

**A Qualidade nos Controlos Internos de uma Empresas do Ramo de
Contabilidade**

O caso da ABC, Lda.

José Paulino Paredes

Abril de 2010

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Maputo, Moçambique

**A QUALIDADE NOS CONTROLOS INTERNOS DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE CONTABILIDADE**

O Caso da ABC, Lda.

José Paulino Paredes

**Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia**

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Maputo, Abril de 2010

A QUALIDADE NOS CONTROLOS INTERNOS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE CONTABILIDADE

O Caso da ABC, Lda.

Trabalho de Licenciatura apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade
Eduardo Mondlane em cumprimento aos
requerimentos de candidatura ao grau de
Licenciatura em Gestão

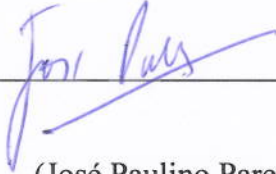
José Paulino Paredes

Maputo, Abril de 2010

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, aos 30 de Março de 2010



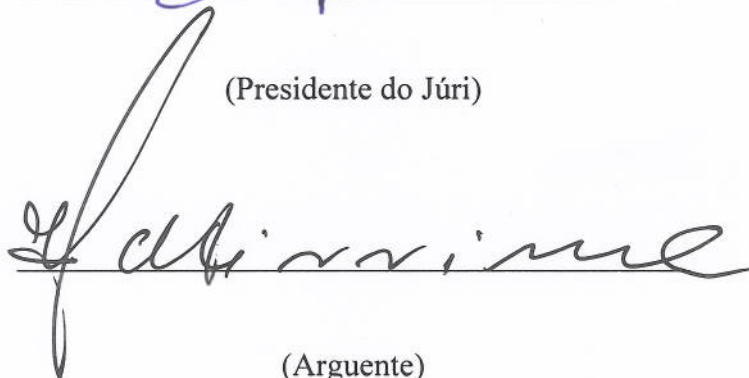
(José Paulino Paredes)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de (73) treze valores no dia 15 de Abril de 2010 por nós membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

“O passado é lição para reflectir, não para repetir”

(Autor desconhecido)

Dedicatória

Em memória da minha filha, Betsy Paredes, que partiu mas permanece presente no meu coração.

Aos meus filhos Chris Ayrton e Cyro Kevin pela paciência.

A Senhora Isabel Cumbe e a Senhora Virgínia Mutowo pela compreensão, apoio e incentivo.

Agradecimentos

O presente trabalho para além do empenho e dedicação do autor, contou com a ajuda directa e indirecta de diversas pessoas as quais apresento os meus agradecimentos em especial:

A Dra. Guilhermina Notiço, minha supervisora pela paciência na revisão e nos comentários tecidos sobre o trabalho;

Aos vários colaboradores da empresa objecto do estudo de caso e em particular ao seu *Managing Partner*, à data do estudo, que disponibilizou toda a ajuda e os dados da empresa objecto do estudo de caso, assim como autorizou todos os colaboradores a prestarem as informações necessárias para o presente trabalho;

Aos membros do júri pelas valiosas sugestões que enriqueceram a presente dissertação;

Aos verdadeiros amigos, pelo apoio e compreensão no decorrer do trabalho e, a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização do presente trabalho.

Resumo

No ambiente dinâmico actual e altamente competitivo, as organizações de natureza empresarial buscam ferramentas que lhes permitem operar de forma eficiente. As empresas prestadoras de serviços de contabilidade, cujo fim é preparar e gerar informação contabilística para a gestão de modo a que esta a use para suportar a tomada de decisões, assim como informação de natureza fiscal, para responder as necessidades da administração tributária desempenham um papel importante, pois a fim de garantir a exactidão e a fiabilidade da informação gerada, há necessidade de estabelecer controlos internos, que promovem maior confiabilidade e segurança na execução dos serviços.

O âmago do presente trabalho foi de examinar e analisar, de forma clara, os controlos internos usados para dar segurança e agilidade no departamento de contabilidade externa de uma empresa do ramo de auditoria e consultoria.

Em confronto com quesitos importantes, como metas e objectivos da organização, para promover a qualidade na execução dos serviços de contabilidade de forma segura, verificando as necessidades de modificação do controlos existentes e implantação de novos controlos dentro dos departamentos e de maneira crítica buscar valores importantes nos controlos internos para organizações deste ramo.

Assim, fez-se um levantamento, análise e avaliação dos controlos internos, de modo a contribuir para o desenvolvimento das organizações de natureza contabilística e na melhoria da qualidade dos serviços prestados com o uso de controlos internos. No final constatou-se que a qualidade dos controlos internos contribui para a melhoria dos serviços prestados e da performance dos negócios da empresa ABC, Lda.

Com base nas informações e resultados obtidos responde-se à pergunta de pesquisa: **É possível, com a melhoria da qualidade dos controlos internos em todos os processos de negócios, incrementar continuamente a performance da empresa de contabilidade?**

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Caracterização do Problema	2
1.2	Justificativa	2
1.3	Objectivos	3
1.3.1	Objectivo geral	3
1.3.2	Objectivos específicos	3
1.4	Hipóteses	4
1.5	Metodologia	4
1.5.1	Delimitação da Pesquisa	4
1.5.2	Metodologia da Pesquisa	5
1.5.2.1	Definição do tipo de pesquisa	5
1.5.2.2	Método de colecta de dados	6
1.5.2.3	Análise e interpretação dos resultados	7
1.5.2.4	Critérios para selecção da empresa	7
1.6	Estrutura do Trabalho	7
2	REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1	Empresas de Contabilidade - Conceito	9
2.2	A Gestão das Empresas de Contabilidade	10
2.2.1	A missão e os objectivos das empresas de contabilidade	11
2.2.2	A cultura das empresas de contabilidade	11
2.3	Processos	12
2.4	Controlo interno	14
2.4.1	Noções de Controlo Interno	14
2.4.2	Controlo interno nas empresas contabilidade	15
2.4.3	Controlos internos contabilísticos e administrativos	16
2.4.4	Objectivos dos testes do controlo interno	17
2.4.5	Análise do controlo interno	18
2.4.6	Testes do controlo interno	18
2.4.6.1	Teste de observância	19
2.4.6.2	Teste de substantivos	19
2.4.7	Limitações do controlo interno	20
2.5	Qualidade	20
2.5.1	Conceito de Qualidade	20
2.5.2	Custos de Qualidade	21
2.5.3	Ponto óptimo nos Custos de Qualidade	22
2.5.4	Medida dos resultados do investimento em Qualidade	22
2.5.5	Problemas com a Implementação da Qualidade	23
2.5.6	Manual de Qualidade	23
2.6	Modelo de Gestão	24
2.7	Custos numa empresa de contabilidade	24
2.8	Perfil dos colaboradores numa empresa de contabilidade	25
3	ESTUDO DE CASO	26
3.1	A Gestão da ABC, Lda	26
3.1.1	Estrutura de pessoal da ABC, Lda.	27
3.1.2	Avaliação dos colaboradores	29
3.1.3	Controlo das horas despendidas	30
3.1.4	Pessoal e política de formação	30
3.1.5	Regulamento interno	31
3.1.6	Equipamentos e Softwares	32
3.1.7	<i>Intranet</i>	33

3.2	Principais processos no departamento de contabilidade.....	33
3.2.1	Actividades de apoio	34
3.2.1.1	Aquisição de material para o economato	34
3.2.1.2	Pagamento a fornecedores	35
3.2.1.3	Emissão de facturas.....	35
3.2.1.4	Cobrança das facturas	36
3.2.1.5	Atender chamadas	37
3.2.1.6	Solicitação de transporte e/ ou entrega (recolha) de documentação	37
3.2.2	Actividades primárias.....	38
3.2.2.1	Contabilização mensal da documentação contabilística	38
3.2.2.2	Processo de encerramento do exercício (fim do ano)	39
3.2.2.3	Processamento mensal de salários	41
3.2.2.4	Elaborar propostas	42
4	ANÁLISE DOS CONTROLOS.....	44
4.1	Análise geral	44
4.2	Nível dos controlos existentes	47
4.3	Exame global dos controlos existentes	48
4.4	Avaliação do interna e externa dos serviços prestados.....	49
4.5	Considerações Finais	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
5.1	Conclusões.....	52
5.2	Recomendações	54
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ANEXOS

ANEXO 1 - *Intranet* - Ordem de facturação

ANEXO 2 - *Intranet* - Registo da solicitação de uma intervenção do IT

ANEXO 3 - *Intranet* - Registo de entradas, saídas e ausências

ANEXO 4 - *Intranet* - Registo da solicitação de transporte

ANEXO 5 - *Intranet* - Registo de atribuição de tarefas específicas

ANEXO 6 - Modelo de Avaliação

ANEXO 7 - Questionário de Avaliação dos serviços prestados

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Estrutura de custos de qualidade	21
Tabela 2 – Estrutura de pessoal da ABC, Lda.....	27
Tabela 3 – Aquisição de material para o economato	34
Tabela 4 – Processo de pagamento a fornecedores	35
Tabela 5 – Processo de emissão de facturas.....	36
Tabela 6 – Processo de cobrança das facturas.....	37
Tabela 7 – Processo de atender chamadas	37
Tabela 8 – Processo de solicitar o transporte e/ou entrega (recolha) de documentação	38
Tabela 9 – Processo de contabilização mensal da documentação.....	39
Tabela 10 – Processo de encerramento do exercício (fim do ano).....	41
Tabela 11 – Processo do processamento mensal de salários.....	42
Tabela 12 – Processo elaborar propostas	43
Tabela 13 – Informações sobre os documentos recebidos e enviados	44
Tabela 14 – Tempo transcorrido entre as conciliações a ocorrência das transacções.....	47
Tabela 15 – Nível do cumprimento das obrigações fiscais.....	48
Tabela 16 – Avaliação global dos controlos internos	48

LISTA DE SIGLAS

CIVA – Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado

CIRPC – Código Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

CIRPS – Código Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

Guia M/19 – Guia de Pagamento de IRPS

Guia M/39 – Guia de Pagamento de IRPC

IFRS – (*International Financial Reporting Standards*) - Normas Internacionais de Contabilidade

IRPC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IRPS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IT – Departamento de Tecnologia de Informação

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado

Modelo M/A – Declaração Periódica de IVA

1 INTRODUÇÃO

Qualquer empresa ou instituição tem metas ou objectivos a que se propõem realizar. Para que aumentem as probabilidades da realização das metas pré estabelecidas são adoptadas acções apropriadas de revisão e verificação das actividades e acções desenvolvidas que envolvem tanto os níveis de execução assim como de direcção. Para que os controlos funcionem e sejam alcançados os objectivos a que os mesmos se propõem, no momento do seu desenho e da sua implementação deverá ter-se um efectivo conhecimento da realidade e das directrizes administrativas da entidade devendo haver também um cometimento da gestão.

O controle interno aborda a segregação de responsabilidades para se obter um controle interno eficaz, sua abrangência nos níveis estratégico, tático e operacional, assim como a sua inserção em cada um destes níveis.

As empresas prestadoras de serviços de contabilidade nesta economia dinâmica e em constante mutação, desempenham um papel fundamental na disponibilização de informações precisas e confiáveis para a gestão e para os outros beneficiários e utilizadores das demonstrações financeiras. A confiabilidade e a precisão da informação contabilística e financeira serão condicionadas pela eficiência e eficácia dos controlos existentes. Quanto melhor for o funcionamento dos controlos instalados e o alcance dos objectivos para os quais foram desenhados mais reduzidos serão os riscos que possam ocorrer.

Os controlos internos de uma empresa de contabilidade têm como finalidade garantir que os dados são processados de maneira correcta e que reflectem a realidade dos factos ocorridos sem erros de modo a que os relatórios mostrem de forma clara a situação da empresa. A fiabilidade dos dados produzidos vão possibilitar a tomada de decisões coerentes por parte da gestão e dos outros beneficiários das informações contabilísticas tendo em conta a situação patrimonial e o desempenho mostrados pelos relatórios contabilísticos.

Para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade junto dos seus clientes deverá se garantir que os serviços por aquela prestados são fiáveis. É nesse âmbito que se desenvolveu o presente estudo de modo a se demonstrar os efeitos dos controlos no sucesso das empresas de contabilidade.

1.1 Caracterização do Problema

A partir dos meados da década de 80, com o programa de reabilitação económica em Moçambique, com o conseqüente abandono do modelo de planificação central para um ambiente em que as forças do mercado é que passaram a imperar na economia, o ambiente de negócios sofreu um incremento da competitividade e para o sucesso das organizações tornou-se pertinente a existências de indicadores de gestão que auxiliassem a gestão na tomada de decisões. Uma das principais fontes para esses indicadores são as demonstrações financeiras preparadas pela contabilidade.

A contabilidade nas empresas poderá ser processada internamente ou com recurso a uma entidade externa a organização, o que permite a organização que subcontrata esses serviços se dedicar mais ao seu *core business*.¹ Na subcontratação pode se recorrer a profissionais da área de contabilidade vulgo avançados ou um *outsourcing*² a uma empresa do ramo de contabilidade.

Há carência de bibliografia que aborda a qualidade nas empresas de serviços de contabilidade, o que levou o autor a apresentar e discutir propostas mais recentes neste campo de pesquisa. É o que se propõe esta dissertação.

Esta pesquisa, portanto, está direccionada para a obtenção de resposta à seguinte pergunta: **É possível, tendo como a melhoria da qualidade dos controlos internos em todos os processos de negócios, incrementar continuamente a performance da empresa de contabilidade?**

1.2 Justificativa

A carência de estudos na área relacionados com a realidade Moçambicana aliada ao papel importante que as empresas do ramo desempenham numa parte significativa dos negócios assim como o seu papel no desenvolvimento sócio-económico levou o autor a elaborar o presente trabalho.

¹ *Core business* é o cerne das actividades do negócio de uma determinada empresa ou organização.

² *Outsourcing* é o uso estratégico de recursos externos para a realização de actividades tradicionalmente realizadas pelos recursos e equipas internos.

A qualidade das empresas deste ramo assim como dos seus profissionais desempenham um papel relevante no ambiente interno ou externo das organizações por serem responsáveis pela preparação e disponibilização das informações necessárias para o sucesso destas. Neste momento verifica-se um grande crescimento nas instituições de ensino da área de contabilidade o que se espera que os formandos desta área detenham as habilidades e competências necessárias para o cabal desempenho das suas tarefas. Aliado a isso, espera-se que os profissionais desta área estejam permanentemente actualizados em termos dos seus conhecimentos técnicos para um desempenho cabal das suas actividades.

A implementação de um sistema de controlo de qualidade vai permitir o uso adequado dos recursos e a melhoria do desempenho ao longo da sua cadeia de valor. A crescente competitividade ocasionada pela globalização assim como a gradual implementação das IFRS³ é determinante para que as empresas contabilidade invistam em técnicas avançadas de gestão. Aquelas que possuírem um sistema de gestão eficiente e capaz de fornecer informações úteis aos gestores estarão certamente aptas para garantir sua sobrevivência e continuidade nesse cenário de mudanças e incertezas.

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo geral

Avaliar a qualidade dos controlos internos e a necessidade de alterar, melhorar ou implantar controlos mais adequados aos serviços prestados de modo a obter-se uma melhoria dos serviços e da performance dos negócios da empresa de contabilidade.

1.3.2 Objectivos específicos

- Fazer o levantamento dos processos de negócios que compõem a cadeia de valor de uma empresa contabilidade e as rotinas no departamento de contabilidade.
- Identificar os controlos existentes e as suas funcionalidades, seus objectivos e a sua

³ As Normas Internacionais de Contabilidade (*International Accounting Standard* - IAS em inglês), actualmente conhecidas como normas *IFRS* (*International Financial Reporting Standard*) são um conjunto de pronunciamentos de contabilidade internacionais publicados e regularmente revistas pelo *IASB* (*International Accounting standards Board*).

qualidade.

- Determinar com base na avaliação do sistema de controlo interno a necessidade de alterar ou implantar novos controlos adaptados a estrutura da organização.

1.4 Hipóteses

Geralmente nas hipóteses levanta-se o problema em análise e tenta-se dar uma resposta ao problema de pesquisa, ou seja, é uma forma de dar solução provisória para a questão levantada de partida. No caso vertente, este trabalho pretende demonstrar que:

Hipótese 1: A qualidade dos controlos internos contribui para a melhoria da performance das empresas de contabilidade.

Hipótese 2: Os controlos internos permitem a redução de ocorrência de erros e fraudes.

1.5 Metodologia

1.5.1 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa desenvolve um modelo de qualidade ao longo da cadeia de valor das empresas de contabilidade. Os pressupostos teóricos serão aplicados numa empresa do ramo a actuar no mercado moçambicano. A aplicabilidade do modelo foi verificada durante os meses de Julho a Outubro de 2009 na empresa ABC, Lda. que presta serviços de contabilidade e Auditoria.

A limitação da pesquisa foi a aplicação do estudo a uma única empresa. Não foi possível ampliar o estudo para outras empresas devido as entraves apresentadas nas outras empresas para a disponibilização das informações necessárias para o estudo, por as várias entidades contactadas considerá-las de natureza confidencial.

Tendo a empresa objecto do estudo de caso uma concorrência activa no mercado e como forma de proteger os seus procedimentos, estratégias e formas de gestão junto da concorrência, o nome da referida empresa não será citada em nenhuma parte deste documento, sendo usado em seu lugar a designação fictícia ABC, Lda. no lugar do nome da empresa objecto do estudo de caso.

1.5.2 Metodologia da Pesquisa

Do Dicionário em Francês de Robert (2004:1622), metodologia é estudo de métodos científicos, técnicas e subdivisões da lógica. Um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitem a elaboração de um trabalho científico.

Segundo Lakatos e Marconi (1990:198), os trabalhos científicos devem ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com os fins a que se destinam. Serem inéditos ou originais e contribuirão não só para a ampliação de conhecimentos ou a compreensão de certos problemas, mas também servirem de modelo ou oferecer subsídios para outros trabalhos.

É na metodologia da pesquisa que se define onde e como será realizada a pesquisa. Nesta etapa, define-se o tipo de pesquisa, os instrumentos de colecta de dados e a forma como se pretende tabular e analisar os dados.

1.5.2.1 Definição do tipo de pesquisa

No estudo foram utilizados os seguintes procedimentos:

- Levantamento bibliográfico e documental;
- A sua validação foi feita pelo método do estudo de caso.

A pesquisa foi qualitativa fazendo-se uma abordagem exploratória e descritiva. Ela teve como base um trabalho de reflexão e criação rigorosa por parte do autor do presente trabalho, que tem uma vasta experiencia profissional na área objecto de estudo.

A pesquisa consiste na abordagem exploratória do tema **Qualidade dos Controlos em Empresas do Ramo de Contabilidade**, baseando-se em bibliografias que tratam do assunto. Para Mattar (1999:80), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando exige a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenómeno por parte do pesquisador.

Segundo Gil (1994:59), a maior utilidade do estudo de caso pode ser verificada em pesquisas exploratórias. Nesse sentido, esta pesquisa visa descrever a análise qualitativa do ambiente

das empresas de contabilidade e o desempenho dos controlos nos processos da sua cadeia de valor.

Este trabalho envolve a pesquisa de campo, para obter informações sobre o problema abordado neste estudo. De acordo com Fachin (1993:110), a pesquisa de campo se detém na observação do ambiente onde é detectado um problema, que a princípio passa a ser examinado, e após que é encaminhado para explicações através dos métodos e das técnicas específicas. A vantagem obtida através do método do estudo de caso está relacionada à possibilidade de comprovar na prática a pesquisa bibliográfica, através da pesquisa de campo.

1.5.2.2 Método de colecta de dados

A colecta de dados foi através de entrevistas com diferentes membros da empresa desde simples funcionários até a direcção da empresa de modo a compreender os diferentes processos e sub-processos na empresa, os controlos ao longo dos diferentes processos e sub-processos.

Para Araújo (1994:64), existem três instrumentos para o cumprimento da análise organizacional: Entrevistas, Questionários e observação pessoal ou directa. Os dados foram colectados por meio de entrevistas informais, reuniões e observações que auxiliaram a colecta dos dados necessários para o desenvolvimento do estudo.

Uma das vantagens da entrevista segundo Araújo (1994:65), é que a entrevista permite que o entrevistado faça críticas e sugestões sobre o trabalho e sobre a organização dependendo do grau de confiança conseguida pelo entrevistador. Ainda, para Araújo (1994:66), a entrevista tem as seguintes vantagens:

- **Faculta** que indivíduos que tenham dificuldades em expor os seus pontos de vistas de forma escrita o façam oralmente;
- **Possibilita** ao entrevistador o conhecimento mais profundo da organização;
- **Permite** o alcance de informação que está apenas "guardada" na memória do entrevistado;
- **Proporciona** o julgamento mais próximo sobre a atitude e capacidades dos chefes e funcionários; e
- **Estimula** o raciocínio de ambos – entrevistador e entrevistado.

Como o entrevistador e entrevistados tinham mais tempo não houve necessidade de se

recorrer a questionários, pois segundo Araújo (1994:70), recorre-se ao questionário quando há falta de tempo para a entrevista, ou há dificuldades para a realização da mesma. Foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e páginas da WEB⁴ para obtenção de informações de trabalhos relacionados aos conceitos e ao tema desta pesquisa. Para o desenvolvimento da revisão da literatura, os meios utilizados na colecta de dados foram: a pesquisa bibliográfica de livros, revistas, dissertações, teses e demais publicações a respeito das empresas de contabilidade, gestão das empresas de contabilidade e a gestão por actividades, o que permitiu uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido.

1.5.2.3 Análise e interpretação dos resultados

A análise dos resultados está fundamentada no estudo de caso realizado. Para responder à pergunta de pesquisa: **É possível, tendo como enfoque a qualidade dos controlos em todos os processos de negócios, melhorar continuamente a performance da empresa de contabilidade?** Buscou-se estabelecer as relações necessárias entre as informações obtidas e os pressupostos formulados. A interpretação relaciona o estudo de caso apresentado aos objectivos propostos e ao tema. Assim, visa oferecer um resultado mais amplo às respostas, vinculadas a outros conhecimentos adquiridos ao longo da pesquisa.

1.5.2.4 Critérios para selecção da empresa

A população da pesquisa é um universo de elementos que apresentam características em comum, a respeito do assunto a ser investigado. A empresa objecto do estudo de caso foi seleccionada tendo como base o fácil acesso que o autor tem, assim como as características comuns que a empresa apresenta com outras empresas do ramo com base nos conhecimentos do autor.

1.6 Estrutura do Trabalho

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos, distribuídos da forma descrita a seguir.

⁴ Expressão designativa de **World Wide Web** (conhecida também como WWW) que é um sistema de documentos em hipermédia que são interligados e executados na Internet.

No primeiro capítulo é caracterizado o problema da pesquisa, a justificativa, os objectivos que o estudo se propõem a atingir e as hipóteses formuladas. Ainda neste capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados, é demonstrada a relevância do tema, a delimitação do contexto do trabalho e as limitações para o seu desenvolvimento. No segundo capítulo, descreve-se o conceito de empresas de contabilidade e relata-se os controlos internos presentes, os testes dos controlos, as ferramentas da qualidade, o modelo de gestão e as várias rubricas de custos numa empresa de contabilidade e o perfil dos colaboradores da mesma. No terceiro capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do estudo de caso, faz-se o levantamento dos processos primários e de apoio e em seguida no quarto capítulo, abordam-se os controlos dos processos primários. Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões da dissertação e as recomendações para outros trabalhos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento deste capítulo tem a finalidade de oferecer sustentação teórica à pesquisa proposta no capítulo anterior. Apresentam-se os conceitos teóricos que serviram de base para o estudo. Descreve-se a os controlos e a sua importância na gestão de modo a otimizar os recursos e maximizar os lucros, com intuito de melhorar o desempenho dos negócios das empresas de contabilidade.

2.1 Empresas de Contabilidade - Conceito

As Empresas, células base da actividade económica, são vulgarmente entendidas como conjuntos organizados de meios materiais e humanos, virados para a produção de bens e serviços constituídas sem horizonte temporal definido, (Borges e Rodrigues, 1998: 17).

A empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais. A empresa é uma organização constituída para desenvolver um objectivo proposto de natureza económica que poderá ser de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços.

Para Stickney & Weil (2001:21), os objectivos de uma empresa estabelecem os resultados finais em direcção aos quais ela tinha colocado seus esforços. A estratégia da empresa explicita os meios para atingir os objectivos a luz do ambiente económico, institucional e cultural no qual opera.

Estes autores acrescentam que, alguns dos objectivos da empresa são:

- Maximizar os retornos para os seus proprietários;
- Proporcionar um ambiente de trabalho estimulante e vitalício para os empregados; e
- Contribuir para os objectivos e as políticas nacionais de forma integrada com estes.

As empresas de contabilidade pertencem ao ramo de serviços prestando os mesmos para outras empresas que queiram se dedicar mais ao seu *core business*, que é o seu ramo de negócios, preparando as demonstrações financeiras necessárias para a tomada de decisões por parte da gestão.

Para Sá e Sá (1995:182), uma empresa de contabilidade é aquela que explora a prestação dos serviços profissionais de contador, tais como: escrituração contabilística, planeamento de contas, organização dos serviços de contabilidade, auditoria, orientações sobre balanços, análises das situações da empresa através de seu balanço, organização das escritas de custos de produção e outros.

A continuidade das relações entre fornecedores e clientes depende, dentre outros factores, da satisfação de ambas as partes com o resultado propiciado pelas transacções que realizam entre si. Para os clientes, esta satisfação está ligada a conformidade dos serviços ou bens que adquirem, bem como ao peso dos mesmos na sua estrutura de custos e consequente condição financeira, decorrente dos preços e condições de pagamento das suas aquisições. Para os fornecedores, a satisfação está relacionada à viabilidade técnica, económica e financeira das operações que necessita desenvolver para atender as necessidades dos seus clientes.

As empresas do ramo de contabilidade podem assumir a forma de sociedades por quotas ou uma sociedade de profissionais. Nada impede a constituição destas sociedades noutras formas de contrato de sociedades previstas na lei, mas como geralmente estas empresas são constituídas por profissionais da área raras vezes são constituídas nas outras formas de sociedade previstas na lei como por exemplo numa sociedade anónima.

As empresas de contabilidade podem assumir as seguintes formas:

- Escritórios individuais: têm como finalidade explorar a actividade de contabilidade, apresentando como responsável técnico apenas um contabilista ou técnico em contabilidade.
- Empresas de contabilidade: quando formadas por dois ou mais contabilistas ou técnicos em contabilidade que se unem para formar uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou em nome colectivo.

2.2 A Gestão das Empresas de Contabilidade

A gestão das empresas prestadoras de serviços de contabilidade principia com o planeamento que poderá ser feito de forma formal ou informal. A missão e os objectivos das empresas de contabilidade são estabelecidos de acordo com o segmento e o ambiente em que estão

inseridas (Spinelli, 2000). Nestas empresas tem-se uma estrutura rígida e centralizada em termos de gestão e uma certa descentralização nas áreas técnicas.

2.2.1 A missão e os objectivos das empresas de contabilidade

Figueiredo e Fabris (2000:58) afirmam que a missão da empresa de contabilidade é atender à sociedade, suprimindo as necessidades das empresas clientes de informações económico-financeiras que optimizem os controlos contabilísticos de seus patrimónios. Um dos objectivos das empresas de contabilidade é prover a gestão das informações necessárias para a tomada de decisões e a outra não menos importante é de atender aos aspectos de natureza fiscal.

Segundo Lourenço (2000:61), uma situação que tem caracterizado as relações entre a contabilidade e a fiscalidade nas últimas décadas é a sua interdependência, de tal modo grande que é difícil, senão impossível, nesta época dissociar o raciocínio contabilístico do raciocínio fiscal e estabelecer uma escala de subordinação, com objectivo de saber quem é que está subordinado a quem.

2.2.2 A cultura das empresas de contabilidade

As empresas surgem com base em ideias de pessoas ou grupos de pessoas, assim, as crenças e os valores do fundador da empresa moldam a organização a sua própria imagem e semelhança, a mensagem do fundador é transmitida por todos os procedimentos e o poder exercido pelo mesmo é que modela os processos administrativos e serve para manter a cultura organizacional.

O pessoal das empresas de contabilidade na sua maioria está preocupado em executar as tarefas de contabilidade sem se preocupar em oferecer um valor acrescentado a gestão das empresas dos clientes. Alguns só se preocupam em desempenhar as suas actividades de modo a cumprir com as obrigações de natureza fiscal. A partir do momento que a gestão necessita do inputs proveniente da contabilidade para a tomada de decisões, a gestão pode optar por executar a contabilidade internamente sem recorrer ao outsourcing de modo a ter dados confiáveis e oportunos. Existem também, mas em menor número, empresas que estão preocupados em prestar aos clientes um serviço de qualidade e dar um valor acrescentado a

gestão em que para além dos aspectos fiscais dá-se também um ênfase na informação necessária para os interesses da gestão dos seus clientes

A cultura das empresas de contabilidade pode ser demonstrada pela atitude dos gestores apontada por segmentos diferentes, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1: A cultura específica da área de contabilidade

Acomodados	Actualizados
Concentram-se no cumprimento das condições mínimas do exercício profissional.	Mantêm-se actualizados e integrados às exigências actuais.
Apresentam dificuldades e resistência para acompanhar as tendências mundiais, e para actualização global investindo somente de maneira específica.	Investem de forma sistemática em conhecimento e informações de maneira específica e global.

Fonte: Adaptado de Victorino (1999:77).

2.3 Processos

Segundo Scheer (1992:71), modelos de empresas são representações de uma organização real que servem de referência comum para todos os seus membros, sejam elas pessoas, sistemas ou recursos. Este modelo forma uma infra-estrutura de informação que pode ter diversas aplicações. A aplicação da modelagem de empresas pode auxiliar várias actividades, tais como: obter uma maior compreensão da empresa; adquirir conhecimentos para uso posterior; racionalizar e garantir o fluxo de informações; projectar e especificar uma parte da empresa; servir de base para análises de partes ou aspectos da empresa; servir de base para a simulação do funcionamento da empresa; e servir de base para a tomada de decisões sobre operações e a organização da empresa.

Para Galbraith (2002:2), o *Design* de uma organização é o processo deliberado de configurar as estruturas, processos, sistemas de compensação, práticas e políticas de pessoal para criar uma organização eficaz que assimile a estratégia de negócio.

A definição da estratégia empresarial tem como objectivo final estabelecer o rumo de desenvolvimento da organização e conduzir ao cumprimento das metas empresariais definidas.

Os processos subdividem-se em sub-processos que por sua vez são compostos por actividades que são um conjunto de tarefas. A análise dos processos permite a compreensão da empresa pois eles permitem a análise do alcance dos objectivos da empresa de forma eficiente e também uma economia de custos. O redesenho do processo pode permitir a melhoria da qualidade e do tempo e uma mais-valia nos serviços prestados ao cliente.

Os processos de gestão são todos aqueles que a organização utiliza para coordenar os processos primários e de apoio. Podem ser um tanto informais, marcados pelas características individuais dos ocupantes dos altos escalões da empresa. Os processos de apoio são aqueles que suportam a execução dos processos primários. Sua baixa contribuição para a realização ou diferenciação do negócio os tornam os primeiros alvos de iniciativas de terciarização. As compras, contratação de pessoal, administração de recursos humanos e contabilização são alguns exemplos clássicos de processos de apoio. Os processos primários são aqueles que lidam directamente com os clientes da empresa. Formam o que os entendidos chamam de *Core Business*, e a qualidade da sua execução determina a identidade da empresa.

As actividades são classificadas como actividades primárias e actividades secundárias. De acordo com Brimson (1996:70), uma actividade primária contribui directamente para a missão de um departamento ou de uma unidade organizacional. [...] Actividade secundária é aquela que dá suporte às actividades primárias de uma empresa.

As actividades se interligam entre si na preparação e transformação de bens e serviços, que constituem a cadeia de valor, definida por Porter (1989:33), como a reunião de actividades que são executadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Cada uma das actividades da cadeia de valor contribui para os custos da empresa além de criar uma base para diferenciação. Esta diferenciação pode-se originar de factores diversos, desde a aquisição dos recursos a agilidade em atender aos clientes.

O mapeamento dos processos tem como objectivos a criação de uma base comum de foco e de análise do negócio. O desenho dos processos em forma de fluxogramas auxilia o seu

entendimento geral, explicitando as actividades componentes e a sua sequência, evitando o de clientes e identificando oportunidades de melhoria.

Os processos de negócios podem ser classificados em processos de apoio e processos primários. Os primários representam o relacionamento das actividades afins com o produto final da empresa. São entendidos como primários por terem uma relação directa com cliente externo e qualquer deficiência é facilmente perceptível por parte do cliente. É através desses processos que o cliente recebe o seu serviço ou comunica a sua necessidade. Os de suporte representam o relacionamento das actividades afins com os funcionários da empresa do ponto de vista administrativo. São de suporte por influenciarem os processos primários e a sua deficiência pode degenerar os primários e assim torná-los perceptíveis ao cliente.

2.4 Controlo interno

No segmento de serviços de contabilidade, o controlo interno oferece um rigoroso cumprimento das obrigações fiscais, protegendo a empresa de contingências fiscais e outro tipo de penalidades que podem pôr em causa o património, assim como os clientes contra penalidades que possam advir do não cumprimento integral das disposições fiscais. Um dos riscos a ser minorado pelas empresas do ramo de contabilidade é a evasão fiscal. Tal pode ser perpetrada pelos clientes da empresa de contabilidade sem o conhecimento desta ou com a conivência dela.

Segundo Lourenço (2000:77), evasão fiscal é um fenómeno que se traduz num conflito de interesses entre o contribuinte e a Administração Fiscal, uma vez que, o contribuinte pretende minimizar a sua carga fiscal, contrariando o próprio sistema e o Fisco. Haverá evasão fiscal se a redução dos impostos for conseguida através do não cumprimento das leis fiscais, da sua interpretação abusiva e do aproveitamento de situações permissivas dentro do sistema fiscal.

2.4.1 Noções de Controlo Interno

Segundo o Dicionário de Ferreira (1988:136), controlo é: acto ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as actividades de pessoas, órgãos, entre outros, para que não se desviem de normas preestabelecidas. Desse conceito, pode-se dizer que o acto de exercer

controlo proporciona uma noção de comando, no intuito de resguardar o património próprio ou de outrem, um dos princípios primordiais do controlo interno.

O controlo, presente em maior ou menor grau nas empresas, pode ser definido, consoante Chiavenato (2003:635), como a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objectivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados. O termo pode assumir vários significados. O que o distingue é o contexto em que a palavra é abordada. Dessa forma, de uma perspectiva mais ampla, os significados de controlo mais comuns são primeiro como função restritiva e coercitiva, seguindo como um sistema automático de regulação e, por fim, como função administrativa.

O controlo interno pode ser entendido como qualquer acção adoptada pela gestão de modo incrementar as possibilidades de realização dos objectivos pré estabelecidos e cumprimentos das metas traçadas.

2.4.2 Controlo interno nas empresas contabilidade

Os controlos visam a protecção dos activos e a validação dos registos contabilísticos. Consoante Chiavenato (2003:613), o controlo exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planeamento, organização e a direcção.

A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das actividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planeamento.

Os dados de uma organização serão analisados sabendo-se que os controlos internos podem ter as seguintes funções, segundo Almeida (1996:49):

- a) Preventivos ou “a priori” – reduzindo a frequência com que as causas de exposição ocorrerão, servindo como um guia;
- b) Detectivos ou concomitantes – detectando as causas de exposição durante a ocorrência do facto;

- c) Correctivos ou “a posteriori” – auxiliando na investigação e correcção das causas de exposição detectadas, pois os factos já ocorreram.

Na aplicação dessas funções, a administração pode fundamentar sua decisão nos factores básicos de gestão, escolhendo o tipo de controlo mais adequado, para dessa forma ter todos os sistemas coordenados e, por fim, utilizar seus relatórios gerências como um elemento básico para ser feita a análise das anormalidades que possam vir a ocorrer como também das tendências.

Segundo Chiavenato (2003:654), cada organização requer um sistema básico de controlos para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controlos, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo.

2.4.3 Controlos internos contabilísticos e administrativos

Segundo a AICPA⁵ (apud Da Costa, 2000:140) no seu *Statement on Auditing Procedure* nº 54, caracteriza o controlo interno em dois grandes tipos de controlo: controlo interno administrativo e controlo interno contabilístico.

O controlo interno administrativo que inclui, sem se limitar, o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transacções pelo órgão de gestão. Tal autorização é uma função do tal órgão directamente associada com a capacidade de alcançar os objectivos da organização sendo o ponto de partida para o controlo interno contabilístico das transacções.

O controlo interno contabilístico, que compreende o plano de organização, os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que, conseqüentemente, proporcionem uma razoável certeza de que:

- As transacções são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;

⁵ AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

- As transacções são registadas de modo a:
 - ✓ Permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios de contabilidade
 - ✓ Manterem o controlo sobre os activos.
- O acesso aos activos é apenas permitido de acordo com autorização dos órgãos de gestão; e
- Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas acções apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

Da análise às definições da AICPA podemos depreender que os controlos internos contabilísticos incluem os procedimentos que estão relacionados com a salvaguarda dos activos e a exactidão e fiabilidade dos registos contabilísticos. Eles incluem sistemas de autorização e aprovação, segregação de tarefas, controlo e custódia de activos. Já o controlo interno administrativo não influi directamente nas demonstrações financeiras enquanto que o controlo interno contabilístico pode afectar significativamente os registos contabilísticos e consequentemente as demonstrações financeiras.

2.4.4 Objectivos dos testes do controlo interno

O *Institute of Internal Auditors* (apud Da Costa, 2000:139), estabelece que os objectivos do controlo interno visam assegurar:

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

Os objectivos essenciais dos controlos internos numa empresa prestadora de serviços de contabilidade, visam prover os serviços de contabilidade com dados fiáveis e exactos e evitar desperdícios, erros e se tiverem ocorrido corrigi-los. Para que a empresa de contabilidade consiga cumprir sua missão, ela necessita de uma política definida que mantenha a conduta eficiente e ordenada das operações, de modo que seus objectivos sejam atingidos e atendam as

exigências legais. Há outros factores em jogo, como comparações e decisões sobre a acção correctiva tomada e outros componentes importantes para um adequado sistema de controlo interno.

O sistema de controlo das operações da empresa de contabilidade deve ser submetido a uma avaliação para aferir o seu grau de confiabilidade. Para tanto são submetidos a um tipo de teste muito comum realizado pela auditoria interna das empresas. Com base nestes testes o auditor avalia procedimentos e dispositivos de controlo essenciais ao sistema e elabora um guia para o supervisor e operadores do sector se anteciparem a possíveis problemas futuros, adoptando uma atitude preventiva.

2.4.5 Análise do controlo interno

A análise do controlo interno como função implica:

- Leitura dos manuais do controlo interno;
- Entrevista com os colaboradores; e
- Inspeção física desde o início das transacções até ao seu registo contabilístico.

A empresa, tendo em mãos o trabalho elaborado pela gestão sobre o sistema de controlo interno, pode aplicar testes de observância para se certificar se o sistema funciona de facto e se o mesmo cumpre a finalidade para o qual foi implantado. Segundo Jund (2002:236), nessa etapa, os pontos fortes e fracos são elencados para apreciação das áreas competentes.

Segundo Almeida (1996:60), os testes de observância consistem em a organização se certificar de que o sistema de controlo interno levantado é o que realmente está sendo utilizado. Acontece com frequência que uma empresa tem um excelente sistema de controlo interno descrito em seu manual de procedimentos; entretanto, na prática, a situação é totalmente diferente.

2.4.6 Testes do controlo interno

Os testes do controlo interno segundo Almeida (1996:60), seguem os seguintes passos:

- Determinar os erros ou irregularidades que possam acontecer;

- Verificar se o sistema actual de controlo detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou ausência de controlos, que possam originar a ocorrência de erros a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de teste; e
- Emissão de relatório com sugestões para melhoria dos controlos.

Os testes sobre os controlos internos subdividem-se em teste de observância e testes substantivos.

2.4.6.1 Teste de observância

Os testes de observância visam a obtenção de razoabilidade sobre a segurança oferecida pelo controlo interno estabelecido pela gestão e aferir sobre o seu perfeito funcionamento. Os testes de observância são caracterizados por verificar se os controlos internos estão a serem executados da maneira correcta e tem como objectivo verificar esse funcionamento, a credibilidade dos mesmos e se funcionam correctamente. Tem por finalidade verificar realmente se os mesmos estão sendo executados de maneira correcta pelos colaboradores e se a observação foi positiva como reflexo da sua execução. Eles podem ser de natureza flagrante quando são realizados ao mesmo tempo que ocorrem os factos a comprovar ou retrospectivos que são feitos a posterior, após a ocorrência dos factos a validar.

2.4.6.2 Teste de substantivos

Estes visam validar a exactidão dos dados contabilísticos e compreendem os teste de transacções e saldos cujo objectivo é aferir se os factos contabilísticos foram adequadamente registados de modo a reflectirem a situação patrimonial da empresa e os procedimentos de revisão analítica substantivos que analisam a relação entre a informação contabilística, financeira e não financeira. Estes visam detectar e analisar situações anormais e materialmente relevantes presentes nas demonstrações financeiras e ajudam a identificar áreas prioritárias ou de possíveis problemas e que requerem mais atenção. A extensão destes testes é condicionada pelo pleno funcionamento dos controlos internos em que a sua extensão será reduzida ou pelo fraco desempenho do controlo o que leva a extensão destes controlos.

2.4.7 Limitações do controlo interno

Segundo Da Costa (2000), existem vários factores que podem limitar a eficiência do controlo interno tais como:

- Falta de empenho da gestão em manter um bom sistema de controlo;
- A dimensão da empresa;
- A relação custo/benefício;
- A existência de erros humanos, conluio e fraudes;
- A ocorrência de transacções pouco usuais; e
- A utilização da informática.

2.5 Qualidade

A qualidade dos serviços de contabilidade é avaliada pelos clientes da empresa de contabilidade através de dois factores: pontualidade e confiabilidade. Com relação à pontualidade, percebe-se que em todos os serviços vêm sendo executado dentro dos prazos pré estabelecidos ou exigidos pelos clientes. Quanto a confiabilidade a mesma é garantida através do sigilo que a empresa de contabilidade mantém das informações obtidas juntos dos clientes e da elaboração de demonstrações financeiras que reflectam a posição patrimonial dos clientes.

2.5.1 Conceito de Qualidade

Qualidade citando Feigenbaum (1994), pode ser definido como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes.

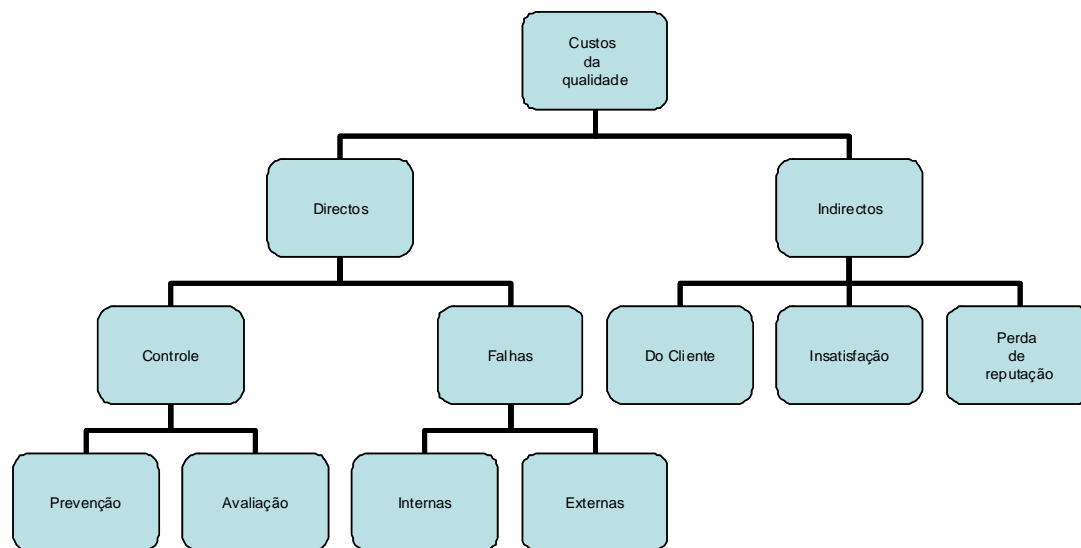
Já para Juran (1991), a Qualidade consiste nas características de produto que vão de encontro das necessidades do cliente e, dessa forma proporcionam satisfação em relação ao produto. A Qualidade é a ausência de falhas.

Silva Júnior (2000:108) refere que, a Qualidade pode ser definido como sendo a conformidade com alguns padrões pré estabelecidos. Qualidade significa atender e exceder as necessidades, os desejos do cliente continuamente.

2.5.2 Custos de Qualidade

Os custos de qualidade, conforme descrito na tabela 1, dividem-se em custos de qualidade e custos de não qualidade. Para Silva Júnior (2000:108), o custo de qualidade não é apenas o custo incorrido para se obter a qualidade, nem os custos incorridos para pôr em funcionamento o departamento de qualidade, mas o custo incorrido na criação do controlo de qualidade, na prevenção, na avaliação e na correcção de trabalho defeituoso, portanto, estão incluídos também os custos gerados pela não qualidade.

Tabela 1 – Estrutura de custos de qualidade



Adaptado de Silva Júnior (2000:108).

Os custos directos são os que se incorrem com a qualidade na própria empresa. São mensuráveis podendo ser os de controlo que incluem a criação e planeamento dos controlos assim como a sua análise e visam prevenir as falhas e conformar o sistema com a qualidade desejada ou tomar medidas correctivas em relação as falhas ocorridos.

Para Silva Júnior (2000:110), os custos de prevenção reflectem os custos das medidas tomadas para o planeamento do processo, com o objectivo de garantir a conformidade da qualidade. Os custos de avaliação são os incorridos com a análise da conformidade dos

requisitos da qualidade com relação aos produtos e as matérias-primas. Os custos de falhas resultam da ocorrência das falhas podendo ser detectadas na própria empresa que se designam por falhas internas ou fora dela, já no cliente sendo estes designados por falhas externas.

Os custos indirectos, geralmente de difícil quantificação por serem qualitativos, porém, segundo Silva Júnior (2000:110), devem ser estimados pela empresa, para que o programa de implementação de melhoria de qualidade tenha níveis adequados. Eles subdividem-se em três tipos: custos para o cliente, de insatisfação ou de perda de reputação. Os de cliente ocorrem quando há uma entrega de bens fora dos prazos previstos ou de um deficiente atendimento. Os de insatisfação ou existem ou não segundo Silva Júnior (2000), pois, o cliente ou está satisfeito ou não está, não existindo para este caso o meio-termo. Por fim tem-se os da perda de reputação que ocorrem quando o cliente insatisfeito com um determinado produto ou serviço, transfere essa insatisfação para a totalidade da empresa.

2.5.3 Ponto óptimo nos Custos de Qualidade

O ponto óptimo relativamente aos custos com a qualidade é alcançado segundo Pires (1993) no ponto em que o incremento dos custos com a qualidade cresce mais que os retornos obtidos com a satisfação do cliente. No ponto ideal a satisfação obtida pelo cliente com os bens fornecidos ou com os serviços prestados tem um crescimento cada vez menor comparativamente ao crescente incremento dos custos incorridos com essa qualidade

A outra forma de se ter o óptimo ponto em termos de investimentos com a qualidade segundo Silva Júnior (2000) seria determinar o ponto mínimo da curva do custo total de qualidade, pois, quando há um investimento com vista a se ter uma maior prevenção tem-se uma redução dos custos de avaliação. Quando os investimentos com a avaliação crescem há uma redução com os custos com as falhas. Assim, o ponto ideal é o que minimiza a combinação dos custos incorridos com a prevenção, a avaliação e com o custo com as falhas.

2.5.4 Medida dos resultados do investimento em Qualidade

Para se aferir sobre os retornos com o investimento em qualidade, tem que se definirem uma série de indicadores para avaliar o desempenho da empresa. Segundo Silva Júnior (2000:114),

é importante para análise dos elementos do custo de qualidade, a avaliação de rentabilidade em qualidade e a tomada de decisões. A escolha da base para a qualificação percentual dos custos de qualidade depende do tipo de informação que se pretende obter e do tipo de comportamento dos dados utilizados e das características da empresa.

2.5.5 Problemas com a Implementação da Qualidade

Os problemas com a implementação de qualidade podem advir do facto de nem todos os colaboradores da organização estarem empenhados com a qualidade.

Para que a qualidade seja total segundo Correia (2002:167), a totalidade dos colaboradores da empresa deverão assumir a responsabilidade pela geração de produtos e serviços livre de defeitos. Tal requer uma alteração nos modelos tradicionais de alocação de funções e responsabilidades. Para tal, a ênfase deverá mudar da inspecção da qualidade do produto final mas garantir que o processo faz tudo bem na primeira vez. Deverão ser definidas metas, mesmo que inatingíveis, tais como zero defeito, de modo a colocar desafios com vista a ideia de melhoria contínua.

2.5.6 Manual de Qualidade

Segundo Araújo (1994:146), o manual de procedimento define normas, directrizes e o detalhe de como fazer o trabalho de natureza burocrática. O manual vincula instruções ao preparador da informação e propicia métodos que possibilitam a execução única dos serviços.

No que se refere a qualidade, para Pires (1993:45), o manual de qualidade é o documento mais importante do sistema. Ele deve conter a política e os procedimentos adoptados na empresa para cumprir com os requisitos aplicáveis. A análise do manual constitui sempre um ponto essencial em qualquer avaliação do sistema. Portanto, a sua preparação e manutenção deve ser feita com cuidado especial.

2.6 Modelo de Gestão

Os modelos ajudam a compreensão de relações complexas, substituindo a complexidade por simplicidade. Beuren (1998:36) refere que, o modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida. A gestão nas empresas de contabilidade e auditoria está a cargo dos *partners*⁶. São os *partners* que fazem o acompanhamento no dia a dia de todas as actividades desenvolvidas para os clientes. São os *partners* que determinam as formas de actuação da empresa. Também são responsáveis pela análise do desempenho são eles que emanam a cultura organizacional, sendo por isso os formadores dessa cultura junto dos outros colaboradores. A delegação da autoridade segue a hierarquia da estrutura do pessoal existente na empresa.

2.7 Custos numa empresa de contabilidade

A empresa de contabilidade pertence ao ramo de serviços. Ela presta serviços nas áreas de contabilidade e assistência contabilística. A contabilidade consiste no processamento da informação financeira desde a análise e classificação dos documentos seguido pelo seu processamento em diários no sistema informático e consequente emissão de extractos e diários para conferência e posterior elaboração das demonstrações financeiras e dos mapas legais e fiscais, passando pelo cumprimento integral das obrigações fiscais. Quanto a assistência contabilística a mesma consiste na revisão da informação contabilística previamente processada e na realização de tarefas ou serviços adicionais solicitados pelos clientes. Também poderá existir uma linha relacionada com os recursos humanos na componente de processamento de salários.

Assim sendo, uma empresa do ramo de serviços com uma forte componente de recursos humanos os salários e custos com o pessoal constituem mais de um terço da estrutura de custos. Os custos com as comunicações e deslocações aos clientes e os custos com as rendas e material de escritórios também têm algum peso.

⁶ *Partner* – designação profissional dos sócios das empresas de auditoria. Os sócios das empresas de auditoria são profissionais que prestam serviços de auditoria e ocupam o topo da cadeia decisória nestas empresas.

2.8 Perfil dos colaboradores duma empresa de contabilidade

Os colaboradores da empresa de contabilidade deverão ter formação superior em gestão ou contabilidade e auditoria. Admite-se também a existência de técnicos médios formados em contabilidade. Alguns dos requisitos que se impõem que os colaboradores tenham são:

- Comprometimento de modo a realizar as tarefas eficientemente e dentro dos prazos pré definidos;
- Iniciativa de modo a resolver os problemas com que se depara com mais rapidez sem ter que depender do seu superior hierárquico;
- Descrição com os assuntos e informações que toma conhecimento no dia a dia quando processa a contabilidade; e
- Habilidade para trabalhar em grupos de modo a desenvolver o trabalho em grupo e no auxílio a seus colegas.

3 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo descreve a gestão actual da empresa de Auditoria e Contabilidade ABC, Lda., de acordo com as informações que foram obtidas através de entrevistas informais e de um inquérito ao pessoal afecto ao departamento de contabilidade com as categorias de sénior até ao *partner*. Relata-se a aplicação do modelo proposto de controlo de qualidade nos diversos processos do departamento de contabilidade na empresa, através do estudo de caso realizado, a fim de verificar a sua validação e adaptabilidade à realidade empresarial.

3.1 A Gestão da ABC, Lda.

A ABC, Lda., começou a operar no mercado moçambicano a cerca de dez anos, dispondo em Moçambique de cerca de 60 profissionais, a tempo inteiro e em regime de exclusividade, sempre aptos a darem respostas às solicitações das entidades que procuram os seus serviços. Por dispor da melhor relação entre o número de sócios e o número de técnicos, cada cliente é acompanhado pelo denominado *Client Service Partner*⁷ que, mercê da sua posição hierárquica e capacidade de decisão, responde pela qualidade dos serviços prestados. Esta forma personalizada de actuação combina o conhecimento que a ABC, Lda. possui dos seus clientes com a experiência profissional dos seus técnicos e o modo como essa experiência é posta ao serviço dos clientes.

A ABC, Lda. presta serviços nas seguintes áreas:

- Auditoria
- Contabilidade
- Impostos
- Consultoria Financeira e Empresarial.

As diferentes áreas têm autonomia entre si estando fisicamente separados em três escritórios, existindo neste momento três *partners* sendo que um deles responde pelo Departamento de

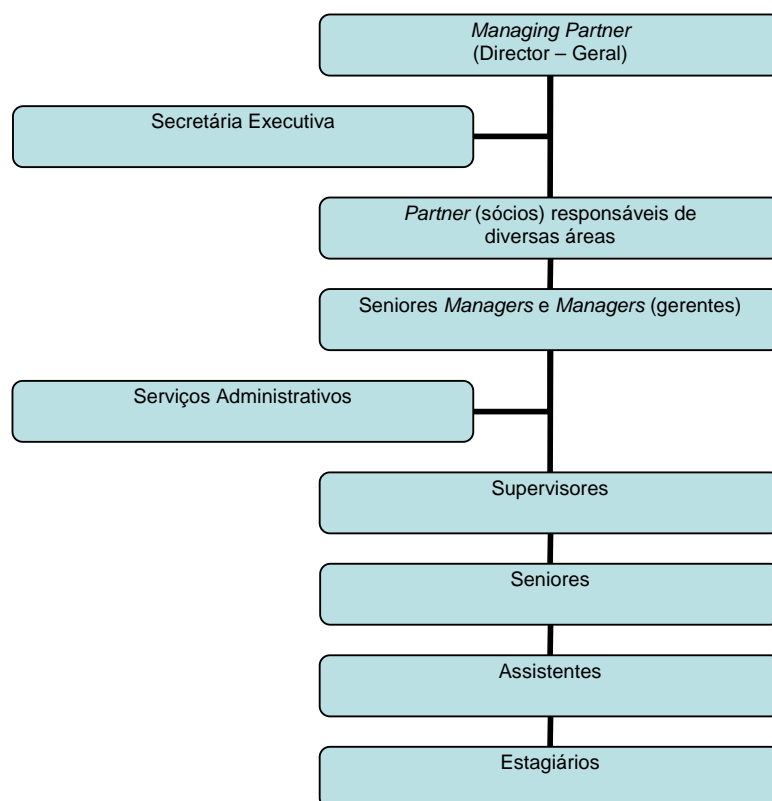
⁷ *Partner* é o responsável por todos os serviços prestados a um dado cliente

Auditoria, o outro pelo Departamento de Contabilidade e o terceiro pelo Departamento de Impostos, Departamento de Consultoria Financeira e Empresarial e pelos Serviços Informáticos e Sistemas de Informação. Devido as especificidades de cada Departamento, no presente estudo vai fazer o estudo do Departamento de Contabilidade.

3.1.1 Estrutura de pessoal da ABC, Lda.

A ABC, Lda. tem a estrutura descrita na Tabela 2:

Tabela 2 – Estrutura de pessoal da ABC, Lda.



A progressão na carreira desenrola-se de acordo com a tabela 2 seguindo a ordem ascendente, ou seja de baixo para cima. É política da ABC, Lda. admitir como estagiários o pessoal proveniente dos vários estabelecimentos recém formados nas áreas de gestão, auditoria e contabilidade, com a idade de 18 a 20 anos para os técnicos médios de contabilidade e de 22 a 25 para os formados do nível superior. O estágio pode ser solicitado pelas instituições de ensino donde os recém formados provém ou através das solicitações directas dos recém

formados junto da ABC, Lda.. A intenção de estágio é manifestada através de uma carta a solicitar o estágio e a mesma, depois de recepcionada pelos serviços administrativos é encaminhada ao *partner* responsável para análise. Se o *partner* aprovar o pedido é contactada a pessoa interessada e é sujeito a uma entrevista. Adicionalmente, a mesma poderá ser sujeita a uma prova para se aferir das suas qualidades e competências profissionais. Se a pessoa for aprovada, o estágio principia. As tarefas iniciais que são atribuídas a um estagiário são:

- Conciliação das contas bancárias;
- Conciliação das contas de terceiros; e
- Contabilização das vendas a dinheiro e a crédito.

Estes trabalhos são desenvolvidos sob a supervisão de um sénior ou um responsável com uma categoria superior a sénior. Se o seu desempenho for de acordo com o esperado, o estagiário começa a processar as vendas a crédito e a pronto pagamento. Gradualmente dependendo do seu desempenho vão sendo incrementadas as tarefas atribuídas em termos de complexidade. Transcorridos três meses faz-se uma avaliação conforme o formulário que constitui o Anexo 3. A avaliação é discutida com o seu supervisor directo. Se o estagiário reunir os requisitos é convidado a integrar os quadros do pessoal com a categoria de assistente, num regime de exclusividade.

Os colaboradores são sujeitos a avaliações contínuas e periódicas semestralmente. Em função das avaliações os colaboradores vão progredindo na estrutura atrás descrita, assim como a complexidade das tarefas atribuídas vai aumentando.

Cada nível na estrutura acima descrita está relacionado a um nível salarial pré estabelecido. Depois do cargo de *manager* o colaborador é promovido a sénior *manager*. Depois desse cargo, o nível seguinte corresponde a de *partner*. Os *managers* que reunirem os requisitos para serem *partners* são convidados a adquirirem as quotas. Os *partners* são os sócios da sociedade e detêm esse estatuto enquanto estiverem a colaborar com a empresa. Quando deixam de pertencer aos quadros da empresa os mesmos vendem as suas quotas aos outros *partners* que permanecem na sociedade.

Essa estrutura faz com que os procedimentos e normas sejam transmitidos do pessoal de topo para o pessoal iniciante. Quando os colaboradores têm alguma experiência os mesmos

tornam-se mais apetecíveis para o mercado o que faz com que a rotação do pessoal a partir dos seniores para cima seja elevada. Apesar dos diversos incentivos que as empresas de contabilidade oferecem, muitos trabalhadores usam estas empresas como “pontos de passagem”, pois é prática comum que muitos recém formados optem por estas empresas para principiar com as suas carreiras de modo a ganharem habilidades para serem mais competitivos no mercado. Para fazer face a esta “sangria” previsível, as empresas anualmente tem recebido estagiários em número superior ao necessário para preencher o quadro de pessoal, pois esse número superior permite as empresas ter um leque vasto de escolhas e tenham mais probabilidades de obterem estagiários que denotem qualidade no desempenho das tarefas a eles incumbidas e possam fazer carreira na profissão.

A empresa suporta os custos com o transporte para os clientes, assim como a alimentação se a localização do cliente onde se desenrola o trabalho seja superior a três quilómetros e se o trabalho não for realizado nas instalações e equipamentos da ABC, Lda.. Como em Moçambique, a legislação só admite que somente pessoas singulares assinem as contas (e não empresas), os colaboradores são encorajados a tratarem das licenças de técnicos de contas.

3.1.2 Avaliação dos colaboradores

Conforme foi mencionado, existe um modelo de avaliação (Anexo 6) em que o avaliado preenche o modelo, sendo que os factores de avaliação variam de não aplicável (com pontuação zero), não satisfaz (um ponto), abaixo da média (dois pontos), dentro da média (três pontos), acima da média (quatro pontos) e excelente (com cinco pontos). A avaliação compreende aspectos gerais, conhecimentos de informática, conhecimentos de auditoria e contabilidade, conhecimentos de fiscalidade e legislação e o desempenho específico.

Com base nos factores de avaliação, o avaliado procede a uma auto avaliação atribuindo os pontos nas várias rubricas objectos de avaliação. Os itens avaliados com zero não entram na ponderação da avaliação. Após preencher o Anexo 6, assina e submete-o ao seu superior hierárquico. Se houver divergências significativas entre a pontuação atribuída na auto-avaliação e a atribuída pelo superior hierárquico, o superior hierárquico tem que incluir comentários sobre a natureza dessas divergências. Após isto, a avaliação é enviada para o *partner* responsável que inclui os seus comentários e posteriormente ao *Managing Partner* que toma a decisão definitiva sobre a avaliação.

3.1.3 Controlo das horas despendidas

Existe uma base de dados em que todos os colaboradores são obrigados a registar as horas despendidas em cada trabalho com indicação do cliente numa base diária e as correspondentes facturas a fim de aferir sobre a rentabilidade individual por cada cliente. Os colaboradores são obrigados a preencher os tempos despendidos na execução da contabilidade dos clientes. Como as propostas quando são elaboradas, uma das bases são as horas que se prevêem despendem com a execução dos trabalhos, que são as horas bases que servem para se calcularem as avenças, o preenchimento das horas nos *Time Sheets*⁸, permitem um controlo sobre a rentabilidade do pessoal nos trabalhos efectuados. Tal controlo é feito numa primeira instância pelo *partner* e pelo *manager* e posteriormente é discutido com o técnico responsável com vista a tomada de medidas correctivas se as horas efectivamente despendidas forem superior as orçamentadas. Nesse caso, se o problema estiver relacionado com o técnico são tomadas medidas com vista ao aumento da sua produtividade ou caso contrário há uma renegociação dos honorários com o cliente.

Para além do preenchimento dos *Time Sheets*, os colaboradores preenchem na *intranet* a hora de entrada e a de saída, assim como as ausências nas horas normais de expediente. Isto permite controlar o tempo útil efectivamente despendido com o trabalho de contabilidade.

3.1.4 Pessoal e política de formação

O Departamento de contabilidade, no período em que se efectuou o estudo, possuía 17 técnicos com as seguintes formações:

- Um mestrado em finanças;
- Dois licenciados em gestão;
- Doze técnicos médios com o curso de contabilidade; e
- Dois técnicos com o curso básico de contabilidade.

⁸ *Time Sheet* – mapa onde são registadas as horas despendidas pelos colaboradores com a indicação dos clientes e dos trabalhos executados. É de natureza semanal, sendo obrigatório o seu preenchimento as sextas-feiras ou no ultimo dia útil da semana se a sexta-feira coincidir com um feriado.

Três técnicos com o nível médio estão presentemente a frequentar cursos de nível superior sendo um na área de gestão e os outros dois na área de contabilidade e auditoria. Para além desses o departamento tinha dois estagiários a concluírem o nível médio em contabilidade.

Os técnicos do departamento tinham a seguinte experiência em contabilidade:

- Dois técnicos com cerca de dezasseis anos;
- Dois técnicos com mais de oito anos;
- Quatro técnicos com mais de quatro anos; e
- Os restantes com menos de dois anos.

Neste departamento há uma grande rotação de pessoal. O pessoal quando já tem alguma experiência torna-se mais apetecível para as outras empresas o que origina essa rotação. Os colaboradores do departamento de contabilidade beneficiam de formação periódica na área de fiscalidade, especialmente nos códigos de IRPS (Imposto sobre o Rendimentos de Pessoas Singulares), IRPC (Imposto sobre o Rendimentos de Pessoas Colectivas) e de IVA (Imposto Sobre o Valor Acrescentado). A par da formação em fiscalidade, são ministradas outras formações sobre os pacotes informáticos e em relação ao sistema de contabilidade em uso. Outras matérias extras, dependendo das necessidades, ocasionalmente são ministradas aos trabalhadores.

3.1.5 Regulamento interno

Existe um regulamento interno na ABC, Lda. em que todos os colaboradores têm acesso através da *intranet*. Nesse regulamento são abordados normas que regulam os seguintes aspectos:

- Procedimentos de Transporte e Distribuição de Documentos
- Subsídio de 13ª remuneração
- Procedimentos e Regras para atribuição de Subsídios de Transporte e Alimentação
- Procedimentos de Processamento e Pagamento de Salários
- Procedimentos de Suporte Informático
- Acesso à Sala de Informática
- Uso do espaço pessoal na rede
- Preenchimento de *Time-sheets*
- *Software* Proibido

- Admissão de colaboradores
- Avaliação de Desempenho
- Prestação de Trabalho
- Ausências
- Infracções disciplinares
- Limpeza
- Direitos dos Colaboradores
- Deveres da Empresa
- Deveres dos Colaboradores
- Arquivo
- Fotocopiadoras e Impressoras
- Partilha de espaço comum
- Recepção e Sala de espera
- Refeições no Escritório
- Actualização dos contactos dos clientes na Intranet
- Equipamento Informático
- Comunicações

3.1.6 Equipamentos e Softwares

A ABC, Lda. usa presentemente o software primavera versão 7 para o processamento das contas, quando a contabilidade é executada nas instalações e ou em equipamentos da ABC, Lda.. Casos há em que a contabilidade é executada nas instalações dos clientes em equipamentos da ABC, Lda.. Também há casos em que a contabilidade é processada nas instalações dos clientes em equipamentos e softwares próprio dos clientes.

No departamento de contabilidade existem dezoito computadores de mesa com o software primavera instalado, esses computadores estão ligados ao servidor. Todos os colaboradores, dependendo do perfil de utilizador (*user*) atribuído, têm acesso a rede e aos recursos disponíveis na rede. Os colaboradores que desenvolvem o seu trabalho nos clientes em equipamentos da ABC, Lda. tem acesso a computadores portáteis que são requisitados ao seu superior hierárquico (*manager* ou *partner*) e leva-nos para o cliente e realizam lá as tarefas

propostas. Depois de terminar, eles entregam os computadores ao departamento de informática para reposição das informações actualizadas do portátil para o servidor.

3.1.7 Intranet

Na ABC, Lda. existe a *Intranet*, que é uma rede corporativa em que se utiliza a tecnologia e infra-estrutura de comunicação de dados da *Internet*⁹. Esta rede interna de informações da empresa é utilizada na comunicação interna da própria empresa. Ela usa o mesmo formato de armazenamento e busca de informações da *Internet* e também é usada como forma de comunicação e divulgação de informações internas na empresa. Associado a *Intranet* existem uma série de ferramentas disponíveis, dependendo dos perfis dos colaboradores, eles poderão ter acesso as seguintes ferramentas:

- *Help Desk* (serviços de ajuda do IT)
- Folha de ponto
- Gestão de transportes
- Contactos ABC, Lda.
- Procedimentos Internos
- Cursos de Formação *on-line*¹⁰.
- Ordem de Facturação

3.2 Principais processos no departamento de contabilidade

O mapeamento dos processos tem como objectivo a criação de uma base comum de foco e de análise do negócio. O desenho dos processos em forma de fluxogramas auxilia o seu entendimento geral, explicitando as actividades componentes e a sua sequência, evitando o negligenciamento de clientes e identificando oportunidades de melhoria.

⁹ *Internet* - A *Internet* é a rede das redes, que é formada por um vasto conjunto de redes independentes ligadas entre si. A *Internet* liga computadores de diferentes tipos e dimensões e permite a comunicação entre pessoas de diferentes países, raças e culturas.

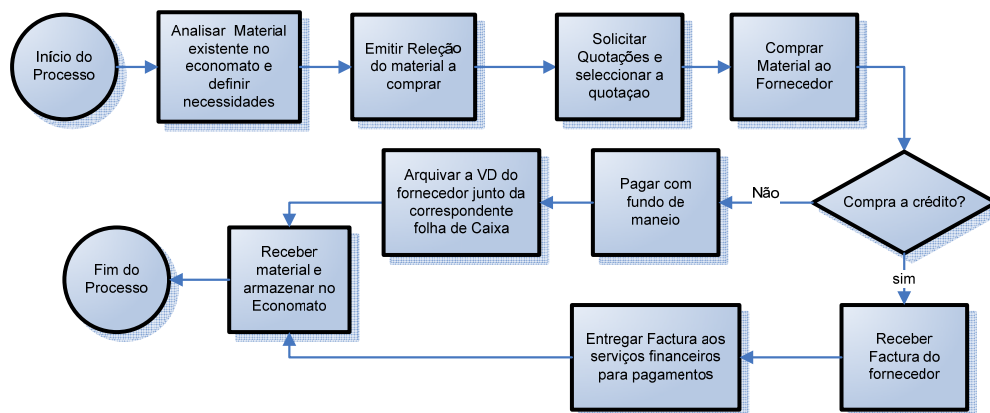
¹⁰ O termo online, ou on-line (em português significa "em linha" ou "conectado"), é um termo com origem inglesa e que se popularizou com o advento da *Internet*. Pode também designar um programa ou um dispositivo informático que esteja activado e com capacidade de comunicar com um outro computador ou rede de

3.2.1 Actividades de apoio

3.2.1.1 Aquisição de material para o economato

Na actividade de compra de material para o economato conforme está abaixo descrito na tabela 3, os serviços administrativos fazem a análise das existências no economato. Se houver necessidade, emite-se uma relação do material necessário e procede-se ao levantamento de cotações. Em seguida selecciona-se a cotação e procede-se a encomenda do material ao fornecedor. Se a compra for a pronto pagamento procede-se ao pagamento da mesma através do fundo fixo de caixa existente na ABC, Lda. e levanta-se o material. Caso seja a crédito, recebe-se a factura e o material. O material é armazenado no economato. Os serviços administrativos, procedem ao fornecimento do material de acordo com as necessidades dos vários departamentos.

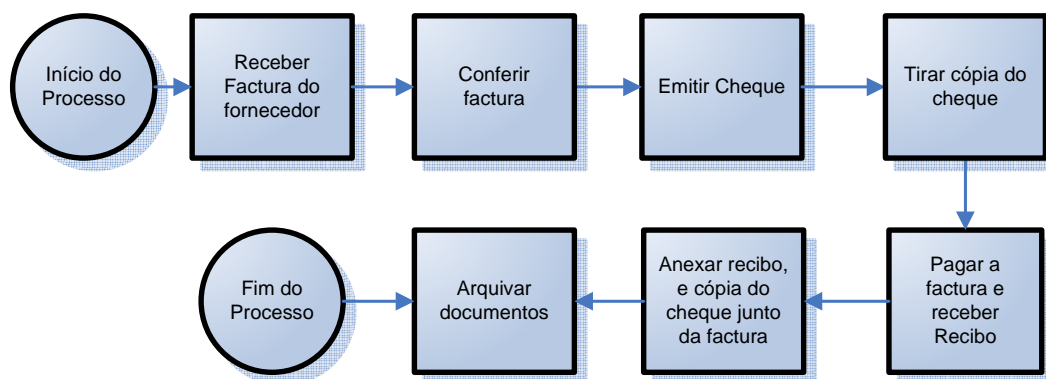
Tabela 3 – Aquisição de material para o economato



3.2.1.2 Pagamento a fornecedores

O processo de pagamento a fornecedores de acordo com a tabela 4, inicia-se com a recepção da factura do fornecedor. A factura é conferida pelos serviços administrativos e se estiver boa para pagamento é enviada para o *partner* responsável pelos pagamentos e procede-se a emissão do cheque. Após a emissão do cheque, extrai-se uma cópia do cheque e posteriormente procede-se ao pagamento do fornecedor. Este emite um recibo que é anexado ao correspondente cheque que serviu de meio de pagamento conjuntamente com a respectiva factura e depois a documentação é arquivada na pasta da contabilidade interna que no fim do mês é enviada ao *manager* responsável pela contabilidade da ABC, Lda..

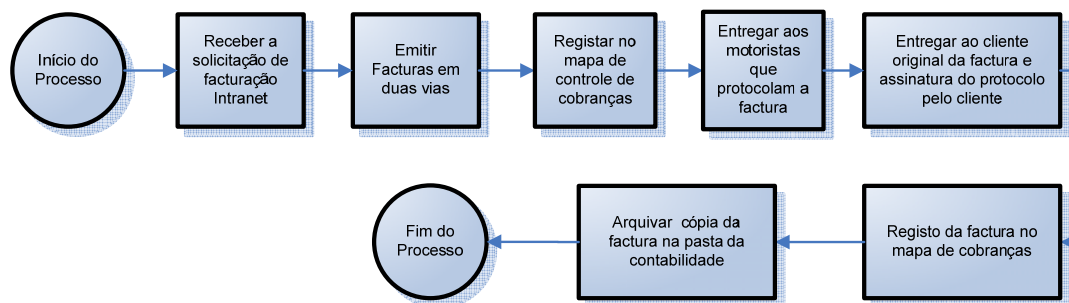
Tabela 4 – Processo de pagamento a fornecedores



3.2.1.3 Emissão de facturas

O processo de emissão das facturas para os clientes está descrito segundo o processo apresentado na tabela 5. Assim através da *intranet*, como pode-se visualizar no Anexo 1, no campo da Ordem de Facturação, os *managers* ou *partners* instruem os serviços administrativos a facturar um determinado cliente. Os serviços administrativos procedem a emissão da factura em duas vias e fazem o registo da mesma no mapa de controlo das cobranças e mandam entregar a original através dos estafetas. Estes procedem ao protocolo da mesma e quando entregam ao cliente solicitam que este assine a recepção no protocolo. Entretanto, a cópia da factura é arquivada nos documentos que vão para os serviços de contabilidade interna.

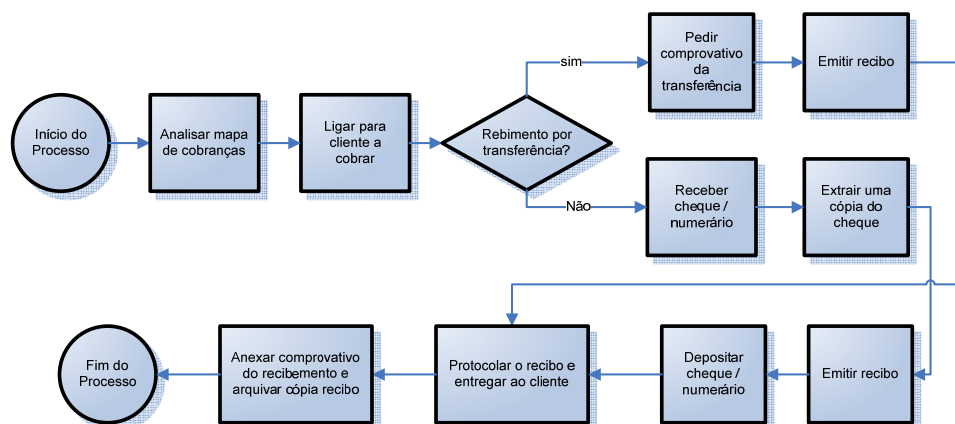
Tabela 5 – Processo de emissão de facturas



3.2.1.4 Cobrança das facturas

Este processo conforme descrito na tabela 6, inicia-se com a análise das facturas vencidas no mapa de cobranças. Identificam-se as facturas já vencidas e os serviços administrativos efectuam uma ligação ao cliente a solicitar o pagamento da factura. O cliente se tiver disponibilidades efectua o pagamento por transferência bancária, cheque ou numerário. Se o pagamento se efectivar via transferência bancária, solicita-se ao cliente a cópia do *bordereaux* ou da ordem de transferência. Quando recepcionado o comprovativo da transferência, procede-se a emissão do recibo. Se o pagamento for em cheque, extrai-se uma cópia do cheque e emite-se o recibo. Se for em numerário apenas emite-se o recibo. Após a emissão do recibo, regista-se o recibo no mapa de cobranças e abate-se a factura em aberto liquidado por aquele recibo, após o que, procede-se ao depósito do cheque (ou numerário) e anexa-se o talão de depósito validado pelo banco junto do duplicado do recibo conjuntamente com a cópia do cheque. Estes documentos são arquivados na pasta de recibos para serem entregues a contabilidade.

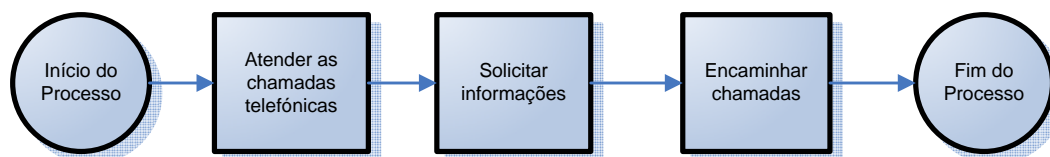
Tabela 6 – Processo de cobrança das facturas



3.2.1.5 Atender chamadas

Os serviços administrativos, conforme a tabela 7, atendem as chamadas externas e solicitam as informações aos clientes e encaminham as chamadas aos destinatários.

Tabela 7 – Processo de atender chamadas



3.2.1.6 Solicitação de transporte e/ ou entrega (recolha) de documentação

Os serviços administrativos, como descrito na tabela 8, recebem o pedido de transporte ou da recolha (entrega) de documentos aos clientes. Solicitam os motoristas e comunicam-nos das necessidades. Procedem ao registo na *intranet* (Anexo 4) da atribuição da tarefa a um dado motorista. Estes após o cumprimento da tarefa informam aos serviços administrativos que procedem ao registo da conclusão da tarefa.

Tabela 8 – Processo de solicitar o transporte e/ou entrega (recolha) de documentação



3.2.2 Actividades primárias

3.2.2.1 Contabilização mensal da documentação contabilística

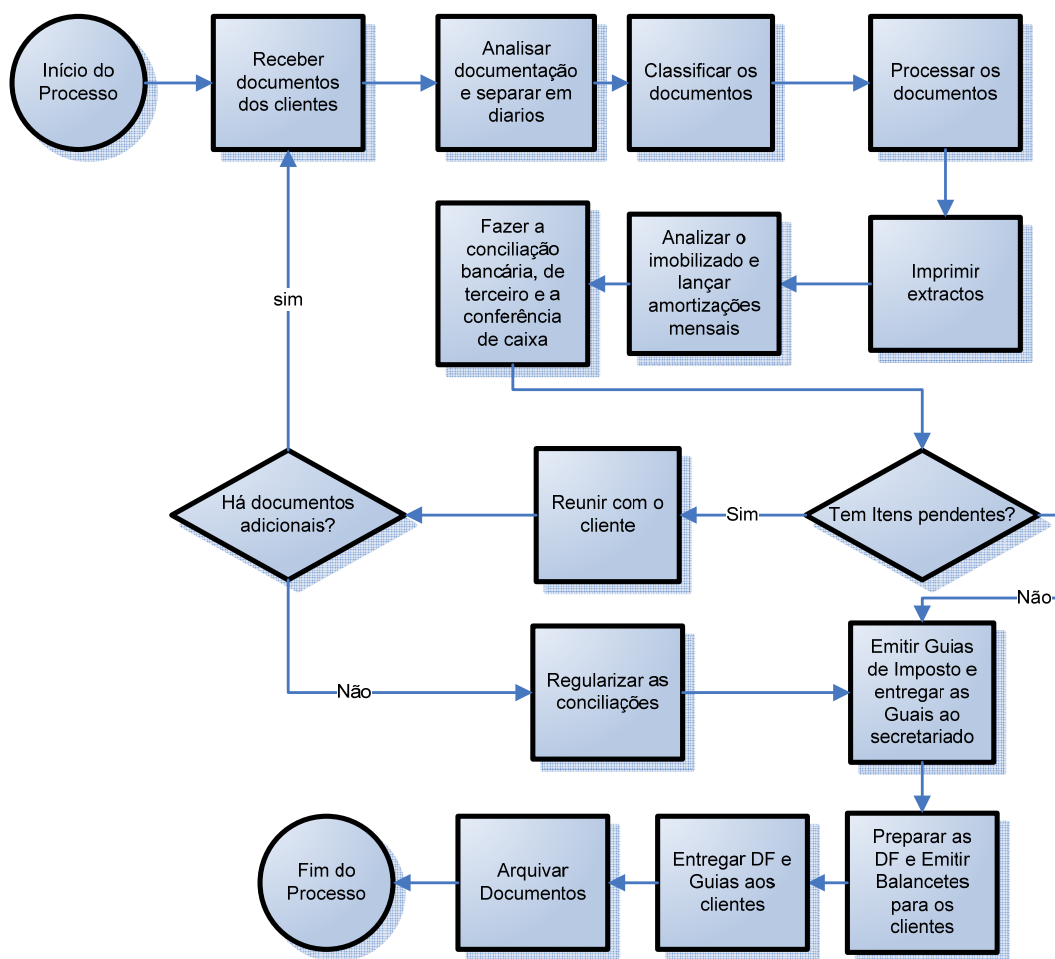
Neste processo, descrito na tabela 9, tem-se a recepção das pastas com os documentos provenientes dos clientes pelos técnicos responsáveis pelos clientes. A maior parte dos clientes procedem a entrega da documentação contabilística no período que vai do dia 5 até ao dia 15 do mês seguinte em que ocorreram as transacções. Após a recepção dos documentos, os técnicos responsáveis procedem a análise dos documentos e a sua separação em diários em função da sua natureza. Geralmente os diários em uso são: Diário de caixa (se houver várias caixas, cada caixa pode ter o seu diário), diário de bancos (podendo haver um diário por cada conta bancária se houver muitas transacções nas contas bancárias), diário de vendas, diário de compras, diário de operações diversas e diário do processamento de salários). Posteriormente, procede-se a classificação dos documentos e ao seu processamento informático.

Após o seu processamento, procede-se a emissão de extractos das contas de banco e caixa e a sua conciliação com os extractos bancários ou com as folhas de caixa no caso dos movimentos de caixa. Em seguida emite-se a folha de reconciliação bancária. Após a sua análise se persistirem itens de reconciliação contacta-se o cliente para esclarecer os itens pendentes. Se o cliente fornecer novos documentos, procede-se a análise e contabilização dos mesmos. Se tiverem sido clarificadas as reconciliações bancárias, procede-se a conciliação das contas de terceiro com as informações prestadas (fornecidas) pelo cliente e das contas do Estado.

Após terminar a conciliação emite-se um balancete e procede-se a emissão de Guias (Modelo A do CIVA, Guia 19 de IRPS e 39 de IRPC) para o pagamento de impostos se for caso para

tal. Simultaneamente emite-se o balancete e procede-se a entrega das guias e do balancete ao cliente através de uma solicitação na *intranet*. As guias de IRPS e IRPC são entregues o mais tardar até três dias úteis antes do dia vinte. As guias de IVA são entregues ao cliente até o dia 25. As guias de INSS são entregues aos clientes até o dia 5 do mês seguinte ao que dizem respeito.

Tabela 9 – Processo de contabilização mensal da documentação



3.2.2.2 Processo de encerramento do exercício (fim do ano)

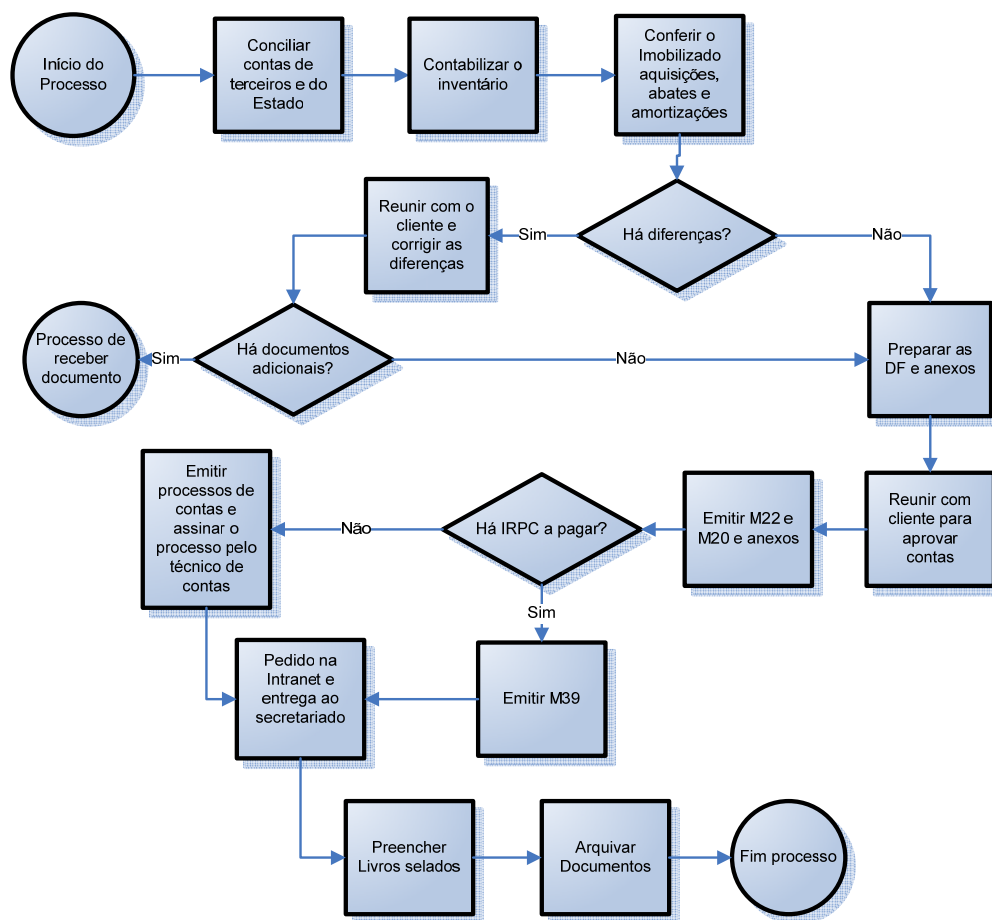
Após a contabilização dos documentos mês a mês, no fim do exercício, como descrito na tabela 10, procede-se a conciliação global das contas. Se o cliente tiver um sistema de

facturação faz-se a conciliação global das vendas. Procede-se a decomposição das contas de terceiros. Fazem-se os lançamentos do inventário anual. Analisam-se as aquisições e abates do exercício e contabilizam-se as amortizações (definitivas) do exercício. Reúne-se com o cliente para discussão das contas e para clarificar as dúvidas surgidas durante a conciliação das mesmas. Se o cliente fornecer documentos adicionais, estes são analisados e contabilizados conforme descrito no processo mensal.

Após a discussão das contas as demonstrações financeiras são entregues ao cliente para aprovação em reunião da Assembleia-geral. Se as contas forem aprovadas, procede-se ao preenchimento do Modelo 22 e Modelo 20 e anexos e prepara-se o processo de documentação fiscal para ser entregue à administração Fiscal. Se houver lugar a pagamento de imposto (pagamento definitivo de IRPC e pagamento por conta) procede-se a emissão do (s) Modelo (s) 39 e entregam-se os mesmos ao cliente para pagamento.

Os técnicos de contas responsáveis pelo processamento nem sempre são os mesmo que assinam as contas. Como o número de empresas processadas é superior ao número de empresas que os técnicos estão autorizados a assinar (8 por técnico), recorre-se também a assinaturas das contas pelos técnicos pertencentes ao departamento de auditoria e que possuam as carteiras de técnico de contas. Em caso de uma notificação ou solicitação das finanças, o técnico responsável pela empresa é que presta os esclarecimentos pretendidos.

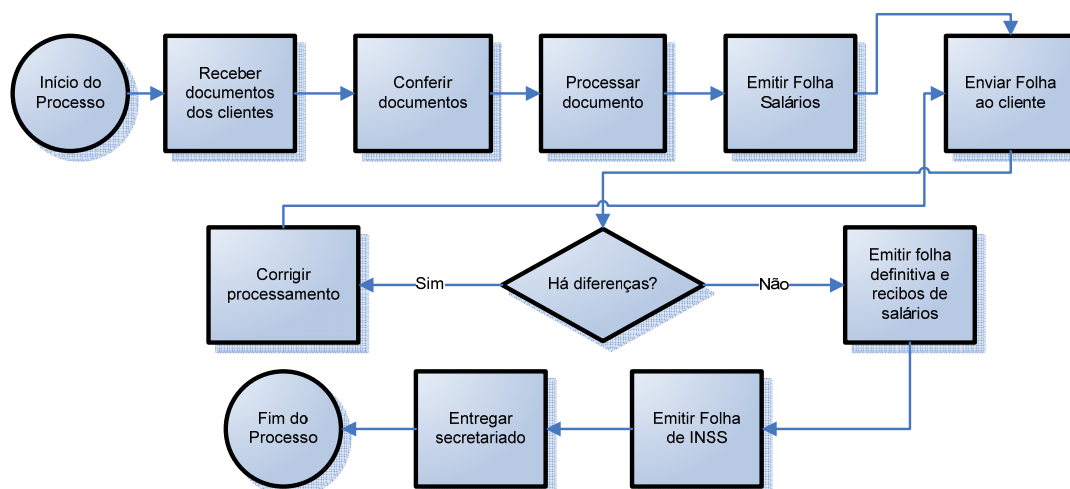
Tabela 10 – Processo de encerramento do exercício (fim do ano)



3.2.2.3 Processamento mensal de salários

No processo referente ao processamento de salários (tabela 11), recebem-se os dados de salários dos clientes (efectividade). Processam-se os dados e emitem-se as folhas de salários e são enviadas ao cliente. Se houverem diferenças o cliente comunica-as e procede-se a sua correcção. Se não existirem diferenças, emitem-se as folhas definitivas de salários, os recibos de salários e são enviados por correio electrónico. Simultaneamente, emitem-se as folhas de INSS (e se as folhas de salário e recibos não tiverem sido enviadas por email) solicita-se via *intranet* a entrega dos documentos aos clientes.

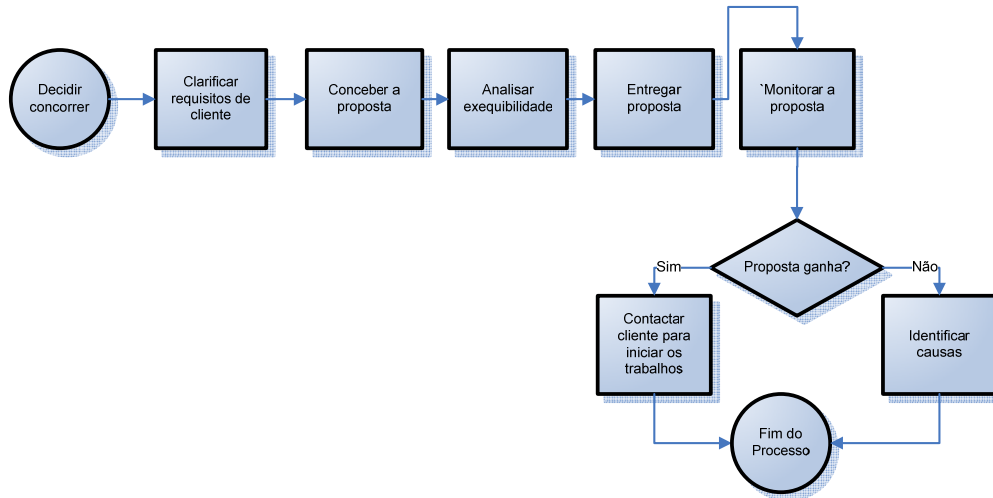
Tabela 11 – Processo do processamento mensal de salários



3.2.2.4 Elaborar propostas

Este processo está sistematizado na tabela 12 e tem início com a recepção de informação sobre a possibilidade de apresentar uma proposta de prestação de serviços. Tal informação pode ser obtida por intermédio de um anúncio, um concurso público ou um convite. Na posse dessas informações a tarefa de preparar a proposta é atribuída a um *manager* ou é elaborada por um *partner*. Para tal, clarificam-se os requisitos junto do cliente. Tal pode ser através de uma entrevista com o cliente ou de um caderno de encargo. Na posse dessa informação é concebida a proposta e é feita a análise da exequibilidade da mesma. Se a análise for favorável a proposta é submetida. Após a submissão da proposta faz-se a monitoria da mesma para se saber da situação da mesma. Se esta for adjudicada, mobilizam-se os recursos humanos e materiais para dar início aos trabalhos. Se a proposta tiver sido perdida analisam-se as causas para futuros casos.

Tabela 12 – Processo elaborar propostas



4 ANÁLISE DOS CONTROLOS

4.1 Análise geral

Tendo em vista os propósitos para que foram implantados os controlos existentes ao longo dos vários processos fez-se uma análise dos controlos presentes nos processos primários conforme os questionários que se seguem.

Tabela 13 – Informações sobre os documentos recebidos e enviados

Informações sobre os documentos recebidos e enviados	% de Clientes
Quantos clientes entregam os documentos até ao dia 15 do mês seguinte de modo a conferi-los antes do processamento?	52
Quantos clientes mandam folhas de caixa junto com os documentos?	63
Quantos clientes mandam folhas de controlo bancário junto com os documentos?	48
Quantos clientes mandam a relação das facturas, vendas a dinheiro, Notas de Débito e Notas de Crédito emitidas?	32
Quantos clientes mandam a relação dos recibos emitidos?	28
Quantos clientes mandam os documentos arquivados devidamente e separados em diários?	58
Quantos clientes se preocupam com análise às conciliações bancárias preparadas?	41
Quantos clientes fazem a revisão das Guias emitidas para pagamento de impostos (M19 e M39)?	58
Quantos clientes fazem a revisão das Guias emitidas para pagamento de INSS?	52
Quantos clientes reúnem-se mensalmente para analisar as contas do mês?	20
Em quantos clientes é feita a análise do mapa de amortizações e reintegrações (aquisições e abates) mensalmente?	15
Em quantos clientes é feita reconciliação global das vendas entre o modelo M/A do CIVA e a contabilidade é feita mensalmente?	10

Do questionário feito ao pessoal afecto ao departamento de contabilidade com a categoria de sénior até ao partner obtiveram-se os seguintes dados:

Dos cerca de 168 clientes de contabilidade na data do estudo, 52% dos clientes da ABC, Lda. entrega os documentos atempadamente, isto é, antes do dia 15. Segundo as informações obtidas, os documentos de um dado mês, por exemplo Fevereiro, deveriam ser disponibilizados até a segunda semana do mês seguinte (Março). Isto permitiria que os documentos fossem previamente analisados e depois processados. Como uma parte significativa dos clientes só disponibiliza os documentos nas vésperas do dia 20 data limite do pagamento dos rendimentos de IRPS e de alguns rendimentos de IRPC, para se prepararem estes impostos, devido a falta de tempo, os documentos são analisados e processados em simultâneo o que aumenta o risco de ocorrerem erros.

Cerca de 37% dos clientes não tem como prática disponibilizar folhas de caixa o que dificulta a conciliação de caixa. Tal pode originar com que nem todas as transacções de caixa sejam contabilizadas. A falta destas folhas não permite aferir se todos os documentos de caixa foram entregues pelo cliente ou não.

Somente cerca de 48% dos clientes prepara folhas de controlo bancário. A existência destas folhas poderia reduzir o número de itens das reconciliações bancárias, visto que parte da conferência poderia ser feita nos clientes. Aliado a entrega dos documentos tardiamente, o processamento dos documentos é feito até aos últimos dias do mês, data limite da entrega das guias de IVA e somente nas primeiras semanas do segundo mês após a ocorrência das transacções é que são feitas as reconciliações bancárias. Como as reconciliações são feitas mais de 30 dias após o fecho do mês, potencia fraudes que tenham ocorrido nas contas bancárias só poderão ser detectadas mais de dois meses após a sua ocorrência. Como cerca de 41% dos clientes é que se preocupa em analisar as conciliações bancárias de forma regular, o risco de erros nesta área existe e pode ser potencialmente elevado.

A falta de listagem com os documentos de vendas em cerca de 68% dos clientes, não permite garantir que a totalidade dos documentos de vendas de um dado mês foram contabilizados. Aliado a falta das conciliações mensais globais das vendas entre o M/A do CIVA e a contabilidade que só é feito para cerca de 10%, aumenta o risco de ocorrerem diferenças e o fisco poder reclamar alguns tributos. Este risco tem tendência a reduzir no fim do exercício

pois, é prática da ABC, Lda. fazer as conciliações globais entre as vendas declaradas para efeitos do IVA mensalmente através dos Modelos A e as vendas da contabilidade reflectidas no Modelo 20A.

A falta de listagens dos recibos emitidos, pode condicionar a exactidão dos registos contabilísticos, se houverem casos de os recibos não serem arquivados de forma sequencial por parte dos clientes. Porém, se as reconciliações bancárias forem efectuadas atempadamente permite reduzir o risco de alguns recibos não serem contabilizados ou então serem contabilizados com valores errados.

A desarrumação dos documentos por parte de alguns clientes (cerca de 42%) dificulta o trabalho de contabilização mensal dos documentos o que aumenta a área de risco. Os encontros regulares entre os clientes e o pessoal da ABC, Lda. permitiria a revisão regular das demonstrações financeiras e a correcção de erros detectados atempadamente. Porém, somente 20% dos clientes é que se disponibilizam a discutirem e a reverem de forma regular as suas contas.

Somente 58% dos clientes é que faz a revisão dos impostos a pagar relacionados com o IRPS e com o IRPC. A falta desta revisão aumenta o risco de incumprimento das obrigações fiscais pela falta da inclusão de algumas transacções sujeitas a imposto que não tenham sido incluídas nas guias ou da inclusão de valores diferentes dos que deveriam ser liquidados. A sensibilidade do cliente ao rever os impostos aumentaria a probabilidade de os valores constantes nas Guias serem exactos. Tal acontece também com o INSS, onde a ausência de uma verificação por parte do cliente pode levar a pagamentos errados.

Relativamente as conciliações bancárias, em média têm um atraso de 1 mês enquanto que as contas de terceiros tem um atraso em média de três meses conforme as respostas obtidas quando se procedeu ao questionário da tabela 14 aos técnicos responsáveis.

Tabela 14 – Tempo transcorrido entre as conciliações a ocorrência das transacções

Conciliações bancárias e de terceiros	Tempo
As conciliações bancárias são preparadas passados quanto tempo após o mês a que dizem respeito?	1
As conciliações de terceiros (clientes, fornecedores e trabalhadores) são preparadas passados quanto tempo após o mês a que dizem respeito?	3

4.2 Nível dos controlos existentes

A fim de aferir sobre as contingências fiscais que possam ocorrer procedeu-se a submissão de um questionário da tabela 15 ao pessoal do departamento de contabilidade para aferir sobre os controlos internos. Segundo os inqueridos, a maior parte das respostas com a classificação de razoável deve-se a factores fora da empresa, tais como:

- A documentação numa parte significativa dos clientes não vem organizada;
- Os clientes mandam a documentação nos últimos dias do mês;
- Nem todos clientes mandam sempre as folhas de caixa (alguns nem possuem folhas de caixa);
- Poucos clientes enviam a relação das facturas e recibos emitidos;
- Nem todos os clientes estão disponíveis para discutirem sobre a sua situação tributária;
- Nem todos os clientes estão disponíveis para as actividades de formação relacionadas com matérias de controlo interno e de contabilidade.

Tabela 15 – Nível do cumprimento das obrigações fiscais

Obrigações fiscais	2008	2007	2006
Quantos clientes fizeram os pagamentos das prestações dos pagamentos (IRPC) por conta dentro dos prazos?	100%	90%	78%
Quantos clientes fizeram os pagamentos das prestações dos pagamentos especiais por conta (IRPC) dentro dos prazos?	98%	79%	72%
Quantos clientes fizeram a entrega dos Modelos 22 (IRPC) dentro dos prazos?	95%	92%	90%
Quantos clientes fizeram a entrega dos Modelos 20 e anexos (IRPC) e a documentação fiscal dentro dos prazos?	98%	95%	92%
Quantos clientes foram sujeitos a um procedimento de fiscalização do fisco?	37%	40%	30%
Quantos clientes foram sujeitos a penalizações por parte do fisco?	3%	14%	18%

4.3 Exame global dos controlos existentes

A fim de se aferir sobre a eficácia e a eficiência dos controlos existentes procedeu-se a submissão do questionário da tabela 16.

Tabela 16 – Avaliação global dos controlos internos

Obrigações fiscais	Sim	Não
Os controlos internos cumprem o seu papel dentro da empresa?	S	
Os controlos são executados de forma correcta pelos funcionários?	S	
O software usado no processamento é fiável?	S	
Os controlos são revistos periodicamente?		N
Existem manuais onde são descritos os controlos?	S	

Um dos grandes problemas com que a ABC, Lda. se deparava era da entrega tardia das declarações ao fisco. Tal originava continências que por vezes eram suportadas pela ABC, Lda. (na parte das penalizações) se o atraso ou a falha fossem da responsabilidade da ABC, Lda.. Como anualmente os *managers* e o *partner* durante o encerramento do exercício fazem um levantamento de todos os clientes que devem liquidar os pagamentos por conta, o especial por conta e o definitivo do exercício que está sendo encerrado e durante os meses que se pagam estes impostos vão conferindo os pagamentos que estão sendo efectuados com as listagem previamente preparadas, nos últimos anos tem havido uma tendência de redução de entregas fora das datas pré estabelecidas pela legislação fiscal para as várias declarações. Isto levou a redução significativa das penalidades pela entrega fora dos prazos estabelecidos para a submissão dos modelos e de eventuais juros de mora que vinham sendo liquidados.

A implementação dos vários controlos e revisões das demonstrações financeiras e dos registos contabilísticos aliado as acções regulares de formação nas áreas de fiscalidade e de contabilidade tiveram como impacto a redução gradual de penalizações que vinham ocorrendo quando houvessem procedimentos de fiscalização por parte do fisco. Tal redução permite concluir que os controlos estão permitindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

4.4 Avaliação do interna e externa dos serviços prestados

A empresa avalia periodicamente os serviços prestados a clientes externos e também aos serviços internos.

A qualidade dos serviços prestados para clientes externos é regularmente avaliada pelos clientes através de um questionário (Anexo 7) que a empresa envia periodicamente aos seus clientes. Segundo a gestão da ABC, Lda. dos inquéritos feitos aos clientes, nas respostas obtidas cerca de 78% dos inqueridos mostrara-se satisfeito com os serviços prestados pela ABC, Lda..

Quanto aos serviços prestados pelo departamento de IT, existe presentemente um partner responsável pela avaliação do desempenho e da eficiência daqueles serviços que são

solicitados via intranet. Existe um controlo sobre a execução das tarefas solicitadas aos serviços do IT através dos *Help Desk*. Uma das acções tomada visa a redução do tempo médio de intervenção na resolução dos problemas. Neste momento o tempo médio situa-se a menos de meio-dia. Quando a intervenção demora mais que o tempo médio, o partner responsável toma medidas com vista a resolução célere da questão que as vezes passa pelo reforço do pessoal com técnicos com competências para a resolução do problema proveniente de outros departamentos ou através de recursos a contratação de serviços externos.

Os *partners*, avaliam o aproveitamento das horas úteis despendidas pelos colaboradores assim como a sua produtividade e rentabilidade dos projectos (serviços) executados aos clientes. Com esta ferramenta da folha de ponto (*Time Sheet*), tem-se incrementado o aproveitamento das horas úteis disponíveis assim como a rentabilidade dos projectos. Através de um diálogo participativo entre a gestão e os colaboradores, tem-se melhorado continuamente esta rubrica.

Quanto a gestão de transportes tem-se analisado o tempo médio gasto na realização das tarefas atribuídas. Para uma eficiente gestão destes serviços foi contratado um serviço de GPS¹¹ com vista a um melhor controlo e atribuição de tarefas de forma eficiente.

4.5 Considerações Finais

Ao realizar o estudo de caso na empresa contabilidade, levantaram-se algumas considerações a respeito dos resultados alcançados:

- Observou-se que a melhoria da qualidade dos controlos possibilitou a melhoria dos processos da cadeia produtiva da ABC, Lda., tornando-os mais eficientes.
- As penalizações que vinham ocorrendo têm tido tendência de decrescer.
- Torna-se necessário aprofundar os estudos da pesquisa para se chegar aos indicadores de desempenho por unidades de negócios.
- Tem que se melhorar a comunicação com o cliente, pois a melhoria dos controlos internos vai permitir a melhoria dos serviços prestados e a qualidade das demonstrações financeiras.
- No final deste trabalho, o autor foi informado que tinha sido constituída uma equipa

¹¹ O Sistema de Posicionamento Global, popularmente conhecido por GPS (do acrónimo do original inglês *Global Positioning System* ou do português "Geo-Posicionamento por Satélite"), conforme o nome diz, inclui um

- liderada por um partner com vista a implementar um sistema de qualidade na empresa.
- O autor teve acesso ao esboço do manual de qualidade ainda em fase de discussão, onde estavam descritos os processos de negócios da entidade, sendo descrito a missão de cada processo, as entradas e saídas, as actividades e o pessoal envolvido, assim como os recursos materiais, os controlos e a monitorização dos indicadores do referido processo. No esboço dos procedimentos de qualidade, para além dos elementos gerais é feita a descrição da empresa e sua actividade, o pessoal chave de cada processo, o pessoal do controlo de qualidade, os procedimentos que abordam o sistema de qualidade da empresa, a responsabilidade de gestão, a gestão de recursos, a realização do produto, o controlo dos dispositivos de monitorização e medição, a análise dos dados e eventuais medidas correctivas.
 - O controlo da documentação que suporta as transacções efectuadas pelos clientes deveria ter o seu inicio no cliente o que levaria a que os controlos internos na empresa prestadora de serviços de contabilidade tivessem preferencialmente um carácter preventivo ao invés de estar voltado para correcções sendo que estes ocorreriam para fazer face a eventuais desvios em relação aos parâmetros normais em transacções de natureza excepcional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O estudo teve o intuito de analisar a contribuição do controlo interno na melhoria da gestão e da eficácia das empresas do ramo de contabilidade visto que essas empresas contribuem de forma significativa para o desenvolvimento económico do país, por serem responsáveis por preparar e gerar informação contabilística para a gestão que suporta a tomada de decisões, assim como a informação de natureza fiscal, para responder as necessidades da administração tributária.

A presente dissertação buscou validar a importância de controlos nos processos primários de empresas de contabilidade, visando a melhoria dos serviços e da performance dos negócios.

O objectivo geral desta dissertação foi atingido. Isso pode ser constatado pela fundamentação teórica do terceiro capítulo, que permitiu desenvolver os controlos internos direccionado às empresas de contabilidade. Outro sim, no quarto capítulo foi desenvolvido a análise dos controlos e dos processos empresas de contabilidade, por meio da realização do estudo de caso em uma empresa de contabilidade.

Ao analisar o resultado do estudo pesquisa, verificou-se que os controlos introduzidos na empresa melhoraram significativamente o desempenho da empresa assim como a qualidade dos serviços prestados.

Quanto aos objectivos específicos propostos, esses foram alcançados da seguinte maneira:

- Foi feito o levantamento dos processos de negócio que compõem a cadeia de valor e foram agrupados na sua natureza: primários, fundamentais para o sucesso da empresa e os de apoio cujos problemas podem afectar os primeiros.
- Durante o referido levantamento foram identificados e descritos os controlos existentes assim como os objectivos que os mesmos visam atingir;
- Foi analisada a qualidade dos controlos e a sua implicação nos serviços prestados.

Analisando as informações obtidas sistematizadas no quarto capítulo desta dissertação e os resultados do estudo de caso, é possível destacar a sua importância para a gestão das empresas de contabilidade por diversas razões:

- Na ABC, Lda., com a introdução dos controlos houve uma grande melhoria nas actividades da empresa. Os aspectos negativos têm a ver com a recepção tardia dos documentos enviados pelos clientes visto estes condicionarem uma série de actividades que deveriam ser feitas *a prior* e que só são feitas mais tarde o que aumenta o nível de risco em algumas actividades. Da análise pode se concluir que hoje em dia é impraticável do ponto de vista operacional uma empresa do ramo de contabilidade operar sem controlos internos.
- Os controlos relacionados com o cálculo de impostos desempenham um papel importante, pois o cálculo exacto dos impostos é uma das bases usadas pelos clientes para aferir a qualidade dos serviços prestados. Se os impostos forem mal calculados os serviços da empresa são discredibilizados junto dos clientes, pois estes consideram a empresa como uma entidade desorganizada e inapta para prestar os serviços de assessoria.
- A qualidade dos controlos permite que a empresa funcione de forma rápida e eficiente desde a recepção dos documentos, passando pelo seu processamento e terminando com a emissão dos diversos relatórios. Os controlos minimizam a ocorrência de erros.

Neste contexto, confirma-se a Hipótese 1 segundo a qual a qualidade dos controlos internos contribui para a melhoria da performance das empresas de contabilidade.

Quanto a segunda hipótese, verificou-se a confirmação da mesma, visto que com a melhoria dos controlos internos, a precisão e a confiabilidade das demonstrações financeiras melhorou significativamente devido a redução de erros que ocorriam durante o processo de contabilização das transacções. Adicionalmente verificou-se que as contingências fiscais que ocorriam devido a erros imputáveis aos técnicos que processam as contabilidades reduziram significativamente, sendo que nos dois últimos anos não houve ocorrência de tal facto.

A grande rotação que se verifica no pessoal, com a saída de colaboradores mais experientes,

pode originar que os riscos de ocorrência de erros originados pelo pessoal novo que substitui aquele e que ainda não tenha a experiência desejável.

5.2 Recomendações

A pesquisa realizada nesta dissertação para além de servir de base para que futuros trabalhos sejam desenvolvidos permitiu concluir que a qualidade dos controlos internos contribui para a melhoria dos serviços prestados e da performance dos negócios das empresas de contabilidade e em particular da empresa (ABC, Lda.). No entanto, recomenda-se:

- A ampliação do estudo de caso realizado em uma empresa de contabilidade que esteja operando com uma outra estrutura.
- A realização de encontros com os clientes de modo a elucidá-los sobre a importância do envio atempado para os serviços de contabilidade de todos documentos com as listagens que permitem a conferência das transacções de modo a que a informação seja preparada em tempo útil.
- A descrição por escrito de todas as rotinas do controlo interno, pois se os mesmos estiverem definidos em manuais e de forma clara, o risco de interpretação, de aplicação incorrecta ou de forma diferenciada por parte dos diferentes colaboradores é reduzido.
- A formação continua dos colaboradores como uma aposta constante a fim de melhorar a qualidade do trabalho.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: um curso moderno e completo*. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAÚJO, Luís Cesal Gonçalves. *Organização e Métodos: Integrando Comportamento, Estrutura, Tecnologia e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 1994.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRIMSON, James A. *Contabilidade por actividades: Uma abordagem de custeio baseado em actividades*. São Paulo: Atlas, 1996.

BORGES, António; RODRIGUES, Azevedo; RODRIGUES, Rogério. *Elementos de Contabilidade Geral*. 16ª Edição. Lisboa: Áreas Editora, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORREIA, Henrique. *Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e da Satisfação dos Clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

DA COSTA, Carlos Baptista. *Auditoria Financeira – Teoria e pratica*. 7ª Edição. Lisboa: Editora Rei dos Livros, 2000.

FACHIN, Odilia. *Fundamentos da Metodologia*. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Aurélio B. O. *Novo Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEREDO, Sandra; FABRIS, P.E. *Gestão de Empresas Contábeis*. São Paulo: Atlas, 2000.

FEIGENBAUM, A. *Controlo de Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GALNRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. *Designing Dynamic Organizations – A Hands – on Guide for Leaders at All Levels*. New York: AMACON, 2002.

GIL, António C. *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1994.


JUND, Sérgio Lopes. *Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.


JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank. *Controlo de Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1991.

- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LOURENÇO, João Cabrito. *A Auditoria Fiscal*. 2ª Edição Lisboa: Vislis Editores, 2000.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Octávio J. Organizador *Gestão de Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PIRES, A. Ramos. *Qualidade*. Lisboa: Edições Silabo, Lda., 1993.
- PORTER, Michael, E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBERT, Paul, *Le Petit Robert*: Paris: Dictionares Le Robert, 2004.
- SÁ, António Lopes de; SÁ, Ana Maria Lopes de. *Dicionário de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCHEER, A. W. *Architecture of integrated Information System*. Berlim: Springer, 1992.
- SPINELLI, Enory L. *Estratégias na Gestão de Organizações Contábeis*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 125: 37-45, 2000.
- SILVA JÚNIOR, José Barbosa. Coordenador. *Custos: Ferramentas de Gestão*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000.
- STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman, C. *Contabilidade Financeira – Uma introdução aos Conceitos, Métodos e Usos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- VICTORINO, Carlos R. *Qualidade nas Organizações e nos Serviços de contabilidade: Marketing em serviços*. Blumenau: Odorizzi, 1999.

ANEXOS

Ordem de Facturação: Novo Item

Anexar Ficheiro |  A verificar a ortografia... * indica um campo obrigatório

Cliente *	<input type="text"/>
Descrição *	<input type="text"/>
Valor (Sem IVA) *	<input type="text"/>
Comentários	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"><p></p><div style="height: 60px;"></div></div>
Moeda	<input type="text" value="MZN"/> <small>Só utilizar em caso de facturas a entidades estrangeiras</small>
Existe Pró-Forma *	<input type="text"/>
Última Factura	<input type="text" value="Não"/> <small>Para emissão de questionário</small>
Factura Emitida	<input type="text" value="Não"/>
Departamento *	<input type="text"/>
Tipo Factura *	<input type="radio"/> Factura Definitiva <input type="radio"/> Nota de Débito <input type="radio"/> Factura Pró-Forma

ANEXO 2 – Intranet - Registo da solicitação de uma intervenção do IT

Help Desk: Novo Item



! O conteúdo deste item será enviado como uma mensagem de correio electrónico à pessoa ou grupo atribuídos ao item.

OK

Cancelar

Anexar Ficheiro |  A verificar a ortografia...

* indica um campo obrigatório


Descrição do problema (Problem Description) *	<input type="text"/>
Categoria *	<input type="text"/>
Data/ Hora solicitado *	<input type="text"/>  00: <input type="text"/> 00 <input type="text"/>
IT	<input type="checkbox"/> Técnico A <input type="checkbox"/> Técnico B Somente para os serviços de suporte / Não use.
Resolução do problema	<input type="text"/> Somente para os serviços de suporte / Não use.
Data/ Hora da resolução	<input type="text"/>  00: <input type="text"/> 00 <input type="text"/> Somente para os serviços de suporte / Não use.
Prioridade *	<input type="text"/> Prioridade do problema


OK

Cancelar

ANEXO 3 – Intranet - Registo de entradas, saídas e ausências


Folha de ponto: Novo Item

Anexar Ficheiro |  A verificar a ortografia... * indica um campo obrigatório

Descrição *	<input type="text"/>
Local *	<input type="text"/>
Data / Hora	<input type="text"/>  00: <input type="text"/> 00 <input type="text"/>



ANEXO 4 – Intranet - Registo da solicitação de transporte



Gestão de transportes: Novo Item

 O conteúdo deste item será enviado como uma mensagem de correio electrónico à pessoa ou grupo atribuídos ao item.

OK

Cancelar

 Anexar Ficheiro |  A verificar a ortografia... * indica um campo obrigatório

Descrição: *	<input type="text"/>
Categoria: *	<input type="text" value="v"/>
Cliente: *	<input type="text"/>
Prioridade: *	<input type="text" value="v"/>
Data/ Hora solicitado:	<input type="text"/>  00: <input type="text" value="v"/> 00: <input type="text" value="v"/>
Motorista:	<input type="text" value="v"/> Somente para os serviços de suporte / Não use.
Data/ Hora finalizado:	<input type="text"/>  00: <input type="text" value="v"/> 00: <input type="text" value="v"/> Somente para os serviços de suporte / Não use.


OK





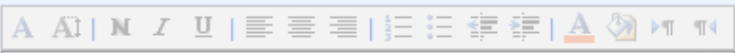


Cancelar

ANEXO 5 – Intranet - Registo de atribuição de tarefas específicas

Tarefas: Novo Item

OK Cancelar

Anexar Ficheiro |  A verificar a ortografia... * indica um campo obrigatório

Título *	<input type="text"/>
Prioridade	(2) Normal 
Estado	Não Iniciado 
% Concluída	<input type="text"/> %
Atribuído A	<input type="text"/>  
Descrição	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <div style="height: 100px; border: 1px solid #ccc; margin-top: 5px;"></div></div>
Data de Início	30-10-2009 
Data de Conclusão	<input type="text"/> 

OK Cancelar

ANEXO 6 – Modelo de Avaliação do pessoal

STAFF APPRAISAL REPORT (SAR)		CLASSIFICAÇÃO FINAL	
(A emitir em trabalhos de aproximadamente 40 horas ou de 120 em 120 horas em trabalhos de longa duração, tendo cada Avaliado de emitir, pelo menos, 14 SAR's por época: 1 MAI@ 30 ABR)		(Ordem sequencial dos SAR's emitidos pelo Avaliado)	
I - DADOS SOBRE O AVALIADO (A preencher pelo Avaliado)		III - DADOS SOBRE O CLIENTE (A preencher pelo Avaliado)	
Nome: _____ Inic: _____		Nome: _____	
Divisão: AUD Categ: _____ Anos exper: _____		Sede: _____	
Local job: _____		Sector: _____	
Início : _____ Fim: _____		Produto principal: _____	
Breve descrição trabalho realizado pelo Avaliado: _____		Cliente principal: _____	
Hrs. estimadas para o trabalho realizado: _____ Hrs. Reais: _____		Total do Proveitos em 31dezxx: _____	
_____		Activo Líquido em 31dezxx: _____	
_____		Nº Trabalh. 31 DEZ __: NA	
II - DADOS SOBRE O AVALIADOR (A preencher pelo Avaliador)		Gerência: _____	
Nome: _____ Inic: _____		Fiscal Único: _____	
Divisão: AUD Categ: aM Anos exper: _____		Pres. AG: _____	
Complexidade do trabalho do Avaliado* Baixa Média Alta		Sócio Principal: _____	
* circundar a palavra aplicável			
IV - FACTORES OBJECTO DE AVALIAÇÃO (A preencher primeiro pelo Avaliado e depois pelo Avaliador)			
0 - não aplicável	2 - abaixo da média	4 - acima da média	
1 - não satisfaz	3 - dentro da média	5 - excelente	
1. ASPECTOS GERAIS (de pontuação obrigatória para AUD, MCS, TAX e ASC)			
1.1 Dedicção (apresentação, pontualidade, autonomia, maturidade, etc.) _____			
1.2 Aptidão para trabalhar em equipa (entrajuda, lealdade, solidariedade, relacionamento, responsabilidade, etc.) _____			
1.3 Aptidão para promover novos trabalhos (aptidão para o marketing, relações públicas, etc.) _____			
Subtotal		0	0
2. CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA (de pontuação obrigatória para AUD, MCS, TAX e ASC)			
Teoria e aplicação prática (MFI, AFI, DRAI, IDEA, Compass, Excel, Word, Primavera, INTERNET, etc.) _____			
3. CONHECIMENTOS DE CONTABILIDADE (de pontuação obrigatória para AUD, ASC e quando aplicável MCS e TAX)			
3.1 Teoria e aplicação prática (POC's, PCGA, Directizes, Consolidação de Contas, etc.) _____			
4. CONHECIMENTOS DE AUDITORIA* OU MCS* (de pontuação obrigatória para AUD e MCS)			
4.1 Teoria e aplicação prática (Manuais, Normas, Princípios, Critérios, Metodologias, EURO, etc.) _____			
* riscar quando não aplicável			
5. CONHECIMENTOS DE FISCALIDADE E LEGISLAÇÃO (de pt obrigatória para TAX e quando aplicável AUD, MCS e ASC)			
5.1 Teoria e aplicação prática (Códigos, Circulares, Ofícios circulares, etc.) _____			
6. DESEMPENHO ESPECÍFICO (pontuar somente os itens em que o Avaliado esteve efectivamente envolvido)			
6.1 Relações com o Cliente (contactos informais, visitas periódicas, etc.) _____			
6.2 Conhecimento do cliente e do sector (produtos, organização, sistema controlo, informação, grupo, concorrentes, etc.) _____			
6.3 Planeamento e programação (OAP ou equivalente, prazos, PBC's, avaliação do risco, materialidade, optimização dos recursos, etc.) _____			
6.4 Preparação e actualização do Permanent File (a elaboração de um PF é obrigatória em todos os jobs)			
6.5 Quantidade e qualidade dos PBC's (de extrema importância para o cumprimento dos tempos estimados)			
6.6 W.P's (clareza, testes, referenciação, flowcharts, actas, conclusões, etc.)			
6.7 Criatividade e sentido prático para resolver os problemas concretos do Cliente			
6.8 Julgamento técnico (materialidade, objectividade, risco, etc.)			
6.9 Cumprimento das tarefas nos tempos estimados e nos prazos definidos com o Cliente			
6.10 Capacidade de chefia (liderança, motivação da equipa, training-on-the-job, etc.)			
6.11 Revisão dos W.P's (evidência, o/s points, follow-up, etc.)			
6.12 Qualidade do trabalho (organização, exactidão, evidência, eficiência, segurança, etc.)			
6.13 Relatórios (apresentação, ortografia, síntese, criatividade, etc.)			
6.14 Comunicação oral com o Cliente (clareza, convicção, segurança, valorização da imagem das firmas, etc.)			
6.15 Satisfação do Cliente (com o produto final, com a resolução dos seus problemas, com a implementação das recomendações, etc.)			
6.16 Iniciativas tomadas para promover novos trabalhos no Cliente (venda de outros serviços, detecção das expectativas do Cliente, etc.)			
Subtotal		0	0
Total pontuação real		0	0
Total pontuação potencial		0	0
Classificação final %		-	-
Data: _____	Assinatura do Avaliado: _____		
Data: _____	Assinatura do Avaliador: _____		

V - COMENTÁRIOS DO AVALIADOR (Divergências de pontuação; pontuações "não satisfaz", "abaixo da média", e "excelente"; correção de comportamentos; recomendações para estudo de matérias específicas; sugestões para futuros jobs; etc.)

VI - COMENTÁRIOS DO AVALIADO (esclarecimentos sobre pontuações; sobre os comentários do Avaliador, etc.)

VII - COMENTÁRIOS DO MIC, PIC OU CSP (com data, assinatura e categoria)

VIII - COMENTÁRIOS DO StP OU MP (com data, assinatura e categoria)

MIC= Manager-In-Charge PIC= Partner-In-Charge CSP= Client Services Partner

StP= Staff Partner MP= Managing Partner

ANEXO 7 – Questionário de Avaliação dos serviços prestados

Por favor classifique as características dos serviços prestados numa escala de 1 a 5, sendo 1 Fraco e 5 Excelente.

	1 Fraco	2 Razoável	3 Bom	4 Muito Bom	5 Excelente	6 N/A
Conhecimentos demonstrados pela equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vontade de Ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência/Eficácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Execução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor classifique as seguintes frases de 1 a 5, onde 1 significa Discordo em Absoluto e 5 Concordo em Absoluto.

	1 Discordo em Absoluto	2 Discordo	3 Neutral	4 Concordo	5 Concordo em Absoluto	6 N/A
A relação qualidade/preço dos serviços prestados pela ABC, Lda. é adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estarei interessado em trabalhar novamente com a ABC, Lda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que tipo de serviços profissionais estaria interessado no futuro da ABC, Lda.?

Auditoria	Contabilidade	Impostos	Consultoria de Gestão	Nenhum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se respondeu “nenhum” à pergunta anterior pode dizer-nos porquê?

Como avaliaria globalmente a sua experiência com a ABC, Lda.?

1 Fraco	2 Razoável	3 Bom	4 Muito Bom	5 Excelente	6 N/A
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como avaliaria globalmente a prestação do responsável de equipa.

1 Fraco	2 Razoável	3 Bom	4 Muito Bom	5 Excelente	6 N/A
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentários Adicionais: