarefas e a dupla subordinação.
 - ii. A emissão de facturas, recibos e documentos equivalentes, o controlo dos créditos e vencimento dos mesmos, deve ser tarefa da responsabilidade da Direcção Comercial em colaboração com a Direcção Financeira.
 4. Ao nível da Direcção Financeira e do seu sector de tesouraria, releva-se um conjunto de constrangimentos decorrentes da centralização de actividades, pois os técnicos de forma pouco estruturada, têm a seu cargo uma cadeia inteira do processo nomeadamente, elaboração de facturas, contabilização, cobrança, depósito e reconciliação bancária;
 - i. Sugere-se a elaboração do “Job description” dos colaboradores, por forma a que se retire de um único colaborador a total responsabilidade na execução de um processo que exige a intervenção de outros colaboradores.
 - ii. Assim, e na perspectiva de também reduzir possíveis conflitos entre colaboradores e clientes, recomenda-se a reestruturação da Direcção, actualmente com chefias em excesso, através da admissão de mais técnicos.

5. Ainda no sector financeiro, destaque vai para: (i) pagamento a fornecedores baseando-se em facturas recebidas por correio electrónico ou fax; (ii) falta de definição de prazos de vencimento de facturas e limite de créditos à clientes, actualmente na responsabilidade do director operacional; (iii) reconciliações bancárias manuais e centradas; (iv) emissão de facturas em sistema Excel.
- i. Recomenda-se à empresa que o pagamento a fornecedores se proceda com base em facturas originais, e não mediante facturas recebidas por correio electrónico ou fax.
 - ii. Recomenda-se que a definição de prazos de vencimento das facturas emitidas e o respectivo limite de crédito seja da competência da Direcção Comercial (por criar).
 - iii. As reconciliações bancárias devem ser elaboradas por um colaborador que não tenha à seu cargo a responsabilidade pela contabilização das operações ou salvaguarda dos activos.
6. Constata-se ainda que: as reconciliações bancárias são efectuadas no final de cada mês; os cheques devolvidos são controlados pelo tesoureiro e colocados na gaveta a espera da sua regularização; a inexistência de um procedimento de controlo sobre cheques pré datados; a não utilização de carimbo “PAGO” como confirmação de documentos cujo pagamento já tenha ocorrido.
- i. As reconciliações bancárias, independentemente do modo electrónico ou manual com que são preparadas, devem ser feitas no mínimo duas vezes ao mês, para que não se acumule pendentes por longo tempo.
 - ii. Os documentos, de clientes ou fornecedores, devem ser inutilizados com o carimbo de “PAGO”; os cheques devolvidos devem ser controlados por meios de mapas de gestão a cargo do responsável da Direcção (situação passível de litigio), e o respectivo mapa deve ser encaminhado a Direcção Comercial (por criar) para registo na base de dados dos clientes.
 - iii. Os cheques Pendentes devem constar numa lista previamente concebida para o seu controlo.

7. A empresa não tira o máximo proveito do Sistema Informático em uso "SAP", um dos mais sofisticados e conceituados programas da actualidade que permite que se respeite a segregação de funções, pois para o seu uso é exigido que se definam os níveis de acesso consoante a posição de cada colaborador, situação que poderia ajudar a minimizar a ocorrência de fraudes ou erros.
 - i. Sugere-se que a empresa proporcione regularmente treinamento e formação adequado aos colaboradores da empresa em geral e da Direcção Financeira em particular, contratando para o efeito técnicos formadores nacionais, na perspectiva de se melhor se explorar o poderoso sistema de gestão implantado "SAP", permitindo que de entre as várias vantagens se passe a fazer as reconciliações bancárias no sistema e a emissão de facturas seja por via electrónica.

Segundo Da Costa (1998.165), quando se estabelece um Sistema de Controlo Interno é preciso ter em conta os seguintes elementos fundamentais: a definição de autoridade e delegação de responsabilidades; a segregação, separação ou divisão de funções; o controlo das operações; a numeração dos documentos; e a adopção de provas e conferências independentes. Do estudo efectuado na MCTL, constatou-se que a maior parte dos elementos acima citados não estão claramente definidos e aplicados, com particular destaque para a definição de autoridade e delegação de responsabilidades; a segregação de funções, o controlo das operações e a adopção de provas e conferências independentes.

VI. CAPITULO: BIBLIOGRAFIA E ANEXOS

6.1 Bibliografia

Attie, William (1986), *Auditoria Interna*, Editora Atlas S.A.

Barata, Alberto da Silva (1999), *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios*, 2ª edição revista, Notícias Editorial.

Da Costa, Carlos Baptista (2000), *Auditoria Financeira*, Editora Rei do livro, 7ª edição.

Brochuras sobre Procedimentos Operacionais da empresa Maputo Car Terminal.

Revistas e visita ao Site da MCTL- Grindrod SA: www.Grindrod.co.za

Da Costa, Carlos Baptista (1998), *Contabilidade e Auditoria*, Editora Rei do livro, 6ª edição.

Rodrigues, Carlos Alberto (1997), *Auditoria Interna*, Editora Atlas S.A.

De Almeida, José J. M. (1999), *Auditoria Previsional e Estratégica*, Vislis Editores.

IFAC Norma Internacional de Revisão n.º 400 (Avaliações de Risco de controlo interno).

Estratégias dos Gestores, Áreas Editores, 3ª edição, Lisboa.

Marques, Madeira (2000), *Auditoria e Gestão*, Editorial Presença, editora Atlas.

Marques, Madeira (2001), *Auditoria e Gestão*, Editorial Presença, editora Atlas.

BR. 165/2007 de 4 de Julho, cria a Maputo Car Terminal, Lda.

Severino, António Joaquim (2000), *Metodologia do Trabalho Científico*, 21ª edição revista e ampliada - São Paulo editora.

Weston, Fred. Brigham, Eugene (1992), *Fundamentos de Administração Financeira*, Editora MAKRON 10ª Edição.

Kloter, Philip (2000), *Administração de Marketing*, Pretice Hall Editora, 10ª Edição.

Samuelson, P. Nordaus, W. (1999), *Economia*, Mc Graw Hill Editora, 16.^aEdição.

Manuel, João. Perreira ,Esteves (1975), *Economia politica*, Edição Plátano.

Lipsey, Richard (1963), *An introduction to Positive Economics*, Weidenfeld and Nicolson Editora, 6.^aEdição.

Chiavenato, Idalberto.(1995), *Administração de empresas*, Editora MAKRON 3.^aEdição.

Oliveira, M et All (1996), *Introdução a Economia*, Texto Editora.

Chiavenato, Idalberto (1936), *Introdução a Teoria Geral da Administração*, Editora MAKRON, 4.^aEdição.

Madureira, Mário (1990), *Introdução a Gestão*, Editora Dom Quixote, 1.^aEdição.

Kwasnicka, Eunice (2003), *Teoria Geral da Administração*, Editora Atlas, São Paulo, 3.^a Edição,

Rocha, Olveira (2003), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Publica*, Editora Escolar.

Sousa, António Luís (2001), *Controle Interno nas Organizações*, Editora Atlas, 1.^a Edição

6.2 Lista de Anexos

Anexo 1- Organograma Geral da Maputo Car Terminal

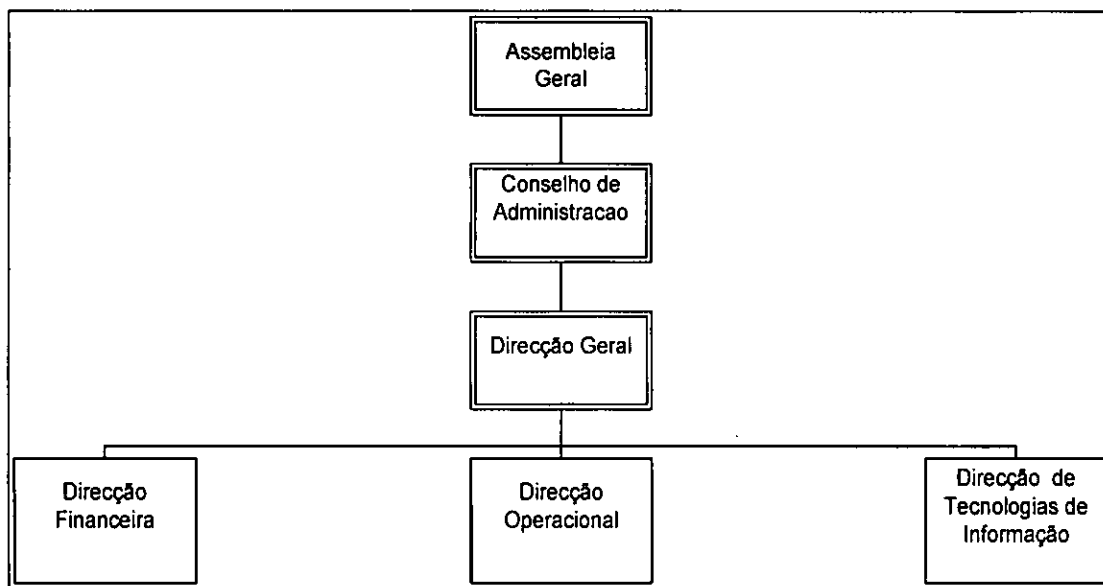
Anexo 2- Fluxograma sobre cheques recebidos de clientes

Anexo 3- Fluxograma sobre cheques recebidos de banco

Anexo 4- Análise do sistema de controlo sobre cheques devolvidos

Anexo 5- Simbologia dos fluxogramas

Anexo 1 - Estrutura Orgânica da Empresa MCTL ao Nível do Topo



Fonte: MCTL - entrevista

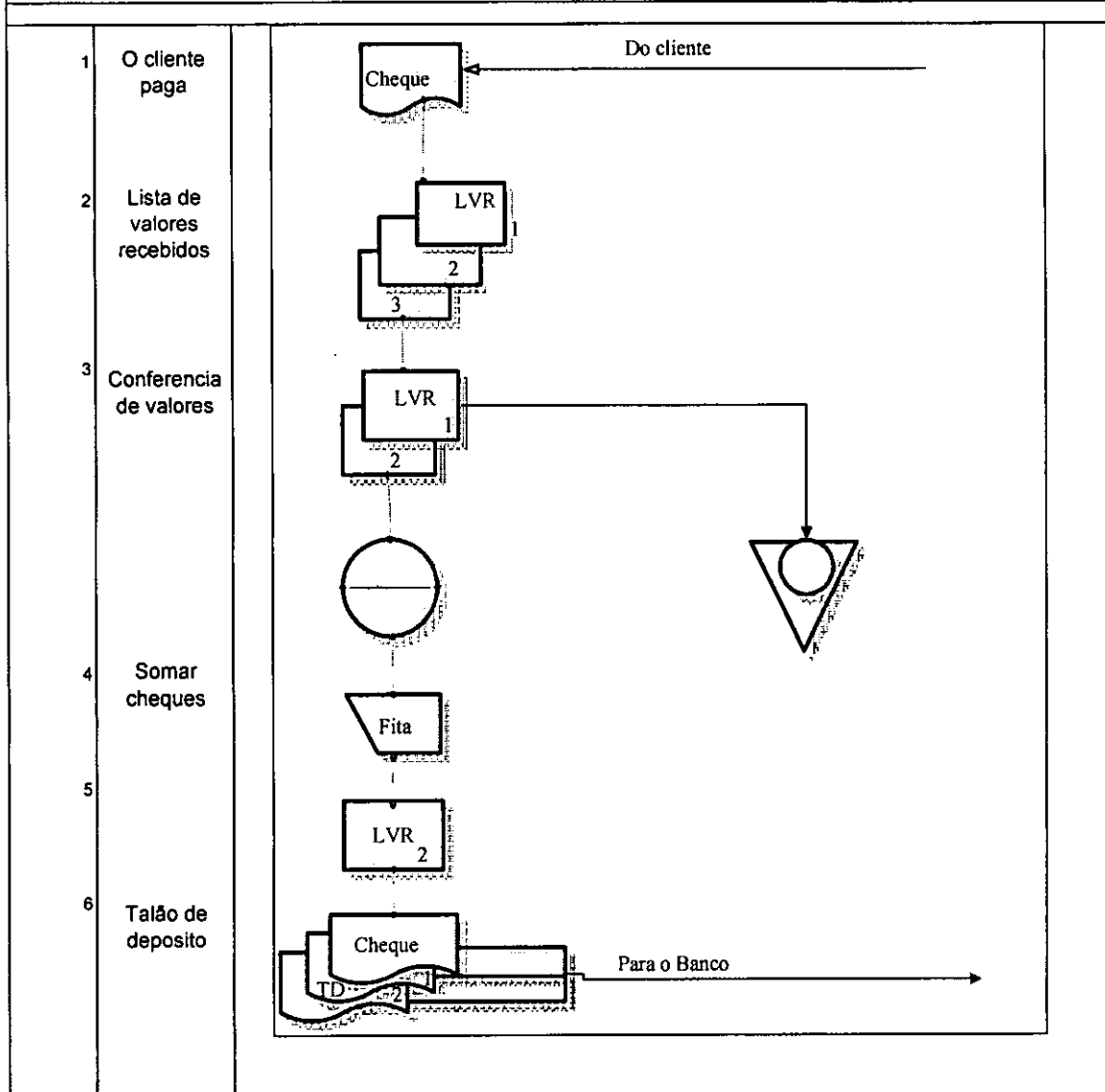
**FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS
E DAS MEDIDAS DO CONTROLO INTERNO**

Anexo 2 - Fluxograma sobre Cheques Recebidos de Clientes

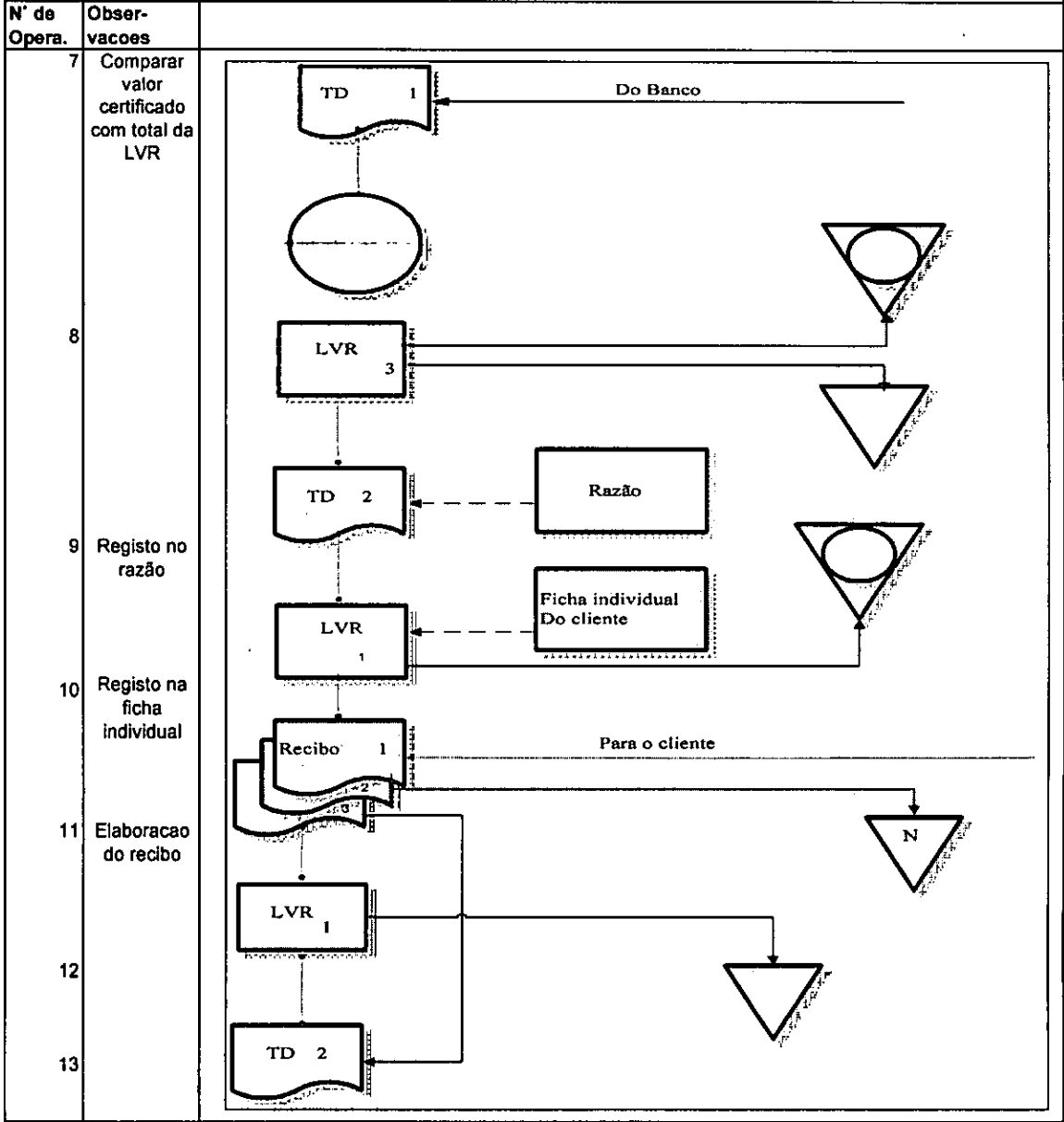
(Modelo vertical)

Empresa : Maputo Car Terminal, Lda.

Área coberta: Tesouraria(Cheques recebidos)



**FLUXOGRAMA DOS PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS E DAS
MEDIDAS DO CONTROLO INTERNO**
Anexo 3 -Fluxograma sobre Cheques Recebidos de Banco
 (Modelo vertical)
 Empresa : Maputo Car Terminal, Lda.
 Área coberta: Tesouraria(Cheques recebidos)



MAPUTO CAR TERMINAL, LDA.

Anexo 4: Análise do Sistema de Controlo Interno
ANÁLISE DOS SISTEMAS OPERACIONAIS

SECTOR: Tesouraria

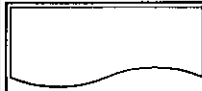
SISTEMA/OPERAÇÃO: Cheques Devolvidos

| PROCEDIMENTOS ACÇÕES | DESCRIÇÃO EXECUÇÃO | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---------------------------|--|--|--|
| 1. Comunicação do banco | O banco informa da devolução do cheque | Permite que a empresa esteja a par de todas devoluções e não ficar a espera da reconciliação para apurar as mesmas. | A empresa fica a espera que o banco comunique sobre devolução (quando poderia estabelecer um vínculo afectivo com o gestor de conta estando permanentemente informada de qualquer anomalia). |
| 2. Levantamento do cheque | O tecnico delega o estafeta para proceder o levantamento do cheque junto ao banco. | Possibilita que todo o expediente pertença da empresa seja levantado. | |
| 3. Contabilização | Debitar o cheque devolvido na respectiva conta do cliente e nunca ficar com este como saldo do caixa. | Evita que a conta do cliente apresente um saldo que não reflecta a situação real. | |
| 4. Retencao do cheque | O contabilista mantem o cheque em sua custodia, enquanto aguarda parecer do superior sobre o passo a dar em seguida. | Garante que se escute o superior antes que seja tomada alguma medida. | Processo moroso caso o tecnico se distrai. Permite o conluio do tecnico com o cliente. |
| 5. Contacto com o Cliente | O Tecnico informa o cliente da devolução e este tem dois dias para a sua regularização, findo o prazo o processo é submetido ao director financeiro. | Permite que este regularize o cheque e a empresa não apresente um saldo elevado na conta de clientes relacionado com cheques devolvidos. | |

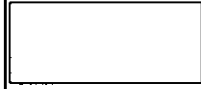
Entrevistado: Tecnico do Departamento Financeiro

Entrevistador: Estudante

ANEXO 5: LEGENDA DE FLUXOGRAMA



Documento
(Factura, Ordem de compra, Cheque, Recibo, etc.)



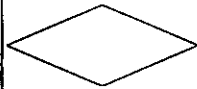
Registo contabilísticos
(Diário, Razão, Ficha de conta corrente, etc.)



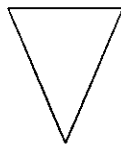
Registo não contabilístico
(Lista de preços, Cartão de ponto, Lista valorizada de existência, etc.)



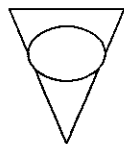
Fita de maquina de calcular



Decisão, desvio, alternativa, (Sim, não)



Arquivo definitivo



Arquivo temporário