

**Agostinho Valente Macane**  
Organizador

# **Auditoria e gestão: estratégias e desafios no contexto Moçambicano**

Curitiba  
EDITORA REFLEXÃO ACADÊMICA  
2025



**Agostinho Valente Macane**  
Organizador



**Auditoria e gestão: estratégias e  
desafios no contexto Moçambicano**

Reflexão Acadêmica  
editora

**Curitiba  
2025**

Copyright © Editora Reflexão Acadêmica  
Copyright do Texto © 2025 O Autor  
Copyright da Edição © 2025 Editora Reflexão Acadêmica  
Editora-Chefe: Profa. Msc. Barbara Luzia Sartor Bonfim Catapan  
Diagramação: Editora  
Edição de Arte: Editora  
Revisão: O Autor

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva da autora. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial:**

Prof<sup>a</sup>. Msc. Rebeka Correia de Souza Cunha, Universidade Federal da Paraíba - UFPB  
Prof. Msc. Andre Alves Sobreira, Universidade do Estado do Pará - UEPA  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Clara Mariana Gonçalves Lima, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP  
Prof<sup>a</sup>. PhD Jalsi Tacon Arruda, Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Avanzi Marques Pinto, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP  
Prof. Dr. Francisco Souto de Sousa Júnior, Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA  
Prof. Dr. Renan Gustavo Pacheco Soares, Universidade Federal de Pernambuco - UFPE  
Prof. Dr. Sérgio Campos, Faculdade de Ciências Agrônômicas, Brasil.  
Prof. Dr. Francisco José Blasi de Toledo Piza, Instituição Toledo de Ensino, Brasil.  
Prof. Dr. Manoel Feitosa Jeffreys, Universidade Paulista e Secretaria de Educação e Desporto do Amazonas, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariana Wagner de Toledo Piza, Instituição Toledo de Ensino, Brasil.  
Prof. Msc. Gleison Resende Sousa, Anhanguera Polo Camocim, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Raiane Vieira Chaves, Universidade Federal de Sergipe, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Thalita Siqueira Sacramento, Escola da Natureza- Secretaria de Educação do Distrito Federal, Brasil.  
Prof. Msc. André Luiz Souza, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leonice Aparecida de Fatima Alves Pereira Mourad, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lenita de Cássia Moura Stefani, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil.



Reflexão Acadêmica  
editora

**Ano 2025**

Prof<sup>a</sup>. Msc. Vanesa Nalin Vanassi, Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Khétrin Silva Maciel, Universidade Federal do Sul da Bahia, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Crispim de Freitas, Universidade Federal do Maranhão, Brasil.  
Prof. Esp. Richard Presley Silva Lima Brasil, Centro De Educação Superior De Inhumas Eireli, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Lúcia da Silva, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Anna Maria de Oliveira Salimena, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Clotilde Henriques Tavares, Universidade de Brasília, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Márcia Antonia Guedes Molina, Universidade Federal do Maranhão, Brasil.  
Prof. Msc. Mateus Veppo dos Santos, Centro Universitário Euro-Americano, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Adriana Xavier Alberico Ruas, Funorte, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Eliana Amaro de Carvalho Caldeira, Centro Universitário Estácio - Juiz de Fora MG, UFJF, Brasil.  
Prof. Msc. João Gabriel de Araujo Oliveira, Universidade de Brasília, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anísia Karla de Lima Galvão, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rita Mônica Borges Studart, Universidade de Fortaleza, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Adriane Karal, UDESC/UCEFF, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Darlyne Fontes Virginio, IFRN, Brasil.  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Luciana Mação Bernal, Universidade Federal de São Carlos, Brasil.  
Prof. Dr. Roberto José Leal, Escola de Enfermagem Anna Nery / Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.



Reflexão Acadêmica  
editora

**Ano 2025**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**M114a** Macane, Agostinho Valente

Auditoria e gestão: estratégias e desafios no contexto  
Moçambicano / Agostinho Valente Macane  
Curitiba: Editora Reflexão Acadêmica, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui: Bibliografia

ISBN: 978-65-84610-54-5

DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5

1. Moçambique. 2. Gestão.

I. Macane, Agostinho Valente II. Título.

Editora Reflexão Acadêmica  
Curitiba – Paraná – Brasil  
[contato@reflexaoacademica.com.br](mailto:contato@reflexaoacademica.com.br)



Reflexão Acadêmica  
editora

**Ano 2025**

## ORGANIZADOR

**Agostinho Valente Macane:** Doutorado em Economia (Universidade Católica de Moçambique- Faculdade de Economia e Gestão em parceria com a Porto Business School da Universidade Católica Portuguesa), Mestre em Administração Pública pela Universidade Católica de Moçambique-Faculdade de Ciências Sociais e Políticas , Licenciado em Economia e Gestão Universidade Católica de Moçambique- Faculdade de Economia e Gestão. Professor Auxiliar e Director na Universidade Católica de Moçambique- Xai-Xai, com mais de 14 anos experiência no ensino Superior. Possui artigos publicados em revistas nacionais e internacionais com revisão de pares.

## APRESENTAÇÃO

O presente eBook **Auditoria e Gestão: Estratégias e Desafios no Contexto Moçambicano** reúne um conjunto de reflexões e estudos científicos que abordam a relevância da auditoria interna, do controle interno e da gestão de riscos em organizações públicas, privadas e comunitárias, com enfoque no contexto moçambicano. O objectivo principal é fornecer uma visão abrangente e aplicada sobre como esses instrumentos podem contribuir para a governança, a transparência e a eficiência operacional.

Em um cenário caracterizado por crescentes exigências de conformidade, inovação e sustentabilidade, as empresas e organizações enfrentam desafios significativos. Estes incluem desde a necessidade de gerir riscos estratégicos até a promoção de uma gestão eficiente dos recursos. Nesse contexto, a auditoria interna e o controle interno emergem como ferramentas essenciais para identificar vulnerabilidades, prevenir fraudes e assegurar o cumprimento das normas e regulamentos.

O eBook está organizado em capítulos que exploram diferentes dimensões dessas temáticas:

### **1. Auditoria Interna como Instrumento de Gestão de Risco nas Empresas do Sector Empresarial do Estado em Moçambique**

Este capítulo examina o papel da auditoria interna na mitigação de riscos e na promoção de práticas de governança em empresas públicas, destacando os desafios e as estratégias para melhorar a eficiência e a transparência.

### **2. Auditoria Interna como Instrumento de Gestão nas Organizações de Base Comunitária**

Focado em organizações comunitárias, este capítulo explora como a auditoria interna pode contribuir para uma gestão mais eficiente e transparente, mesmo em contextos com recursos limitados.

### **3. O Contributo do Controle Interno na Gestão de Procedimentos de Empresas Públicas**

Aqui, são analisados os impactos do controle interno no aprimoramento dos procedimentos operacionais de empresas públicas, com foco em melhores práticas e resultados sustentáveis.



#### **4. Orçamento como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas**

Este capítulo destaca como o planeamento orçamentário pode ser utilizado como ferramenta estratégica na tomada de decisões, contribuindo para o sucesso financeiro das organizações.

#### **5. Análise dos Efeitos de Grupos Empresariais em Moçambique para os Stakeholders**

Investiga os impactos de grupos empresariais no contexto moçambicano, com enfoque nas implicações para os *stakeholders*, especialmente no sector petrolífero.

#### **6. Desempenho Económico do Sector Bancário Moçambicano**

Analisa o desempenho económico do sector bancário em Moçambique, com ênfase na eficiência operacional e no impacto das políticas financeiras no mercado local.

Ao longo dos capítulos, são apresentadas análises teóricas, estudos de caso e propostas de melhoria que buscam oferecer subsídios práticos e conceituais para gestores, auditores e demais interessados no tema.

A relevância deste eBook está em sua capacidade de integrar conhecimentos teóricos com práticas aplicadas, proporcionando uma leitura enriquecedora tanto para profissionais quanto para académicos. Esperamos que este material seja uma fonte de inspiração e orientação para aqueles que buscam aprimorar a gestão de suas organizações, promovendo a eficiência, a integridade e a sustentabilidade.

Boa leitura!

Prof. Doutor Agostinho Valente Macane



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 01</b> .....	<b>1</b>
AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCO NAS EMPRESAS DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO EM MOÇAMBIQUE	
Fátima Ismael Gonçalves Hassamo	
Agostinho Valente Macane	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_1	
<b>CAPÍTULO 02</b> .....	<b>19</b>
AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE BASE COMUNITÁRIA	
Natércia Idalina Rufina Botas	
Agostinho Valente Macane	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_2	
<b>CAPÍTULO 03</b> .....	<b>39</b>
O CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE PROCEDIMENTOS DE EMPRESAS PÚBLICAS	
Nhipass Alberto Munguambe	
Agostinho Valente Macane	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_3	
<b>CAPÍTULO 04</b> .....	<b>57</b>
ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO DE EMPRESAS	
Crimildo Alfredo Lhamine	
Agostinho Valente Macane	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_4	
<b>CAPÍTULO 05</b> .....	<b>76</b>
ANÁLISE DOS EFEITOS DE GRUPOS EMPRESARIAIS EM MOÇAMBIQUE PARA OS STAKEHOLDERS	
Dércio Carlos Cuco	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_5	
<b>CAPÍTULO 06</b> .....	<b>88</b>
DESEMPENHO ECONÓMICO DO SECTOR BANCÁRIO MOÇAMBICANO	
Igor Agostinho Chacame	
Agostinho Macane	
DOI: 10.51497/reflex.978-65-84610-54-5_6	

## CAPÍTULO 01

### AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCO NAS EMPRESAS DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO EM MOÇAMBIQUE

#### **Fátima Ismael Gonçalves Hassamo**

Mestre em Contabilidade e Auditoria pela Universidade Católica de Moçambique (UCM)  
E-mail: 715220088@ucm.ac.mz

#### **Agostinho Valente Macane**

Doutor em Economia, Professor Auxiliar na UCM  
E-mail: amacane@ucm.ac.mz

**RESUMO:** A pesquisa intitulada "Auditoria Interna como Instrumento de Gestão de Risco no Sector Empresarial do Estado" visa analisar como auditoria interna constitui um instrumento eficaz para gestão de risco. O objectivo geral é analisar o papel da auditoria interna na gestão de riscos nas empresas do sector empresarial do Estado. A metodologia adoptada é qualitativa. Inicialmente, foi realizada uma análise documental minuciosa de relatórios de auditoria interna e outros documentos relevantes da Empresa em estudo, a fim de identificar os principais procedimentos e estratégias utilizados. Paralelamente, conduziram-se entrevistas semi-estruturadas com gestores e auditores internos para obter dados aprofundados sobre a eficácia das práticas de auditoria na identificação e mitigação de riscos. A pesquisa utilizou uma amostragem intencional, seleccionando participantes-chave que possuem profundo conhecimento das operações da empresa e dos processos de auditoria. Os resultados indicam que, apesar de desafios, a Auditoria Interna na Empresa estudada desempenha um papel crucial na identificação e mitigação de riscos, contribuindo significativamente para a governança e transparência da gestão. Conclui-se que a Auditoria Interna é uma ferramenta valiosa para a gestão de riscos, com potencial para agregar valor estratégico além do cumprimento de conformidades, especialmente em empresas do sector empresarial do Estado enfrentando intensas pressões competitivas e regulatórias.

**PALAVRAS-CHAVE:** auditoria interna, gestão de riscos, sector empresarial do estado.

**ABSTRACT:** The research entitled "Internal Audit as a Risk Management Instrument in the State Business Sector" aims to analyze how internal audit constitutes an effective instrument for risk management. The general objective is to analyze the role of internal audit in risk management in companies in the State business sector. The methodology adopted is qualitative. Initially, a thorough documentary analysis of internal audit reports and other relevant documents of the Company under study was carried out in order to identify the main procedures and strategies used. In parallel, semi-structured interviews were conducted with managers and internal auditors to obtain in-depth data on the effectiveness of audit practices in identifying and mitigating risks. The research used purposive sampling, selecting key participants who have in-depth knowledge of the company's operations and audit processes. The results

indicate that, despite challenges, Internal Audit in the Company studied plays a crucial role in identifying and mitigating risks, contributing significantly to governance and management transparency. It is concluded that Internal Audit is a valuable tool for risk management, with the potential to add strategic value beyond compliance, especially in companies in the State business sector facing intense competitive and regulatory pressures.

**KEYWORDS:** internal audit, risk management, state business sector.

## 1. INTRODUÇÃO

Auditoria Interna constitui um instrumento de gestão de risco assumindo um papel cada vez mais central nas estratégias corporativas, especialmente nas empresas que operam sob a égide do sector empresarial do Estado, onde a eficiência e a transparência são imperativas para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo, pois essas empresas captam recursos do povo e devem garantir sempre o bem comum.

No actual contexto de mercado, caracterizado por uma intensa competitividade, as empresas são impelidas a um processo contínuo de inovação e ao desenvolvimento de estratégias que visem reforçar sua estabilidade económica e financeira. Esta necessidade de adaptação promove alterações significativas no ambiente de negócios, impulsionando, especialmente, as empresas a adoptarem mecanismos eficazes para assegurar sua competitividade, tanto no âmbito nacional quanto no internacional (Silva, 2020; Oliveira, 2021).

No âmbito do sector empresarial do Estado, a auditoria interna desempenha uma função vital na identificação, avaliação e mitigação de riscos, assegurando que os processos de governança e controle interno estejam alinhados com os objectivos organizacionais e os requisitos regulatórios.

Assim, o problema surge na medida em que Sector Empresarial do Estado tem-se deparado com situações falta de liquidez fazendo com que o Estado anualmente disponibilize fundos para cobrir o défice orçamental. Estas empresas deveriam no final de cada ano obter dividendos e distribuir o lucro ao sócio que é o Estado depois seria então injectado novamente para o assim sucessivamente distribuir e investir novamente dada as circunstâncias do mercado competitivo de forma a contribuir para produto interno do País.

Neste sentido, os gestores devem prestar mais atenção nas estratégias de como gerir a crescente volatilidade de uma auditoria interna como instrumento de gestão de risco sobretudo nos níveis superiores da administração pois todas as actividades de uma empresa envolvem riscos que devem ser geridos. É neste contexto que o trabalho pretende discutir como é que os processos de auditoria interna servem como instrumento de Gestão de Risco na Empresa estudada de forma a mitigar o risco. Dada a importância crítica da gestão de riscos no contexto das telecomunicações, onde a rápida evolução tecnológica e a intensa concorrência

impõem riscos constantes, surge a seguinte questão: **Como é que auditoria interna constitui um instrumento eficaz para gestão de risco nas empresas do sector empresarial do Estado?**

Entretanto, na busca de responder a questão foi definido como objectivo geral analisar o papel da auditoria interna na gestão de riscos nas Empresas Sector Empresarial do Estado. Contudo para realização destas análises foram expostas para suportar o objectivo geral os seguintes objectivos específicos: (i) Identificar as principais funções da Auditoria Interna no contexto da gestão corporativa; (ii) Apresentar a eficácia das práticas de auditoria interna na mitigação de riscos empresariais e (iii) Relacionar a Auditoria Interna e a eficácia dos controlos internos na gestão de riscos.

Portanto, para responder os objectivos da pesquisa foram usados métodos de pesquisa de natureza aplicada numa abordagem qualitativa e quanto ao objectivo é de uma pesquisa exploratória e explicativa. Quanto a organização o artigo para além da Introdução, inclui a Fundamentação teórica, Análise discussão dos resultados e as Considerações finais.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Auditoria Interna é entendida como o processo de comparação entre uma situação real e um critério pré-estabelecido, visando a identificação de conformidades e discrepâncias Costa (2010). Para Oria (2009) a origem da auditoria, conforme destacado por está intrinsecamente ligada à necessidade de conferir maior credibilidade à área financeira das empresas, proporcionando aos seus usuários informações fidedignas que reflectem a realidade económica da entidade.

No entanto, para Pinto (2016) refere que “Auditoria interna é uma actividade independente e de garantia objectiva e consultoria, estabelecidas para acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização” (p.12). Enquanto para Crepaldi (2007) define Auditoria Interna como um conjunto de procedimentos que tem objectivo de examinar a integridade, adequação e eficiência dos controlos internos e das informações física, financeiras e operacionais de entidade. Essa comparação é essencial para assegurar que as práticas de uma organização alinhem-se às expectativas e normas aplicáveis, garantindo, assim, a credibilidade das informações financeiras divulgadas.

Para Moraes e Martins (2013):

“O conceito de Auditoria Interna tem evoluído ao longo do tempo, maioritariamente nas últimas décadas com o crescimento das organizações, tanto a nível tecnológico como fiscal, criando assim novas necessidades para acompanhar as mudanças da economia mundial” (p.10)

Essas transformações reflectem a necessidade crescente de adaptação e inovação nas práticas de auditoria, a fim de atender às novas demandas e desafios impostos pelo ambiente de negócios globalizado. Em suma, é uma acção ou actividade que deve ser feita de forma independente no propósito de apoiar as empresas a melhorar as suas operações, tem a função também de reduzir riscos e almejar os objectivos o que acrescenta valor a empresa (Alves, 2015). Portanto, a auditoria interna, conforme abordada nesta pesquisa, transcende sua função tradicional de verificação da conformidade, posicionando-se como um pilar fundamental para a estratégia de gestão de riscos das empresas, especialmente aquelas vinculadas ao sector público, onde as exigências de transparência e *accountability* são ainda mais rigorosas.

Por outro lado temos os conceitos de risco e gestão de risco:

O risco é definido como a probabilidade de que algo esperado e desejado não aconteça ou que algo indesejado aconteça pode ser risco de sucesso ou insucesso (COSO, 2017). Para Soares (2018) o risco é determinado como combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências.

O risco tem como objectivo auxiliar as empresa através de vários modelos de gestão de riscos tendo como finalidade responder os desafios que o risco prova nas empresas e a prevenção e a identificação de potências cenários de risco através de técnicas de análise que permitam a elaboração de planos que eliminem ou minimizem para um nível aceitável de riscos (Oliveira, Lima & Caiado, 2015, p.60).

Barata, Soares e Teixeira (2001, cit. em Vale, 2011),

“Alguns autores consideram três grandes tipos de riscos: pessoais, sociais ou ambientais. Os riscos pessoais são aqueles que lesam a integridade física das pessoas. Os riscos sociais afectam grupos de habitantes de determinada região. Por sua vez, os riscos ambientais, têm impacto no meio ambiente” (p.7).

Ainda na discussão sobre o risco na perspectiva empresarial, Marshall (2002) apresentou outros tipos de riscos nomeadamente:

- *Riscos de mercado* que são as resultantes das mudanças de factores de mercado;
- *Riscos de crédito* resultantes de determinado tipo de evento externo;
- *Riscos estratégicos* resultantes de processos ambientais de longo prazo que pode afectar uma determinada empresa;
- *Riscos operacionais* decorrem dos processos operacionais de uma empresa tem a ver com algo que possa criar um evento no mercado.

Para Vale (2011) “Gestão de Risco é uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas actividades (p.13).” Por outro lado, a Gestão de risco visa identificar, analisar e tratar possíveis eventos que podem afectar os objectivos de uma organização seja positivo ou negativo e tem como objectivo a identificação e classificação dos riscos potenciais, ajuda a desenvolver estratégias e planos de gestão de risco e também usam métodos, ferramentas e técnicas de identificação de riscos.

Por outro lado, a gestão de risco é um processo estruturado de forma global e sistematizado, avaliado, escrutínio e controla toda informação de riscos de negócio que inclui o nível estratégico e operacional (Beja, 2004).

De uma forma geral a gestão de risco ajuda a prevenir erros ou perdas e ajuda a melhorar os planos estratégicos da empresa, teve início nos Estados Unidos da América e foi pela primeira vez mencionado em 1956 em artigo publicado na *Harvard Business Review* num contexto em que era circunscrito a responsabilidade de um gestor de seguros.

Conforme ABNT (2012) apresentou no seu documento processo de gestão de risco envolve métodos que ajudam a conduzir o desempenho das empresas nomeadamente:

- *Métodos baseados em evidências*: exemplos como listas de verificação, e análises críticas de dados históricos;
- *Métodos sistemáticos*: que incluem equipas de especialistas que seguem um processo de identificação de riscos por meios de um conjunto de estrutura de instruções ou perguntas;
- *Método de raciocínio indutivo*: é um tipo de argumento que se baseia na observação de fatos particulares para chegar a uma conclusão geral.
- *Método conceptual*: baseado em estratégias de gestão.



Em suma, no geral a gestão de risco ajuda a prevenir em erros ou perdas e ajuda a melhorar os planos estratégicos da empresa, teve início nos Estados Unidos da América e foi pela primeira vez mencionado em 1956 em artigo publicado na *Harvard Business Review* num contexto em que era circunscrito a responsabilidade de um gestor de seguros.

### 3. NORMAS DE AUDITORIA INTERNA

As normas de auditoria são padrões técnicos com objectivo de qualificar a condução do trabalho de auditoria e garantir que o relatório técnico seja suficiente e assegurar o parecer seguindo as normas que regem (Ipedro, 2013). As normas de auditoria são medidas de qualidade de execução das acções e dos objectivos a serem alcançados através de procedimentos, ela é praticada em diversos ambientes legais e culturas de cada organização em conformidade com as Normas internacionais para prática de profissionais de auditoria interna do IIA (Normas).

Ipedro (2013) Auditoria Interna apresenta uma estrutura dividida entre normas de atributos e de desempenho que são:

- *Normas de atributos*, série 1000: que está relacionada com as características das organizações e dos indivíduos na qual descrevem os objectivos, responsabilidades, proficiência e adequado cuidado profissional e programa de garantia da qualidade e aperfeiçoamento.
- *Normas de desempenho*, série 2000: que descreve os critérios que permitem avaliar a qualidade do seu desempenho como: gestão de actividades de auditoria interna, natureza do trabalho, planeamento do compromisso de auditoria, comunicação de resultados e monitoria de progresso e resolução de aceitação dos riscos pela gestão.
- *Normas complementares*: é conduzida por normas tais como o *código ética* que definem as regras de conduta e princípios de conduta de modo a assegurar a confiança na profissão e combater a corrupção, outra norma complementar é a tomada de posições auxilia no posicionamento em relação à governação corporativa isto é a posição da auditoria interna na hierarquia da empresa. As práticas recomendadas também seguem nas normas complementares esta insere-se na metodologia e as questões de natureza legal e regulamentadoras, e por fim deve apresentar as guias práticas que devam provas de eficiência

neste inclui o processos detalhados de procedimentos, ferramentas e técnicas, programas e abordagens a seguir detalhadamente.

### 3.1 AUDITORIA INTERNA E A SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE RISCOS

Segundo Beja (2004), a auditoria interna tem desempenhado um papel crucial na evolução dos processos de gestão de riscos nas organizações, passando por várias fases de desenvolvimento que reflectem as mudanças nos ambientes de negócios e nas exigências regulatórias. Inicialmente, a auditoria interna era vista como uma função essencialmente focada na verificação e na conformidade com as práticas contabilísticas. No entanto, ao longo das décadas, esta função expandiu-se significativamente para abranger a avaliação dos sistemas de controlo interno e a gestão de riscos, tornando-se uma componente vital da governança corporativa.

### 3.2 O CONTEXTO ACTUAL DE USO DE AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCO

Num contexto actual muitas empresas usam como base de controlo auditoria interna baseada em risco que é um modelo caracterizado como um processo que buscam focar o trabalho naquilo que é realmente importante para empresa ou nas áreas de maior relevância buscando medir os riscos associados ao não cumprimento dos objectivos Griffiths (2007, cit. em Pinho & Bezerra, 2015).

Alinhado com Castro (2009) “Auditoria interna baseada em risco é direccionar o foco do trabalho, a fim avaliar as tendências e as condições que a entidade possui para atingir seus resultados (p.17)”. Para IIA (2021) Auditoria interna baseada em risco pode ser uma metodologia associada a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos de uma empresa.

Neste contexto esse tipo de auditoria pode ser praticada se houver na empresa um adequado processo de gestão de riscos e os auditores internos devem ter foco no futuro da entidade ressaltando a mudança que a implantação constante de uma avaliação eficaz dos resultados da empresa em diversas áreas de actuação.

Outros instrumentos usados:

### **3.2.1 Modelo Tradicional**

O Modelo tradicional de auditoria interna é um dos métodos mais antigos e amplamente utilizados, caracterizado por seu foco na verificação da conformidade com as políticas, procedimentos e normas estabelecidas pela organização. Este modelo é frequentemente descrito como reactivo, voltado para a avaliação retrospectiva das operações e registos financeiros para assegurar que estejam alinhados com as regras e regulamentos aplicáveis.

Segundo Sweeney e Garrison (2006) uma das principais características do modelo tradicional é seu foco na conformidade. O objectivo primordial é garantir que os processos e controles da organização estejam de acordo com as políticas internas e os regulamentos externos.

### **3.2.2 Modelo de Auditoria de Valor Agregado**

Modelo de auditoria de valor agregado representa uma abordagem que busca maximizar o valor que a auditoria interna pode oferecer à organização. Diferentemente do modelo tradicional, que se concentra principalmente na conformidade e na verificação retrospectiva, o modelo de valor agregado foca na melhoria contínua dos processos e na criação de valor estratégico para a empresa. Este modelo é orientado para identificar oportunidades de aprimoramento e fornecer recomendações que contribuem para o sucesso organizacional a longo prazo. Uma das principais características do Modelo de Auditoria de Valor Agregado é sua ênfase na criação de valor (Mautz e Sharaf ,2006).

### **3.2.3 Modelo Integrado de Auditoria Interna**

O Modelo integrado de auditoria interna combina aspectos dos modelos tradicionais, baseados em risco e de valor agregado, oferecendo uma abordagem holística e abrangente para a função de auditoria interna. Esse modelo visa integrar diferentes abordagens para criar uma função de auditoria interna que não apenas assegure a conformidade e identifique riscos, mas também adicione valor estratégico à organização. A integração de diferentes modelos permite uma visão mais completa

e coordenada da auditoria interna, adaptando-se às necessidades dinâmicas e multifacetadas das organizações modernas.

Uma das principais características do modelo integrado é sua abordagem abrangente, que combina a verificação de conformidade, a gestão de riscos e a criação de valor. De acordo com *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), a integração dessas abordagens permite que a auditoria interna contribua de forma mais eficaz para os objectivos estratégicos da organização, ao mesmo tempo em que assegura que os controles internos sejam robustos e eficazes.

### **3.2.4 Modelo de Auditoria Contínua**

Segundo Vasarhelyi e Greenstein (2005) referiram-se que a análise contínua de dados permite uma identificação precoce de problemas e oportunidades de melhoria, o que ajuda a prevenir fraudes e erros antes que eles se tornem questões significativas, onde o enfoque proactivo contribui para uma gestão mais eficaz dos riscos e para a manutenção da integridade dos processos da organização.

### **3.2.5 Modelo de Auditoria Integrada com Tecnologia de Informação**

Uma das principais características deste modelo de auditoria integrada com tecnologia de informação é a utilização de ferramentas de auditoria assistida por computador (CAATs). Essas ferramentas permitem a análise de grandes volumes de dados e a realização de testes automatizados, o que aumenta a precisão e a eficiência das auditorias. Segundo Hunton, Wright e Wright (2004), a integração de CAATs permite que a auditoria interna identifique padrões e irregularidades em grandes conjuntos de dados que seriam difíceis de detectar com métodos tradicionais. Isso resulta em uma capacidade aprimorada de detectar fraudes, erros e desvios nos processos.

## **4. METODOLOGIA**

Para a realização deste artigo optou-se uma pesquisa de natureza aplicada que visa buscar a resolução de um problema concreto e trazer novas ideias por meio de

aplicação (Caleffe & Moreira, 2006). A pesquisa também tem uma abordagem qualitativa considerada como uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números onde permite a selecção de casos e o pesquisador obtém as informações sobre o propósito do objectivo” (Silva & Menezes, 2001).

Análise documental é a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de Web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa documental que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Esta pesquisa é qualitativa, visando compreender em profundidade como a auditoria interna é implementada como um instrumento de gestão de risco na empresa estudada. Esta abordagem é particularmente útil quando o objectivo da pesquisa é compreender os "como" e "por quê" dos fenómenos, permitindo uma análise rica e detalhada que vai além da simples quantificação dos dados.

Quanto ao objectivo a pesquisa é exploratória e explicativa. Para a conforme permite a familiarização com o fenómeno da auditoria interna e gestão de riscos, uma área ainda pouco explorada neste contexto (Gil, 2008). A pesquisa explicativa busca compreender os factores que influenciam a eficácia neste caso sobre da auditoria interna como instrumento de gestão de risco.

Contudo, para análise de resultados foi elaborado através de análise de dados recolhidos discutindo-os à luz dos objectivos estabelecidos e do quadro teórico revisado. A discussão é estruturada em torno de categorias derivadas dos objectivos da pesquisa, permitindo uma interpretação profunda e contextualizada dos resultados obtidos.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente pesquisa trouxe como análise e discussão de resultados alguns pontos importantes para responder o problema de pesquisa e os objectivos através de fontes de análise de estudos realizados sobre o tema e análises práticas sobre os resultados de investigação na empresa estudada X.

Foram analisados os dados recolhidos através das entrevistas com os auditores internos da Empresa estudada. A análise visou investigar auditoria interna

como instrumento de gestão de riscos no sector empresarial do Estado. Primeiramente, a análise abordou a eficácia da estrutura de gestão de riscos na Empresa estudada. Neste ponto, foram avaliadas as respostas relacionadas à organização da estrutura de auditoria interna e seu alinhamento com as estratégias de gestão de riscos da empresa, bem como os principais desafios enfrentados e as soluções implementadas. A partir dessas informações, foi possível identificar as lacunas e desafios na estrutura de gestão de riscos e compreender como a auditoria interna contribui para a mitigação desses desafios.

Em seguida, foram analisados os procedimentos utilizados pela auditoria interna nas áreas operacional, estratégica e financeira. Através das respostas sobre as metodologias aplicadas e como elas contribuíram para a identificação e gestão eficaz de riscos, foi possível destacar as práticas específicas da empresa estudada e seu impacto na gestão de riscos.

## 5.1 FUNÇÕES RELACIONADAS À AUDITORIA INTERNA E GESTÃO DE RISCOS

Neste ponto, foi analisada a eficácia das funções e responsabilidades dos auditores internos na empresa estudada, destacando como essas actividades contribuem para a gestão de riscos operacionais, financeiros e estratégicos. As informações foram colectadas através de entrevistas com os auditores, que detalharam suas funções e responsabilidades dentro da organização. Andrade (2018) argumentou que a auditoria interna desempenha um papel vital na identificação e mitigação de riscos, fornecendo uma avaliação independente das operações e auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

A empresa estudada apresentou uma estrutura organizacional bem delineada, na qual cada categoria de auditores está integrada ao Gabinete de Comissão de Gestão. Essa estrutura, organizada por sectores específicos, facilita a colecta de informações e a coordenação das actividades de controle e monitoramento da auditoria interna e gestão de riscos. Oliveira (2015) argumentou que uma estrutura clara e bem definida é fundamental para a eficácia dos processos de auditoria, pois permite a distribuição adequada de responsabilidades e a implementação de medidas de controle mais eficientes.

A análise das respostas dos auditores revela que suas funções foram vitais para a integridade e eficiência dos processos internos da Empresa estudada. Os

auditores internos não apenas conduzem auditorias e avaliam controlos, mas também desempenham um papel activo na identificação de riscos emergentes e na proposição de estratégias para mitigá-los e garantir a conformidade com as políticas da empresa.

Em suma, a análise das funções e responsabilidades dos auditores internos na Empresa estudada demonstra que a auditoria interna é um componente vital para a gestão eficaz de riscos.

## 5.2 PROCESSOS E METODOLOGIAS ADOPTADAS NA AUDITORIA INTERNA NA EMPRESA ESTUDADA

A adopção de processos e metodologias robustos na auditoria interna é crucial para garantir a eficácia e eficiência das funções de controlo e monitoramento dentro de uma organização. Segundo a teoria moderna da auditoria, exposta por Pinto (2016), a auditoria interna deve ser uma actividade independente e objectiva de garantia e consultoria projectada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. A estrutura metodológica empregada não apenas orienta os auditores na execução de suas funções, mas também assegura que os riscos são gerenciados de forma proactiva.

Ao se analisar a resposta do primeiro auditor, compreende-se que a aplicação de uma abordagem baseada em riscos é um exemplo prático de como a teoria pode ser implementada. Em suma, as metodologias de auditoria interna adoptadas pela Empresa estudada reflectem uma integração bem-sucedida de teoria e prática, alinhado com normas internacionais (IIA) e o Diploma Ministerial nº 10/2021 para assegurar a governança corporativa.

## 5.3 RELAÇÃO ENTRE A AUDITORIA INTERNA E A EFICÁCIA DOS CONTROLOS INTERNOS NA GESTÃO DE RISCOS

Este segmento estuda a relação entre a auditoria interna e a eficácia dos controlos internos na gestão de riscos, analisando respostas detalhadas fornecidas por auditores internos acerca de suas experiências e observações directas. As perguntas dirigidas aos auditores internos buscam elucidar várias dimensões do contributo da auditoria interna.



Primeiramente, investigou-se a percepção dos auditores sobre como suas actividades contribuem concretamente para os esforços de mitigação de riscos dentro de suas organizações. Essa análise nos permite entender não apenas a eficácia das acções de auditoria, mas também como essas acções são valorizadas e percebidas no contexto organizacional. Além disso, abordou-se a cultura de gestão de riscos na organização, explorando como essa cultura é percebida e vivenciada no dia-a-dia. A auditoria interna neste contexto é crucial, pois reflecte a integração da função de auditoria nas estratégias mais amplas de gestão de riscos da organização.

Auditoria interna promove uma melhoria contínua, o que é fundamental para o fortalecimento dos controles internos e para a sensibilização em relação à gestão de riscos. Fica evidente que a auditoria interna não só identifica e mitiga riscos de forma eficaz, mas também fortalece a cultura de gestão de riscos dentro da empresa.

#### 5.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O MODELO DE AUDITORIA INTERNA EXISTENTE NA EMPRESA

Em função de todos os dados analisados e alinhados com as propostas dos auditores entrevistados, pretendeu-se, neste segmento, trazer algumas propostas que podem melhorar o modelo de auditoria em vigor na empresa estudada, fazendo com que a mesma sirva como instrumento de gestão de riscos efectivamente. Em primeiro lugar, fez-se uma análise das expectativas sobre futuras tendências e tecnologias na auditoria interna e gestão de riscos, questionando aos auditores sobre o que se espera na área de auditoria interna.

A inteligência artificial e a automação permitem análise de grandes volumes de dados com mais precisão e Blockchain aumenta a segurança e a transparência, reduzindo fraudes. A capacitação contínua dos auditores é vital para adaptação às mudanças e para manter a eficácia na gestão de riscos (Oliveira, Lima & Caiado, 2015).

A ênfase na melhoria contínua e na capacitação profissional constante ressalta a necessidade de manter os auditores internos actualizados com as melhores práticas e as mais recentes inovações no campo da auditoria e gestão de riscos. Esta abordagem não só aumenta a competência técnica da equipe de auditoria, mas também reforça o papel estratégico da auditoria interna como um pilar fundamental na estrutura de governança corporativa.

Assim, a adopção dessas estratégias provavelmente levará a uma função de auditoria mais ampla e proactiva, capaz de se adaptar às mudanças rápidas no ambiente de negócios e de regulamentação. A integração de tecnologias avançadas junto com um compromisso com a capacitação contínua criará uma equipe de auditoria que não apenas responde aos desafios, mas também antecipa e mitiga riscos de forma eficaz.

## 6. CONCLUSÃO

A presente artigo teve como objectivo analisar o papel da auditoria interna como um instrumento de gestão de riscos no Sector Empresarial do Estado, com foco na empresa estudada. A partir dos resultados obtidos, foi possível alcançar as seguintes conclusões.

Primeiramente, nas funções da auditoria interna foi feita uma análise da estrutura organizacional da auditoria interna na qual evidenciou que a sua função é essencial para garantir a conformidade e o alinhamento das práticas de auditoria com as estratégias de gestão de risco da empresa. Conclui-se que a auditoria interna não apenas contribui para a melhoria contínua dos processos, mas também fortalece os mecanismos de governança, promovendo uma gestão mais eficiente e resiliente diante dos desafios empresariais.

Em relação as práticas de auditoria interna é destacado que às metodologias aplicadas pela auditoria interna, os resultados apontaram que a empresa estudada utiliza práticas alinhadas com as normas internacionais, como as emitidas pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA). No entanto, foi identificado que, apesar dos esforços, existem lacunas na integração de tecnologias mais avançadas e na capacitação contínua dos profissionais de auditoria, o que limita a plena eficácia das auditorias internas na identificação e mitigação de riscos. Recomenda-se, portanto, a implementação de ferramentas tecnológicas mais robustas, que possam ampliar a capacidade analítica da auditoria.

No entanto, com relação ao relacionamento com a eficácia dos controlos internos na gestão de risco concluiu-se que os existe uma relação eficaz partindo primeiramente da uniformização entre a auditoria interna e as normas que regem no controlo interno na mitigação dos riscos daí que destacou a necessidade de maior conscientização e formação em gestão de riscos entre os colaboradores da empresa.

Em síntese, a auditoria interna na empresa estudada desempenha um papel fundamental na promoção da transparência e na robustez dos processos de gestão de riscos. No entanto, há áreas a serem aprimoradas, como a adoção de novas tecnologias e a capacitação dos auditores, visando à eficácia contínua das auditorias. Assim, espera-se que este estudo possa servir como base para outras empresas do Sector Empresarial do Estado que busquem melhorar suas práticas de auditoria e gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

- Alves, J. J. (2015). *Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Alves, P. (2015). *Auditoria Interna: Função Estratégica na Gestão e Riscos*. São Paulo, Brasil: Editora Téc.
- Andrade, M. M. (2018). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (10ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Barata, J., Soares, C. G., & Teixeira, A. P. (2001). *Curso de Especialização em Segurança e Higiene no Trabalho - Análise de Riscos*. Lisboa, Portugal.
- Beja, R. (2004). *Gestão Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*. Lisboa, Portugal: Editora Áreas.
- Caleffe, L. G., & Moreira, H. (2006). *Metodologia da Pesquisa para o Professor Pesquisador*. Rio de Janeiro, Brasil: DP&A.
- Castro, A. (2009). *Auditing in the modern era: techniques and applications*. NJ, Nova Jersey: Person Education.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria e Prática* (9ª ed.). Lisboa, Portugal: Letras e Conceitos Lda.
- Crepaldi, S. A. (2007). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática* (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Diploma Ministerial nº 10, de 25 de Janeiro de 2021. Aprova o manual de auditoria interna. Ministério da Economia e Finanças. Recuperado em <https://gazettes.africa/archive/mz/2021/mz-government-gazette-series-i-dated-2021-01-25-no-16.pdf>.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Griffiths, P. (2007). *Auditing and Risk Management*. London, England: Prentice Hall.
- Hunton, J. E., Wright, A. M., & Wright, S (2004). Continuous reporting and continuous assurance: opportunities for behavioural accounting research. *Jornal of emerging technologies in accounting*, 1(1), 91-102.
- Ipedro, J. M. (2013). *Normas de Auditoria Interna*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, L. M., (2017). *Metodologia científica* (6ª.ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Morais, G., C. (2004). Como emerge a auditoria interna nas pequenas e medias empresas. *Revista X Congresso de contabilidade*, 1,14.
- Moeller, R. R. (2011). *Brinks modern internal auditing*. NJ, Nova Jersey: Wiley.
- Morais, G. C., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo* (4ª.ed.). Lisboa, Portugal: Editora Áreas.

Oria, G. (2009). *Auditoria e Contabilidade: Uma Abordagem Prática*. São Paulo, Brasil: Thomson Reuters.

Oliveira, R. A. M., Lima, G. B. A., & Caiado, R. G. G. (2015). Análise crítica do grau de severidade dos factores de riscos na perspectiva do gerenciamento de projectos. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, 15, A6-A6.

Pinto, C. S. (2016). *A Implementação da Auditoria Interna nas Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.

Pinho, M., & Bezerra, T. (2015). *Auditoria Baseada em Gestão de Riscos: Um estudo de caso Brasileiro*. Brasília, Brasil: Editora Jurídica.

Sweeney, J. T., & Garrison, M. R. (2006). Risk and Governance: Financial Markets Perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 125-136.

Soares, H. F. (2018). *A função da Auditoria na área de análise e gestão e risco*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia de pesquisa e elaboração de Dissertação* (4ª.ed.). Universidade Federal de Santa Catarina, Faculdade de Florianópolis, Brasil.

Vale, C. A. M. P. D. (2011). *Gestão de risco: caso da Sonae Indústria*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, Portugal.

Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. B. (1991). The continuous audit of online systems. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 10(1), 110-125.

## CAPÍTULO 02

### AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE BASE COMUNITÁRIA

#### **Natércia Idalina Rufina Botas**

Mestre em Contabilidade e Auditoria pela Universidade Católica de Moçambique  
E-mail: 715220060@ucm.ac.mz

#### **Agostinho Valente Macane**

Doutor em Economia, Professor Auxiliar na UCM  
E-mail: amacane@ucm.ac.mz

**RESUMO:** O presente artigo tem como objectivo analisar o contributo da Auditoria Interna como Instrumento de gestão eficiente na Associação “X”. Especificamente o estudo busca identificar os pré-requisitos para implementar a auditoria interna eficazmente, compreender como ela pode prevenir erros e fraudes, e demonstrar sua eficácia como um instrumento de gestão. O trabalho justifica-se pela necessidade de as organizações de base comunitária (OCB’S) melhorarem a gestão dos recursos e processos, dado o impacto significativo que têm no desenvolvimento social. A pesquisa aprofunda-se nas teorias de governança corporativa e gestão de riscos, refletindo sobre como as práticas de auditoria interna podem ser adaptadas para o contexto específico das OCB’S. Em termos metodológicos, a pesquisa é qualitativa, com uma abordagem descritiva, tendo a recolha de dados sido feita através de entrevistas e análise documental. Os resultados revelam que a auditoria interna é vital para a detecção de falhas nos processos organizacionais e para a prevenção de fraudes, contribuindo para a eficiência e eficácia operacional da Associação. As conclusões destacam que a auditoria interna agrega valor às organizações ao promover um controle mais rigoroso, utilizando métodos e técnicas adequadas para colectar, analisar e interpretar dados, focando tanto em aspectos contábeis quanto não contábeis. A pesquisa reforça a importância de uma auditoria interna robusta e independente na promoção de uma cultura de eficiência, transparência e integridade, essencial para o sucesso e a perenidade dessas organizações.

**PALAVRA-CHAVE:** auditoria interna, gestão organizacional, organizações de base comunitária, prevenção de fraudes.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the contribution of Internal Audit as an efficient management instrument in Association “X”. Specifically, the study aims to identify the prerequisites for effectively implementing internal audit, understand how it can prevent errors and fraud, and demonstrate its effectiveness as a management tool. The work is justified by the need for community-based organizations to improve the management of resources and processes, given their significant impact on social development. The research delves into the theories of corporate governance and risk management, reflecting on how internal audit practices can be adapted to the specific context of community-based organizations. Methodologically, the research is qualitative, with a descriptive approach, and data collection was conducted through

interviews and document analysis. The results reveal that internal audit is vital for detecting flaws in organizational processes and preventing fraud, contributing to the operational efficiency and effectiveness of Association “X.” The conclusions highlight that internal audit adds value to organizations by promoting stricter control, using appropriate methods and techniques to collect, analyze, and interpret data, focusing on both accounting and non-accounting aspects. The research reinforces the importance of a robust and independent internal audit in promoting a culture of efficiency, transparency, and integrity, which is essential for the success and sustainability of these organizations.

**KEYWORDS:** internal audit, organizational management, community-based organizations, fraud prevention.



## 1. INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado e em constantes mudanças, onde a competição faz parte da vida diária, as Organizações devem se reestruturar para que possam responder as exigências do mercado, assim, há uma necessidade por parte dos gestores na obtenção de informações sobre a real situação financeira por forma a permitir que haja uma gestão Eficiente que possa atingir seus objectivos e perspectivar o futuro.

A Auditoria Interna (AI) constitui um importante instrumento ao serviço de gestão para prossecução dos seus objectivos, atendendo perfeitamente os interesses dos gestores, pois esta é uma das principais ferramentas para detectar falhas nos processos quando ainda estão na fase inicial (Oliveira, 2019).

Na mesma linha, Sobel (2012) enfatiza que, a AI é crucial para fornecer informações operacionais e financeiras que ajudam a gerência a identificar e corrigir ineficiências e falhas nos processos de forma proactiva. Ele argumenta que a auditoria interna oferece uma avaliação objectiva e independente que é essencial para o aperfeiçoamento contínuo dos controles internos, gestão de riscos e governança corporativa. Assim como Oliveira (2019), Sobel (2012) vê a AI não apenas como uma ferramenta de conformidade, mas como um aliado estratégico na busca pela eficiência operacional e realização dos objectivos organizacionais.

Assim sendo, se torna um diferencial e ocupa uma posição de destaque, sendo usada na maior parte das organizações, pois ajuda os gestores na tomada de decisão para além de emitir um parecer sobre a área financeira e administrativa e ajudar a identificar as conformidades e não conformidades, por forma a melhorar a Eficiência dos seus processos, sendo um auxílio para gestão.

Portanto, é importante que ela faça parte da rotina da instituição e seja usada para prevenir potenciais problemas que possam afectar seu funcionamento e resultados, tornando necessário uma actuação mais periódica da Auditoria, com maior grau de profundidade, visando outras áreas da Organização.

Texeira (2006) afirma que, a sociedade, maioritariamente estruturada numa óptica de mercado, exige que a função de Auditoria seja cada vez mais interveniente no diagnosticar de determinadas situações, como é o caso da viabilidade da empresa, na denúncia de fraudes e de actos ilegais, na apreciação da economia, Eficiência e eficácia das Organizações. Neste sentido, o papel desempenhado pela Auditoria

Interna (AI) é um reflexo das necessidades e expectativas da Organização como um todo, para sobreviver e singrar numa dada fase de desenvolvimento (Texeira, 2006).

Portanto, a visão actual da AI é de que, ela é uma função essencial e estratégica para as Organizações, sendo auxílio para os gestores na tomada de decisão, na melhoria da eficiência e na inovação, visando melhorar os processos, controles, os riscos e contribuindo para o alcance dos seus objectivos estratégicos, fazendo com que algumas Organizações de Base Comunitária (OCB'S) em Moçambique, que são aquelas que actuam em prol de desenvolvimento social, económico, cultura e ambiental de uma determinada comunidade em situação de vulnerabilidade optam em investir em AI por forma a buscar excelência. Contudo, estas optam em criar comités de AI compostos por membros da própria Organização ou de outras Organizações parceiras, que possam acompanhar, fiscalizar e orientar os processos internos e, reportar as suas observações e sugestões á direcção da Organização.

Este tipo de pensamento, faz com que haja falta de independência e objectividade dos membros do comité, que podem ter vínculos ou interesses com a própria Organização, assim como, a falta de competência e profissionalismo dos membros do comité, que podem não ter os conhecimentos, as habilidades e as experiências necessárias para realizar uma AI de qualidade, segundo os padrões exigidos.

Assim autores como Ramos (2019) apelam por auditorias de qualidade, pois ajudam na verificação e análise realizadas por profissionais qualificados e independentes, com o objectivo de avaliar a conformidade e a eficácia das actividades relacionadas á qualidade em uma organização. Elas são baseadas em critérios e normas estabelecidas, como a ISO 9001, e são projectadas para identificar oportunidades de melhoria e garantir a conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos, fornecendo uma visão imparcial e sistemática do desempenho da Organização em relação aos requisitos da qualidade, permitindo identificar não conformidades, lacunas e as de melhorias.

Segundo Duarte (2017), perante uma perspectiva de uma gestão, muitas vezes ineficiente por não ter atingido seus objectivos propostos, a AI surge como um importante recurso para o auxílio à gestão, tendo como função diagnosticar falhas no controle interno, denunciar possíveis actos ilegais, analisar actividades desenvolvidas e possíveis recomendações de melhoria em caso de necessidade ou anomalias.

O presente artigo tem como objectivo analisar o contributo da Auditoria Interna como Instrumento de gestão eficiente na Associação “X. Para o alcance do mesmo, este trabalho utiliza os principais conceitos de contabilidade de Auditoria e gestão e mostra a aplicabilidade da mesma para a tomada de decisão aos gestores. Trata-se com método descritivo, onde o objectivo principal é a geração de conhecimento para aplicação prática, com uma abordagem qualitativa mais com procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender o objectivo geral do presente artigo científico há que mencionar alguns principais conceitos, a saber:

Auditoria é uma verificação das transações, operações e procedimentos efectuados por uma entidade onde são examinados documentos, livros, registos, demonstrações e quaisquer elementos contabilisticamente relevantes, objetivando a veracidade desses registos e das demonstrações financeiras deles decorrentes, visando a apresentação de opiniões, críticas, conclusões e orientações (Gomes, Araujo & Barboza, 2009).

A auditoria, como elemento fundamental no escopo da governança corporativa e da gestão financeira, transcende a mera verificação de documentos e registos. Conforme elucidado por Gomes, Araujo e Barboza (2009), e ecoado por Osni e Juliana (2010) a auditoria engloba um exame criterioso e sistemático das operações, transacções e procedimentos de uma entidade, com o intuito de avaliar a integridade, precisão e autenticidade das informações financeiras divulgadas. No entanto, a importância da auditoria estende-se muito além de sua definição técnica, impactando significativamente a transparência, a confiabilidade e a sustentabilidade organizacional.

Dentro deste espectro, a auditoria serve como uma ferramenta indispensável para a detenção de desvios, fraudes, e ineficiências dentro de uma organização. Através de suas actividades, os auditores desempenham um papel crucial na prevenção e identificação de irregularidades financeiras, contribuindo significativamente para a saúde financeira e a integridade da gestão corporativa. Este papel preventivo e correctivo da auditoria, portanto, não só assegura a conformidade

com normas e regulamentos, mas também fortalece a confiança dos stakeholders na gestão e nas operações da entidade.

Além disso, a auditoria propicia um ambiente de *accountability* e de melhoria contínua, ao fornecer recomendações e orientações baseadas em suas conclusões. Essas sugestões são vitais para aprimorar os processos internos, os controles e as estratégias de gestão, conduzindo à otimização de recursos e à maximização da eficiência operacional. Em suma, a auditoria não apenas certifica a precisão das demonstrações financeiras, mas também impulsiona a organização para o aperfeiçoamento constante de suas práticas e a sustentabilidade de longo prazo.

Portanto, é essencial reconhecer que a auditoria não se limita a uma função de fiscalização; ela é uma peça chave no suporte à tomada de decisões estratégicas. Ao proporcionar uma análise independente e objectiva, a auditoria permite que os gestores tenham uma visão clara da realidade financeira da empresa, fundamentando decisões que alavancam o crescimento sustentável e a competitividade no mercado. Esta visão holística e estratégica sobre a auditoria sublinha a sua relevância não apenas como uma ferramenta de conformidade, mas como um componente integral da estratégia organizacional, contribuindo para o sucesso e a perenidade das empresas no cenário económico actual.

### 3. TIPOS DE AUDITORIA

A exploração dos diferentes tipos de auditoria revela a complexidade e a diversidade de abordagens utilizadas para fortalecer a governança corporativa e o controle interno dentro das organizações. Como apontado por Arens, Elder e Beasley (2012), a auditoria pode ser categorizada em várias modalidades, cada uma projectada para um propósito específico que responde às necessidades distintas de uma entidade. A auditoria interna, por exemplo, é destacada por Pickett (2005) como um meio vital para avaliar e melhorar a eficácia dos controles internos, processos de gestão de riscos e governança corporativa. Enquanto isso, a auditoria de conformidade, conforme descrito por Moeller (2009), foca na aderência a leis, regulamentos e políticas internas, assegurando que a organização esteja em conformidade com normas externas e internas.

De maneira similar, a auditoria de adequação e a auditoria vertical são mecanismos importantes para garantir que os procedimentos e departamentos

específicos de uma organização estejam operando de acordo com os padrões e requisitos estabelecidos. Hall (2011) ressalta a importância da auditoria de tecnologia da informação, que examina os controles internos dos sistemas de TI para assegurar a integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações.

Esses diferentes tipos de auditoria, desde as auditorias internas e externas até as especializadas como auditorias de conformidade, operacionais e de TI, são fundamentais para uma gestão empresarial transparente, confiável e sustentável. Como argumenta Singleton e Singleton (2007), a implementação e o aprimoramento contínuo das práticas de auditoria dentro das organizações são essenciais para o sucesso a longo prazo, proporcionando não apenas a detecção e correção de problemas, mas também promovendo uma cultura de excelência e responsabilidade corporativa.

Segundo Silva (1998) o objectivo básico da AI é então, o de assessor à alta administração da empresa no desempenho de suas funções e a responsabilidade de desenvolver adequadamente suas atribuições, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objectivos a cerca das actividades examinadas, através dos seguintes exames:

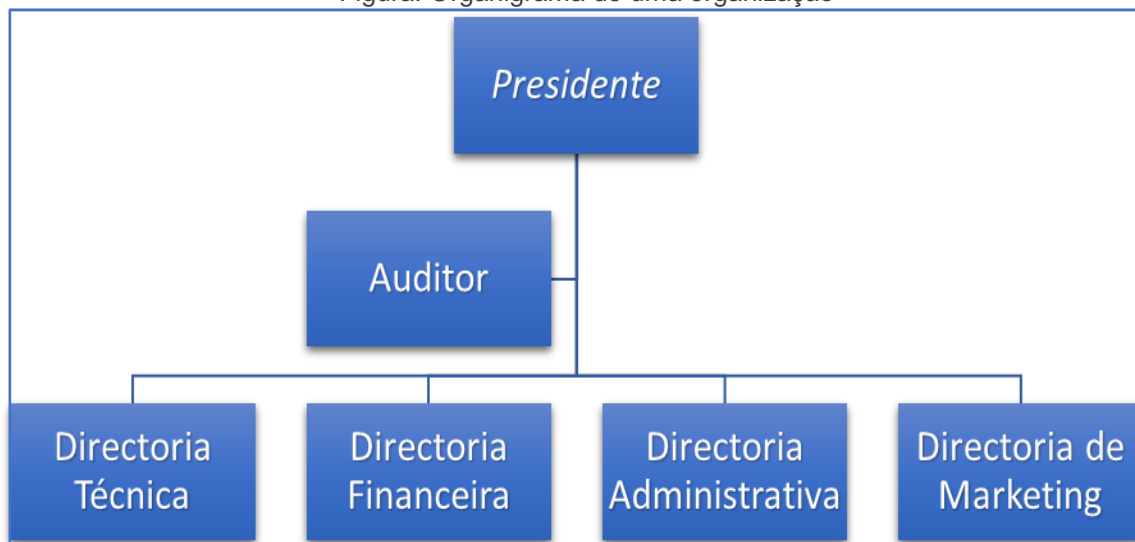
- Adequação e eficácia dos controles;
- Integridade e confiabilidade das informações e registos;
- Integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos por assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efectiva utilização;

Eficiência, eficácia e economicidade de desempenho e da utilização dos recursos dos procedimentos e métodos para salvaguarda dos activos e a comprovação de sua existência, assim como a exactidão dos activos e passivos compatibilidade das operações e programas.

Segundo Sa (2009, cit. em Costa e Batista, 2016) seja qual for o tipo de Auditoria ficou claro os benefícios da sua aplicação em qualquer situação dentro da organização. Contudo a presente pesquisa centra-se no estudo da AI que foi criada para servir à gestão das organizações, devido a necessidade de auditorias mais periódicas, com a finalidade de acompanhar e examinar as actividades desenvolvidas, não apenas pela contabilidade, mas também pelas outras áreas da organização verificando a necessidade de criar novas normas internas ou de modificar as já existentes.

AI é realizada dentro da organização e em muitas delas é executada com sucesso, exigindo da organização um grau de rigidez elevado e controle da própria auditoria por intermédio de inspectores. Mas para que esta seja executada com sucesso e garanta que os controles internos sejam efectivamente seguidos, o auditor interno necessita de autonomia, podendo interferir em todos os sectores de forma independente, sem se subordinar as linhas de autoridade, sendo necessário uma estrutura organizacional. A figura intitulada "Organigrama de uma organização," ilustra a estrutura hierárquica de uma organização, destacando a posição da AI dentro desse contexto. O organigrama apresenta de forma clara como a AI é integrada no nível estratégico, evidenciando sua independência operacional. Essa estrutura é crucial para garantir que a AI tenha a autonomia necessária para realizar suas funções sem interferências, permitindo uma avaliação objectiva dos processos e controles internos da organização. Esta serve como uma representação visual da importância atribuída à AI na promoção de boas práticas de governança e na contribuição para a eficiência e eficácia organizacional.

Figura: Organigrama de uma organização



Fonte: Rubio, Silva e Guimarães (2016)

O Organigrama acima já contempla o auditor interno dentro da organização e de forma independente, contudo este deve ser um profissional qualificado e tem o dever de conhecer toda a estrutura organizacional, normas, políticas e procedimentos da organização. Cujo objectivo deste é contribuir para o aprimoramento da gestão nas organizações, a partir de informações, análises, recomendações e orientações aos

gestores sobre a adequação, eficiência e eficácia dos processos de gestão de riscos, controle interno e governança, visando a promoção de um controle interno adequado, transparência nos processos e responsabilidades.

Ademais, deve-se tomar uma especial atenção em relação à independência do auditor, pois torna-se um ponto muito importante para que a amplitude e a profundidade dos processos sejam assegurados, conforme ilustra a Figura 1.

Assim, Ribeiro (2019) afirma que, a independência na realização das acções é uma questão fundamental para um bom desempenho da AI e, conseqüentemente, para a utilidade do serviço prestado, tanto mais necessário quanto os trabalhos a desenvolver entrarem nos caminhos da gestão.

Assim, pode-se afirmar que a AI é essencial na gestão das organizações e serve como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, os sistemas contabilísticos e de controlo internos, estão sendo efectivamente seguidos e todas as transacções realizadas estão reflectidas contabilisticamente em concordância com os critérios previamente definidos (Attie, 2006).

Contudo, não é suficiente que a empresa implante um bom sistema de auditoria e controle interno, sem que faça uma verificação periódica, a fim de avaliar se os colaboradores estão cumprindo aquilo que foi determinando, ou se devam ser implementadas as adaptações (Almeida, 1996).

Segundo Rubio *et al.* (2008), a função da AI é:

“Contínua, ela atua na organização para garantir e preservar a saúde da mesma, pois somente através de exames periódicos e sucessivos é que poderá apresentar um parecer ou relatório confiável, seguro, completo, pois observa todo o organizacional e não só parte da organização, tem-se uma visão geral da organização, autonomia de actuação, livre acesso a todas as áreas e departamentos, possui planeamentos estratégicos e operacionais, constante controlo, vigilância e ajuda, fornecendo dados e informações para colaboração nos processos de gestão da organização ” (P.17).

Assim, comprova-se que, a AI visa verificar e avaliar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança nas organizações, com o objectivo de agregar valor e melhorar as operações e resultados, por isso, se afirma que a sua actividade é contínua, completa e independente, e pode ser realizada por pessoas internas ou externas à organização, baseada na avaliação de risco. Esta, tem uma visão proactiva e não se limita apenas em detectar erros e falhas, traz consigo também



à implementação de soluções e medidas correctivas. Assim sendo, é dever da AI convencer aos gestores ou os demais interessados na gestão sobre a relevância do seu auxílio para melhoria dos seus negócios, identificando as áreas problemáticas e sugerindo correcções.

Segundo Lima, Viana, Silva, Luiz e Sena (2021) a AI traz resultados benéficos à empresa, com aplicabilidade contínua e realizada com eficiência, pode-se obter melhorias nos processos de gestão, diminuição de erros nos processos organizacionais, maior assertividade em novos processos, identificar possíveis riscos, alinhamento entre os processos realizados entre sectores da organização. Dentre outros benefícios que sua prática abrange, através da avaliação de processos e auxílio as estratégias a serem tomadas para minimizar ou extinguir os mesmos, auxilia na tomada de decisões dos administradores, isto é, a sua informação é necessária para alimentar o modelo de decisão do gestor, para que ele tome as decisões mais acertadas.

Come (2018) explica que, ao planejar uma auditoria, os auditores internos avaliam não só o tipo de risco, mais acima de tudo, quanto representa o risco presente, protegendo toda a entidade, avaliando os riscos relativos associados com as varias actividades, processos e operações e classificando-as por ordem dos seus níveis relativos de risco, auditando prioritariamente as de maior risco. Portanto, os riscos considerados de baixo impacto, ou seja de consequência de baixa gravidade, poderão ser aceites e monitorados, com ou sem redireccionamento de condutas/procedimentos, e os riscos de alto impacto poderão requerer a adopção de medidas saneadoras.

Não basta só explicar o objectivo e a finalidade da Auditoria é preciso saber como a mesma pode auxiliar na gestão, para tal é necessário primeiro mencionar alguns conceitos importantes de gestão, tais como se destacam a seguir:

Para Nogueira (2019) “Gestão é um conjunto de princípios relacionados às funções de planificação, organizar, dirigir e controlar uma organização. Ela consiste em trabalhar recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível para atingir os objectivos esperados com o mínimo de despesas” (p.20).

Uma boa gestão também contempla a aplicação de princípios para o aproveitamento de recursos físicos, humanos, financeiros e informais de maneira eficiente e efectiva para obtenção de resultados positivos, que possibilitem atingir os objectivos pré-estabelecidos para a organização.

Gestão organizacional é a fracção responsável por definir estratégias efectivas e assertivas para o crescimento e expansão dos resultados da organização. É uma forma de direccionar e aproveitar os recursos disponíveis. Essas estratégias devem estar alinhadas á missão e políticas da empresa, e levar em consideração factores internos como forças e fraquezas, bem como os externos, como, ameaças e oportunidades.

“A gestão organizacional é responsável por definir estratégias efectivas e assertivas para o crescimento e expansão dos resultados da organização, mas as mesmas devem estar alinhadas á missão e as políticas” (Silva, 2013, p.23).

#### **4. IMPORTÂNCIA DA AI NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Com a globalização, a concorrência e a evolução constante da sociedade, as organizações devem se reestruturar para cumprir as exigências do mercado. O principal objectivo de qualquer organização é a obtenção de lucro e sua continuidade. Porém, para atingir este objectivo entre outros é necessário que a organização tenha uma boa administração (Costa & Batista, 2016).

Contudo, actualmente é notório a ocorrência de muitos erros e fraudes, que podem ocasionar problemas futuros e para que esses riscos sejam avaliados e corrigidos é necessário alguns controles internos, para isso, é de extrema importância que organizações busquem um aprimoramento das suas ferramentas para auxiliar nos controles internos, dessa forma a AI entra com um papel importante, pois vem para apoiar na gestão, avaliar e melhorar os controles internos, a eficiência operacional e a conformidade das organizações, onde AI pode ajudar a identificar com facilidade as oportunidades e as ameaças para a consecução de resultados futuros.

Por outra, esta se torna de grande relevância para as organizações uma vez que, ajuda a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, serve de ferramenta de apoio á gestão e transmite informações dos administradores sobre o desenvolvimento das actividades executadas (Almeida, 2003).

Ela auxilia também na gestão de riscos, identificando áreas mais vulneráveis e propõe medidas para mitigar ou eliminar as ameaças internas e externas que podem afectar o cumprimento dos objectivos da organização, ajuda a melhorar o controlo interno, promovendo a transparência, confiança e segurança dos processos, bem

como, fortalecendo uma boa imagem e reputação. Ela também permite identificar e corrigir falhas, fraudes e irregularidades que podem comprometer o desempenho e os resultados da organização. Assim sendo, a AI serve de Ferramenta para simplificar tarefas e eliminar desperdícios e é o garante de um controle interno eficaz, sendo ela indispensável para uma boa gestão, garantindo uma melhoria contínua e a competitividade no mercado, bem como a segurança para os colaboradores.

Portanto, sendo o *controle* interno uma das ferramentas importantes para a auditoria, que é o processo de avaliar e verificar a adequação e a eficácia dos controles, bem como, identificar e corrigir possíveis falhas, erros, fraudes e irregularidades, iremos abordar sobre o controle interno para um bom desempenho organizacional, fase a AI.

## 5. CONTROLE INTERNO

Segundo Texeira (2006) o Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas, adoptadas numa empresa para proteger o seu activo, verificar a exactidão e a fidelidade dos seus dados contabilísticos, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às directrizes administrativas estabelecidas.

Alinhado a Texeira (2006), Ribeiro (2019) afirma que, o controle interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados, destinados prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade em que se insere.

Segundo os autores, esses conceitos de controle interno se aplicam a qualquer tipo de organização que tenha objectivos e recursos e visam garantir que os processos sejam realizados de forma eficiente e ético, evitando erros, fraudes e desperdícios, é por isso que, antigamente, só com a existência do controle interno, gestores e ou organizações já geravam confiança quanto a qualidade dos seus processos, actualmente, estas recorrem a AI para garantir a qualidade, por isso investir em AI se tornou crucial pois é o garante da qualidade e ajuda na prevenção e correcção de falhas que possam prejudicar a instituição e permite que o auditor tenha uma visão clara sobre o funcionamento da organização, bem como, dos riscos e das oportunidades para melhoria.

Esta visão nos remete ao facto de que o controle interno surge num contexto da auditoria, bem como a relação existente entre elas, pois o controle interno vem para facilitar o trabalho do auditor a partir do momento que esta salvaguarda os activos, ajuda na prevenção e detecção de erros e fraudes e a confiabilidade das informações financeiras, já o auditor utiliza o controlo interno da organização para planear e executar os seus procedimentos de auditoria, bem como identificar os riscos e as áreas críticas que demandam maior atenção. Este também verifica se o controle interno esta em um funcionamento adequado e se os colaboradores estão cumprindo na íntegra, deixando recomendações de aperfeiçoamento, através de relatórios, tendo em conta as boas práticas da Auditoria, portanto, todas as organizações deveriam incorporar um departamento de AI.

No entanto, Teixeira (2006) refere que:

“a implantação da actividade de AI, exige o envolvimento activo do órgão de gestão de topo da organização, for forma a comprometer a gestão com os objectivos e resultados que se pretendem atingir. Importa ainda referir que, compete á direcção promover um plano de acção onde sejam fixadas as atribuições, objectivos e níveis de responsabilidade e autoridade da actividade de AI” (p.31).

Neste contexto, o departamento de AI deve olhar os limites do campo de actuação e suas atribuições, sendo necessário, respeitar as seguintes fases (Teixeira, 2006):

- Delimitação de âmbito de intervenção do departamento de AI, de modo a que sejam fixados de forma objectiva os limites de campo d actuação da AI, as atribuições, os recursos e meios e o seu posicionamento na estrutura organizacional da organização;
- Definição dos níveis hierárquicos superior e inferior. A posição mais lógica e tradicional da posição da AI é configurá-la, como órgão de *Staff* de Direcção ou Conselho de Administração. Parece-nos, no entanto, fundamental que constituindo a AI um instrumento essencial de apoio á gestão, para que tenha uma visão transversal do conjunto das actividades da organização, deve ter a capacidade para proceder a auditorias integradas dos vários domínios de gestão da organização;
- Criação e reforço do sistema de comunicação interna horizontal e vertical, traduzida na divulgação para toda a estrutura da organização, do conteúdo, dos

valores, dos níveis de responsabilidade e atribuições e explicação das motivações que levaram à criação da actividade de auditoria

## 6. METODOLOGIA DE ESTUDO

Para se responder ao objectivo traçado para o artigo científico, que é analisar o contributo da Auditoria Interna como Instrumento de gestão eficiente na Associação foi realizada uma pesquisa com método descritivo, com uma abordagem qualitativa mais com procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica. Foi feito um plano de recolha de dados, composto por entrevista e aquisição de informação pertinentes para o desenvolvimento da presente pesquisa. Foi também usado livros, artigos científicos, dissertações, trabalhos publicados sobre temas similares, a Internet, entre outros que poderão ajudar a seguir com a pesquisa.

A pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigindo á solução de problemas específicos, baseando-se em teorias e conceitos existentes, mas busca de testa-los e comprová-los na realidade, gerando produtos, processos ou intervenções que possam trazer benefícios para a sociedade (Barros, 2014).

Segundo Gil, (2007, cit. em Beirão, 2018) a pesquisa descritiva visa descrever as caracteriasticas de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades esta na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados (p. 174). No método descritivo os factos são observados, registados e analisados sem interferência do pesquisador, podendo usar as técnicas padronizadas de colectas de dados.

Segundo Creswell (2014) a pesquisa qualitativa é uma abordagem que pressupõe que o significado dado ao fenómeno é mais importante que sua quantificação. Os resultados de pesquisas qualitativas se destinam a explicar somente o fenómeno ou o contexto em que a pesquisa foi aplicada, não sendo capaz de generalizar os resultados para uma população ou para outros contextos diferentes. Contudo, Silva e Menezes (2005) afirmam que, na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, ambiente natural é a

fonte directa para colecta de dados e o pesquisador é o instrumento chave (Silva & Menezes, 2005).

A Pesquisa Bibliográfica é a colecta de informações através de materiais bibliográficos, como exemplo livros, periódicos, anuais e artigos científicos (Silva e Menezes, 2005). Aliado a isso, Sousa, Oliveira e Alves (2021) afirmam que a pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão das obras publicadas sobre a teoria que irá direccionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objectivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. Este método ira ajudar na disponibilização de *inputs* para construir um debate teórico sobre AI de modo a preencher a revisão literária e seleccionar diferentes estudos que abordam sobre temas similares por forma a aprofundar o estudo.

## 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta pesquisa, apresentam-se os resultados obtidos do estudo sobre a Auditoria Interna e sua relevância para a gestão nas organizações e a apresentação das fontes bibliograficas que evidenciam temas sobre estudos similares. Tratou-se também de alguns pontos importantes para responder ao problema em analise e os objectivos propostos na pesquisa. Em resposta ao problema de pesquisa, Rubio, Silva e Guimarães (2008) referirarm nos seus estudos sobre Auditoria Interna e sua Importância para as Organizações, onde tinham como objectivo central demonstrar as técnicas que a AI possui para ajudar os gestores na tomada de decisão que Auditoria Interna cumpre um papel fundamental nas organizações, e é considerada um controle gerencial que funciona através de medições e avaliações da eficiência e eficácia de outros controle e auxilia os administradores com dados e informações tecnicamente elaboradas.

Estes falam ainda dos benefícios da implementação da Auditoria Interna nas organizações como instrumento que visa agregar valor á organização, por meio de uma avaliação e consultoria dos processos internos e da gestão de riscos, ajudando na identificação de falhas ainda na fase embrionária, evitando prejuízos ou danos maiores na indicação de processos e actividades que precisam de melhoria contínua da qualidade e da eficiência e permite que a gestão tenha controlo sobre os processos.

Similralmente, Texeira (2006) nos seus estudos sobre o contributo da Auditoria Interna para uma gestão eficaz, traz uma visão ainda mais clara sobre a sua importância para as organizações, pois esta afirma que a Auditoria Interna atende perfeitamente aos interesses dos gestores, no sentido em que esta audita não somente a parte contabilística, como também, a parte não contabilística, estabelecendo um controle mais amplo dentro da organização, pois este utiliza métodos e técnicas adequadas para colectar, analisar e interpretar. Portanto, é seu dever monitorar a implementação das acções correctivas e preventivas decorrentes das recomendações deixadas.

Adicionalmente, Moreira e Baran (2018) ressaltam a importância da Auditoria Interna na identificação de irregularidades nos processos organizacionais, o que é crucial para a melhoria contínua e a agregação de valor aos produtos ou serviços oferecidos. Essa perspectiva é vital para o contexto das organizações de base comunitária, pois enfatiza a Auditoria Interna não apenas como uma ferramenta de conformidade, mas também como um meio de promover a eficiência e a eficácia operacional.

Tanto Rubio, Silva e Guimarães (2008), Teixeira (2006), Moreira e Baran (2018) comugam com o facto de que Auditoria Interna é um mecanismo fundamental para a detecção de irregularidades nos processos organizacionais. Eles argumentam que a Auditoria Interna não somente auxilia na conformidade e na prevenção de fraudes mas também promove a eficiência e a transparência, elementos essenciais para a sustentabilidade das organizações de base comunitária, pois este estudo não apenas visa entender a aplicabilidade da Auditoria Interna em organizações de base comunitária mas também contribuir com *insights* praticos para a sua implementação efectiva.

A análise realizada evidencia que a AI contribui significativamente tanto para a eficiência quanto para a eficácia da gestão organizacional. A eficiência, referindo-se à capacidade da organização de maximizar outputs com o mínimo de inputs, é reforçada pela AI através da identificação de desperdícios e da otimização de processos. Por outro lado, a eficácia, que diz respeito ao grau de alcance dos objectivos organizacionais, é aprimorada pela AI ao assegurar que as operações estejam alinhadas com os objectivos estratégicos da organização.

## 8. CONCLUSÃO

O Artigo objetivou analisar o contributo da Auditoria Interna como Instrumento de gestão eficiente na Associação “X” e foi possível observar que ela tem um papel fundamental dentro da organização e tem contribuído bastante para o crescimento contínuo e está ligado directamente a administração fornecendo maior segurança nas informações e contribuindo para melhor desempenho das suas actividades.

Assim sendo, a implementação eficaz da auditoria interna em organizações de base comunitária requer a satisfação de determinados requisitos fundamentais que asseguram a integridade, a independência e a eficácia do processo de auditoria. Este segmento visa avaliar esses requisitos, fornecendo uma visão detalhada sobre os elementos essenciais que devem ser considerados para a criação e manutenção de um sistema de auditoria interna robusto.

Neste sentido, percebe-se que a Auditoria Interna serve como um alicerce para formular estratégias que sejam inclusivas, abrangentes e adaptadas às necessidades específicas da organização, ao identificar lacunas na conformidade, eficiência ou equidade que forneçam insights para aprimoramentos. Este entendimento compartilhado revelou que a AI é uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz em organizações de base comunitária, fortalecendo a governança, prevenindo fraudes, e promovendo a eficiência operacional

Além disso, a auditoria interna contribui significativamente para a segurança na tomada de decisões. As informações precisas e confiáveis fornecidas pela AI oferecem uma base sólida para que os gestores tomem decisões informadas e estratégicas. Essa segurança não só melhora a eficiência operacional, mas também reforça a confiança dos *stakeholders*, protegendo os interesses dos investidores e garantindo a sustentabilidade a longo prazo da organização.

A melhoria contínua dos processos é outro impacto significativo da auditoria interna. As recomendações provenientes das auditorias internas são essenciais para a implementação de mudanças que aumentam a eficiência operacional e reduzem custos desnecessários. Ao focar na melhoria dos controles e processos, a AI se torna uma aliada indispensável na verificação e fiscalização destes, proporcionando aos gestores a segurança necessária para decisões assertivas.

No contexto das organizações de base comunitária, onde os recursos são frequentemente limitados e a responsabilidade social é elevada, a AI se torna ainda



mais crucial. A capacidade de detectar e corrigir erros e fraudes, melhorar processos e assegurar a conformidade com regulamentos é vital para a eficácia e a eficiência dessas organizações.

Em suma, a auditoria interna transcende a função de mero mecanismo de conformidade, configurando-se como um componente estratégico vital para a gestão eficaz das organizações de base comunitária. A pesquisa reforça a importância de uma auditoria interna robusta e independente na promoção de uma cultura de eficiência, transparência e integridade, essencial para o sucesso e a perenidade dessas organizações. A integração desses elementos permite não apenas a sustentabilidade financeira, mas também a construção de uma reputação sólida e confiável perante a comunidade e os *stakeholders*, assegurando que a organização possa cumprir sua missão de maneira eficaz e ética.

Portanto, recomenda-se que a Associação 'X' continue a fortalecer seus controles internos, garantindo que todas as operações estejam em conformidade com as políticas estabelecidas e as melhores práticas de gestão. A implementação de programas de treinamento contínuo para os colaboradores sobre a importância dos controles internos e da AI pode aumentar a eficácia desses mecanismos e promover uma cultura organizacional de responsabilidade e transparência.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. R. (2003). *Auditoria e controle interno*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2011). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (14<sup>a</sup>.ed). Londres, Reino Unido: Pearson.
- Attie, W. (2006). *Auditoria: Conceitos e aplicações* (6<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Babbie, E. (2015). *The practice of social research* (15<sup>a</sup>. ed.). CA, California: Cengage Learning Editora.
- Barros, L. M. (2014). Pesquisa aplicada: Conceitos e contribuições para a solução de problemas práticos. *Revista de Pesquisa e Inovação*, 10, 45-62
- Come, S. (2018). *O papel da Auditoria Interna na gestão das organizações públicas: Caso do fundo de Energia (2012-2017)*. Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Economia e Gestão, Beira, Moçambique.
- Costa, L. L. & Batista, M. A. (2016). *A Importância da Auditoria Interna nas organizações: Diagnóstico versus Decisão*. Faculdade de Doctum de João Monlevade, Vila Tanque: Brasil.
- Creswell, J. W. (2014). Uma Introdução Concisa à Pesquisa de métodos mistos. *Publicações Sage*, 3, 6-10.
- Gil, A. (2007). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*(4<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gomes, F. C., Araújo, L. R., & Barboza, G. S. (2009). Auditoria interna e governança corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, 207-221
- Gomes, F. C., Araújo, L. R., & Barboza, G. S. (2009). Auditoria interna e governança corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11, 207-221.
- Hall, J. A. (2011). *Accounting information systems* (8<sup>a</sup>. ed.). WA, Washington: Cengage Learning Editora.
- Lima, M. E., Viana, P. R., Silva, J. L., Luiz, R. B., & Sena, G. T. (2021). *Auditoria interna: Práticas e desafios contemporâneos*. Lisboa, Portugal: Atlas.
- Moeller, R. R. (2009). *Brink's modern internal auditing: A common body of knowledge* (7<sup>a</sup>. ed.). NY, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moreira, H. F., & Baran, R. (2018). A importância da auditoria interna na identificação de irregularidades. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15, 93-112.
- Nogueira, R. (2019). *Gestão e planejamento estratégico: Como alcançar resultados eficientes*. Belém, Brasil: Atlas.
- Nogueira, R. (2019). *Gestão e planejamento estratégico: Como alcançar resultados eficientes*. Belém, Brasil: Atlas.
- Pickett, K. H. S. (2005). *The essential handbook of internal auditing*. NJ, New Nersey: John Wiley & Sons.
- Ramos, D. (2019). *Auditoria de Qualidade*. Porto Alegre: Brasil.

Ribeiro, A. (2019). Independência e objetividade na auditoria interna. *Revista de Auditoria e Contabilidade*, 25, 14-28.

Rubio, A. C.; Silva, J. M.; & Guimarães, T. S. (2008). *Auditoria Interna e sua Importância para as organizações*. Mato Grosso, Brasil: Altas.

Silva, J. B. (2013). Custos-Ferramentas de Gestão. *Coleção Semitanários CRC*, 9, 23-35.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (3ª .ed.). Laboratório de ensino a distância. Florianopoles. Brasil.

Singleton, T. W., & Singleton, A. J. (2007). *Fraud auditing and forensic accounting* (4ª. ed.). NJ, New Jersey:Wiley.

Sousa, A. S.; Oliveira. G. S.; & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucmp*, 20-43.

Texeira, A. (2006). Auditoria interna: Ferramenta para gestão eficaz. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 17, 53-68.

## CAPÍTULO 03

### O CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO NA GESTÃO DE PROCEDIMENTOS DE EMPRESAS PÚBLICAS

#### **Nhipass Alberto Munguambe**

Mestre em Contabilidade e Auditoria Pela Universidade Católica de Moçambique (UCM)  
E-mail: 715220054@ucm.ac.mz

#### **Agostinho Valente Macane**

Doutor em Economia, Professor Auxiliar na UCM  
E-mail: amacane@ucm.ac.mz

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objectivo analisar o contributo do Controlo interno na gestão de procedimentos das empresas publicas: caso do Fundo de Estradas Fundo Publico. E para melhor entender o objectivo do trabalho, a pesquisa tece conceitos do controlo interno, gestão e procedimentos. A intensa pesquisa Bibliográfica leva ao alcance do objectivo geral e dos específicos traçados para o estudo. A mesma identifica as práticas do controlo interno na gestão do sector de estradas, descrevendo os indicadores da eficácia do controlo interno bem com as mudanças verificadas na prática do controlo interno no sector de Estradas em Moçambique. Em termos metodológicos o artigo segue uma abordagem qualitativa pois analisa a conceituação teórica e as diversas linhas de pensamento dos estudos sobre o assunto nas organizações, através de procedimentos técnicos de uma Pesquisa Documental e Bibliográfica, a qual levou a concluir que o Controlo Interno contribui na gestão de procedimentos pois permite observar, prevenir e assegurar a operacionalização dos objectivos da empresa, fazendo cumprir com as leis e normas estabelecidas de acordo com os princípios, como forma de reduzir os erros e omissões na gestão de procedimentos bem como fraudes premeditadas e ou lapso financeiros e patrimonial da empresa através de boas práticas e implementação no uso do seu património no que concerne a confiabilidade de informações financeiras, administrativas e de *Procurment* do sector.

**PALAVRA-CHAVE:** controlo interno, gestão procedimentos.

**ABSTRACT:** The present work has as its analytical objective the contribution of Internal Control in the management of procedures of public companies: the case of the Public Road Fund. And to better understand the objective of the work, the research weaves concepts of internal control, management and procedures. The intense bibliographical research leads to the achievement of the general and specific objectives outlined for the study. It identifies the practices of internal control in the management of the road sector, describing the indicators of the effectiveness of internal control as well as the changes observed in the practice of internal control in the road sector in Mozambique. In methodological terms, the article follows a qualitative approach as it analyzes the theoretical conceptualization and the various lines of thought of studies on the subject in organizations, through technical procedures of a Documentary and Bibliographic Research, which led to the conclusion that Internal

Control contributes to the management of procedures as it allows observing, preventing and ensuring the operationalization of the company's objectives, enforcing the laws and standards established in accordance with the principles, as a way of reducing errors and omissions in the management of procedures as well as premeditated fraud and/or financial and patrimonial lapses of the company through good practices and implementation in the use of its assets with regard to the reliability of financial, administrative and Procurement information in the sector.

**KEYWORD:** internal control, procedure management.

## 1. INTRODUÇÃO

O controlo interno constitui numa das questões mais importantes dentro do processo administrativo de qualquer organização e ou sector, pois este possui objectivos que focalizam as exigências do Tribunal Administrativo e Inspeção Geral das Finanças como sendo agentes reguladores dos procedimentos administrativos do Estado. Daí que é importante que se conheça o contributo do controlo interno na gestão das empresas publicas porque o controlo interno auxilia na gestão, harmonização e validação dos procedimentos de trabalho multisectorial, com vista a uma dinâmica no desempenho do seu papel na sociedade. Dentro deste contexto, pode se perceber que “Controlo interno é um mecanismo ou prática empregue para evitar e ou dectetar actividades não consentidas tendo em consideração a realização dos objectivo definidos para a empresa” (Brito, 2021, p.1). Embora o controlo interno, seja um instrumento administrativo pouco utilizado pelas empresas publicas, mas o controlo interno bem implementado é um sistema indispensável para o sucesso de uma empresa nos últimos anos, pois garante segurança razoável na prevenção, limitação, detenção de erros, irregularidades e gestão de procedimentos. E de acordo com os agentes reguladores de gestão de procedimentos nas actividades do Estado, uma empresa tem uma gestão aceitável quando observados todos procedimentos que contemplam as etapas de planeamento, execução e controlo em busca de eficiência e eficácia nas empresas, entretanto, estas etapas e processos serão possível de implementar se os gestores e ou responsáveis pelas áreas e ou sectores tiverem conhecimento da importância de controlo interno na instituição,

A presente pesquisa, tem como questão-problema do estudo, ***Como é que o controlo Interno contribui na gestão de procedimentos na empresa FE, FP.*** E em resposta a esta questão foram traçados os objetivos gerais e específicos no intuito de explicar, o contributo do controlo interno na gestão de procedimentos na Empresa FE, FP, onde para melhor compreensão deste objectivo, especificamente identifica as prática do controlo interno na gestão da empresa, descrevendo os indicativos da eficácia do controlo interno e avaliar as mudanças verificadas na prática do controlo interno na empresa

Para além da introdução, fazem parte do trabalho a fundamentação teórica onde estão contextualizadas as palavras chaves da pesquisa, seguida da metodologia que descreve as técnicas usada para o alcance do problema levantado e resposta dos

objectivos, posteriormente encontra-se a discussão dos resultados obtidos de acordo com os estudos empíricos e focalizados de vários autores e dados colhidos a quando da entrevista com base num guião, fazendo o cruzamento, a similaridade e o contraste das informações e para finalizar a discussão dos resultados, descrição das empresas e as referências das fontes de pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Controlo interno é o conjunto de processos operados pelo conselho de administração, pela administração e outras entidades desenhado para fornecer segurança quanto à operacionalização dos objectivos da empresa, no que se refere a:

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obediência de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis; e
- Eficácia e eficiência de operações administrativas (Araújo, 2001).

De acordo com Pereira (2014), controlo interno é um processo levado a cabo pela administração, direcção e outros membros da entidade com objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável, fazendo cumprir as leis e normas estabelecidas de acordo com o país em que a empresa se integra.

Conjugado às palavras de Pereira (2014), controle interno de acordo com Crepaldi e Crepaldi (2019 cit. em Reis, Costa & Braga, 2021):

[...] compreende o plano de organização, os deveres e as responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas com a finalidade de: salvaguardar os ativos; verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais; desenvolver a eficiência nas operações; comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados, sendo assim é essencial que toda empresa esteja munida de bons controles para que possam-se obter melhores resultados, visando que a entidade se desenvolva com mais confiança no negócio perante o mercado (p.80).

Diante destes conceitos, fica claro que qualquer organização necessita de alguma intensidade de controlo interno, isto porque as organizações que não adirem às medidas de controlo interno, podem não suportar a pressão dos auditores externos e reguladores processuais, em contrapartida das que adirem, pois tornam a realização de suas actividades mais disciplinadas e facilmente alcançam os objectivos traçados no plano de controlo interno, porque, o controlo interno deve ser entendido como sendo qualquer acção tomada pelos gestores que podem ser tanto da alta

administração como os níveis de gestão sectoriais, uma vez que este funciona como uma ferramenta que auxilia as actividades das auditorias, determinando a abrangência dos testes que serão aplicadas pelos reguladores processuais, através de um organograma correspondente a sua estrutura, níveis de hierarquia e suas responsabilidades para cada área de trabalho.

Um efectivo sistema de controlo interno é essencial para manter registos contabilísticos e financeiros de uma organização, cruciais para a sua gestão, de forma transparente e rigorosa, em como manter a confiança aos auditores externos e reguladores processuais, no seus testes e avaliação conforme indicam as normas de auditorias, reduzindo desta forma a ocorrência de erros e irregularidades.

## 2.1 OBJECTIVOS DO CONTROLO INTERNO

O controle interno pode assumir vários significados sendo distinguido pelo contexto em que é abordado. Assim, no exercício de suas funções, destacam-se as seguintes atribuições:

[...] assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas, destacando-se entre objetivos específicos e atingidos: como se antecipar, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, práticas antieconômicas e fraudes; salvaguardar os ativos financeiros e físicos quanto a sua boa e regular utilização e assegurar a legitimidade do passivo; permitir a implementação de programas, projetos, actividades, sistemas e operações, visando à eficácia, eficiência e economicidade dos recursos; observar as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos (Franco e Marra, 1992, p. 104).

Principais Objetivos do Controlo Interno:

- Salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- Dar conformidade ao registo contabilístico em relação ao acto correspondente;
- Propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
- Estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas; contribuir para a promoção da eficiência operacional da companhia;
- Auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.



Ainda sobre os objetivos dos controles internos, Araújo (2000) realça que controles são imprescindíveis no âmbito administrativos porque proporcionam ao auditor uma fundamentação nas suas atividades e, com isto, fornecer dados corretos à contabilidade, evitando falhas, erros ou desperdícios, que podem comprometer o patrimônio da empresa.

## 2.2 TIPOS DE CONTROLO INTERNO

Um sistema de controlo interno auxilia as operações de uma empresa para que estas sejam operacionalizados com maior eficiência. Por isso, Beraldi, Escrivão Filho e Rodrigues (2000 cit. em Reis, Costa & Braga, 2021) caracterizam o controlo interno em dois grandes tipos de controlo, nomeadamente: controlo interno contabilístico e controlo interno administrativo, no entanto, importa nesta pesquisa o controlo Administrativo.

De acordo com Attie (2021), controlo interno administrativo está mais relacionado com políticas e procedimentos internos e é uma ferramenta importante principalmente porque faz análise de dados que serve de indicadores para tomada de decisões através de relatórios de desempenho em cada sector operacional da empresa, para além desta importância, compreende o plano da organização, os métodos, os registos e procedimentos que se relacionam com processos de tomada de decisão, quando não existem procedimentos de controle interno, os erros são frequentes involuntários e ocorrem despercebidos.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DE CONTROLO INTERNO

Segundo Chiavenato (2003), são características de um sistema de controle interno eficiente o Plano de Organização; Sistema de Autorização e de Procedimentos e Pessoal Qualificado.

No entanto, Pereira (2014), defende que para se ter um Controle Interno adequado é necessário que ele seja bem estruturado pela administração, com medidas de efetividade e de custos razoáveis, que possam fornecer uma razoável margem de garantia, reduzindo o nível de erros e irregularidades, propiciando que as metas e objetivos traçados sejam cumpridos de forma eficiente e eficaz e com redução de custos, permitindo que os objetivos sejam cumpridos de forma correta.

## 2.4 EFICÁCIA DO CONTROLO INTERNO

A eficácia do controlo interno resulta da prevalência do interesse público sobre os interesses particulares, na profissionalização e na melhoria da capacidade técnica dos servidores, dificultando a implantação e expansão das práticas não abonatórias. De acordo com Pereira (2014) um Controlo interno eficaz, além de constituir-se em poderoso instrumento de gestão e dar transparência a toda e qualquer actividade administrativa, possibilita a responsabilização individual e facilita a operacionalização das actividades (p.134).

## 2.5 RISCOS E DESAFIOS DO CONTROLO INTERNO

Risco é a ameaça de que um evento ou uma acção afecte adversamente a capacidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir os seus objectivos e estratégias de negócio (Dos Santos, 2013).

Entretanto, para Sousa, Santos e Nicolau (2017), constitui desafio do controlo interno o atingimento dos objectivos institucionais; a coordenação ou gestão do SCI na formalização e ou estabelecimento de uma clara estrutura de governança para este fim.

## 2.6 FACTORES QUE INFLUENCIAM O CONTROLO INTERNO

O controlo Interno tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objectivo definido, quer seja administrativo ou de gestão. Dessa forma, o controlo interno avalia uma função observável, pois, depende de vários factores que, segundo Martins (2010), um sistema de controlo interno consiste no plano de organização e todos os métodos e medidas, coordenadamente adoptadas dentro de uma Entidade, influenciados pelos seguintes factores básicos:

1. Organograma claro e objectivo, contendo responsabilidades definidas, segregação de deveres e funções;
2. Utilização de um manual de procedimentos, formulários, documentos e esquemas mecânicos;
3. Introdução de verificação, provas independentes e continuas, ou seja, conferência automáticas; e

4. Grau de qualidade e competência do pessoal (a qualificação do pessoal segundo as responsabilidades e funções a serem desempenhadas).

Contrariamente ao anterior autor, os factores que influenciam o Controlo Interno são: i) a definição cuidadosa de estratégia de acordo com objectivos bem estabelecidos; ii) a obtenção e combinação dos melhores recursos definindo sistemas de competências, regras e procedimento; iii) a liderança motivacional com intuito de animar as equipas, avaliar o desempenho, resolver conflitos e impulsionar as pessoas a fazer, mais fazer bem; monitorar e controlar objectivos com o que executou; e a determinação do grau de realização, corrigindo rotas e políticas, ajustando as metas e procedimentos (Gonzalez et al. 2012 cit. em Costa 2015, p.9.).

## 2.7 A PRÁTICA DO CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS

O Controlo interno é uma exigência legal, no entanto sua existência se justifica principalmente para promover a optimização dos escassos recursos públicos, sendo um instrumento de promoção da defesa do património publico em especial no tocante á vigilância dos índices da divida publica.

Segundo Farias (2006 cit. em Martins 2010), a prática do controlo interno é considerada como métodos e instrumentos utilizados pela empresa na tomada de decisão, proporcionando autorização e responsabilização, não se limitando á estrutura organizacional.

## 2.8 CONTRIBUTO DO CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS

O controlo interno tem como objectivo assegurar a continuidade da empresa acompanhar a mesma nas execuções dos actos e assim prevenir ou corrigir as ações a serem desempenhadas prevenindo a ocorrência de erros graves e que possam prejudicar a empresa.

De acordo com Renato (2015), controlo interno tem como finalidade de:

- Salvarguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- Dar conformidade ao registro contabilísticos em relação ao acto correspondente;
- Propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;

- Estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
- Contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade; e
- Auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

Tal como o anterior autor, Teixeira (2021), enfatiza que de controlo interno salvaguarda os interesses da empresa na precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais estimulando a eficiência operacional e aderência às políticas existentes.

Portanto, no contexto moçambicano, de acordo com o Artigo 63 da lei do SISTAFE (Lei 9/2002 de 12 de fevereiro) atribui competência aos órgãos que fazem parte do SCI de “exercer as atividades de verificação da aplicação dos procedimentos estabelecidos e o cumprimento da legalidade, regularidade, economicidade, eficiência e eficácia tendo em vista a boa gestão na utilização dos recursos postos à disposição” do aparelho estatal. Isto porque é no âmbito do SISTAFE onde o controle interno encontra as bases legais para funcionar.

Para além da responsabilidade acima mencionado, o controlo interno também contribui para a eficiência e eficácia operacional, obediência a diretrizes políticas, normas e instruções da administração tais como programação de treinamento e desenvolvimento de pessoal, métodos de programação e controle de actividades, sistemas de avaliação e desempenho e estudos de tempo e movimentos. Logo, pode-se afirmar que um controle interno depois de aplicado e executado tende a proporcionar melhores resultados, principalmente quando é realizada a verificação nos departamentos, para que a gestão tenha certeza de que cada sector está actuando conforme as políticas internas, assim beneficiando a gestão nas suas futuras decisões.

## 2.9 PROCESSO DE CONTROLO INTERNO NAS EMPRESAS

O controlo interno integra uma importante etapa do processo de gestão, pois permite estabelecer padrões para acompanhar o desempenho operacional, contribuindo para a manutenção das actividades da organização. Nesse caso, o processo é definido por elementos essenciais que podem ser analisados, segundo Oliveira e Linhares (2007):

- Ambiente de controlo;

- Avaliação e gerenciamento de riscos;
- Actividade de controlo;
- Informação e comunicação;
- Monitoria.

Contemplando-se os elementos que são primordiais para a existência de controles internos em uma empresa, qualquer que seja ela, importa saber que tais elementos contribuem para que os controles sejam eficazes e atendam às expectativas em sua funcionalidade através do monitoramento exercido pela auditoria. Portanto, para que isso ocorra: os gestores precisam ter claro aos conceitos referentes aos controles internos, visando garantir à empresa a salvaguarda.

Segundo Chiavenato (2003), a gestão administrativa é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou sector de actuação. Ela envolve a coordenação eficiente dos recursos disponíveis, humanos, financeiros e materiais para alcançar os objectivos estabelecidos de maneira eficaz e eficiente.

Entretanto, Costa (2004) descreve gestão administrativa, como sendo uma actividade ou acção á obrigações do controlo interno, obedecendo os princípios de planeamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controlo.

Segundo Chiavinato (2007), no coração da gestão administrativa, está a busca pela eficiência e eficácia operacional. As organizações bem geridas, são capazes de otimizar seus processos, maximizando a produtividade e consequentemente, aumentar sua lucratividade e sustentabilidade a longo prazo. A gestão eficaz também melhora a satisfação e motivação dos funcionários, criando um ambiente de trabalho positivo e propicio para o desenvolvimento pessoal e profissional.

### 3 METODOLOGIA

Nesta fase do trabalho, apresentam-se os aspectos metodológicos, que consistem em estudar e avaliar vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não a nível das implicações de suas utilizações. Para que se obtenha resposta ao questionamento que deu origem a pesquisa e atender ao objectivo Geral e aos Específicos traçados. Neste artigo, foi realizada uma pesquisa com finalidade explicativa e qualitativa. Segundo Gil (2007) “a pesquisa explicativa, pode ser a

continuação de outra descritiva, posto que a identificação de factores que determinam um fenómeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (p.43).

Entretanto Silva e Menezes (2005), definem pesquisa bibliográfica como “a coleta de informações através de matérias bibliográficas, tais como livros, periódicos, anuais e artigos científico” (p.4). Secundado por Gil (2018), ao afirmar que “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos” (p.28).

No entanto, no presente artigo, as metodologias utilizadas foram o estudo de caso para verificar e proporcionar a coleta de dados que demonstram a realidade na qual a entidade pesquisada se encontra e a pesquisa bibliográfica, foi realizada para melhor conceituação de termos e conhecimentos prévio do assunto, ou seja, termos relativos a controlo interno com base em artigos científicos dos anos anteriores, relatórios de auditorias internas e externas e entrevistas aos funcionários do Fundo de Estradas, Fundo Publico. O uso deste tipo de pesquisa, mostrou se importante pois proporcionou um fortalecimento essencial á metodologia de pesquisa, alcançando assim o objectivo anteriormente citado, reduzindo ao máximo a possibilidade de surgimento de eventuais questionamentos.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

É sabido que, actualmente as empresas tem enfrentado inspeções em sua gestão que culminam com relatórios e constatações de auditorias externas, do tribunal administrativo e inspeção geral das finanças, órgãos reguladores de procedimentos administrativos na gestão do Estado, no que tange aos métodos usados no decorrer das actividades multisectoriais das empresas publicas dada a limitações para interpretação das alterações legislativas que contribuem para o aumento do risco da execução dos processos e procedimentos de acordo com a conformidade e regularidade legal vigente. Neste sentido, feita a leitura bibliográfica dos estudos anteriores, vários estudos empíricos foram surgindo em diversos países sobre o tema em estudo e em análise, os autores ora estudados comungam as mesmas ideias com relação ao contributo do controlo interno nas empresas.

De acordo com Fachada (2014), em seu estudo sobre Sistema de controlo interno na administração central do estado, focalizado nos organismos do ministério

das finanças em Coimbra, ficou evidente que o SCI sendo uma ferramenta de gestão já é um motivo para implementação nas empresas publicas na medida em que traz melhorias e fiabilidade da qualidade de informação, a unanimidade dos procedimentos em diversos sectores, dotado para este órgão “peça chave para tomada de decisão num período de difícil gestão dos dinheiros públicos e com fortes medidas de constrangimentos provenientes na sua grande maioria pelas implicações do PAEF. Concluindo que as empresas que não adoptam as medidas do CI, não possuem uniformidade dos procedimentos, nem harmonização das acções, realizadas pelos organismos pertencentes ao Ministério.

Entretanto, Costa (2015) em seu estudo sobre Importância do controlo interno no departamento de uma empresa de serviços de água Estudo de caso: AdRA-Águas da Região de Aveiro em Coimbra, concluiu que com a existência do controlo interno implementado, trouxe para empresa um grande contributo em particular na área financeira dada a sua complexidade, características e dimensão, uma vez que houve melhoria nos procedimentos pois eram executados de forma eficiente e eficaz , a receptividade dos recursos humanos em colaborar, compreender e aceitar as vantagens das boas prática de CI bem como a identificação de situações de melhoria para operações e actividades.

Com o elevado e desenvolvido índice de corrupção na gestão de fundos públicos aliado ao incumprimento do legislado pelos órgãos reguladores, é incontornável a implementação de SCI pois este é indispensável á consecução eficiente dos objectivos de qualquer instituição em Moçambique, resultando em vários estudos com intuito de analisar a sua contribuição na harmonização de procedimentos na gestão das empresas publicas, contudo, há ainda poucas literaturas facadas neste tema.

Diferentemente de Xerinda (2011), em seu estudo qualitativo, exploratório, onde foi seleccionada a metodologia em função dos objectivos que se pretendem alcançar com o trabalho tendo recorrido em primeiro lugar, a uma pesquisa bibliográfica sobre o controlo interno e reestruturação empresarial. O estudo teve como temática o Impacto da Reestruturação Empresarial no Sistema do Controlo Interno: Estudo do Caso: Serviço de Contabilidade da Empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P, constatou-se que há uma relação conflituante entre os princípios do Controlo interno e os princípios da reestruturação empresarial, pelo que, é notório o acúmulo de funções, bem como a ausência de definição de responsabilidades

resultante da unificação de vários serviços e a redução das verificações e controlos (segundo um dos princípios da reestruturação empresarial), entrando em choque com o princípio do controlo interno que defende a delegação de poderes e segregação de funções.

No entanto, de acordo com Mandlate (2018), em seu estudo qualitativo e descritivo, baseado no método de recolha de dados por via de entrevista semiestruturados, sobre o contributo do SISTAFE na reeducação de casos de desvio de fundos públicos no período de 2012-2016 em Moçambique, concluiu que o contributo deste subsistema do controlo interno desempenham um papel crucial na prevenção e combate á corrupção e que caso eles realizam as suas tarefas de acordo com o preconizado nos instrumentos legais e os funcionários pautem pela ética e deontologia profissional dada a responsabilidade imputada aos gestores exigindo no exercício de suas actividades em qualquer processo sob pena de as unidades não terem informações tempestivas e confiáveis.

Por sua vez, Comé (2018) em seu estudo com o tema: “O Papel da Auditoria Interna na Gestão das Organizações Públicas: O Caso do Fundo de Energia, 2012-2017”. Que pretendia saber até que ponto a auditoria interna desempenha um papel importante no processo de gestão no FUNAE? Onde sob ponto de vista metodológico enquadrou-se na pesquisa qualitativa, e para a recolha de dados optou-se por três procedimentos: pesquisa bibliográfica, documental e a técnica de entrevista, especificamente a entrevista semi-estruturada. Para seleccionar o nosso entrevistado usou-se a amostragem não-probabilística intencional. Optou-se também pelo método monográfico ou estudo de caso para aprofundar o processo de auditoria interna no FUNAE. Da análise feita foi possível concluir que a auditoria interna desempenha um papel importante no processo de gestão no FUNAE, visto que permite a identificação de erros de procedimentos contabilísticos e financeiros e orienta a sua correção. Possibilita igualmente verificar o grau de execução das actividades e o cumprimento das recomendações decorrentes de trabalhos de auditoria interna e externa ajudando na correcção de problemas de carácter organizacional, estrutural e operacional.

Portanto, há alguns aspectos que limitam a realização da auditoria interna de forma eficaz e eficiente, tais como, a falta de autonomia e capacidade dos técnicos de auditoria interna e a não realização de algumas actividades patentes no Regulamento Interno do FUNAE. Assim, há necessidade de se pensar no reforço do espaço que a auditoria interna deve ter no FUNAE, através de um apoio, seja ao nível dos gestores



assim como dos funcionários da instituição, fornecendo informação necessária para que de facto a auditoria interna desempenhe o seu real papel.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na sociedade actual, na conjuntura em que se configura a administração publica é profundamente estigmatizada pela ausência de recursos e por uma exigência cada vez mais ampla, refletindo nos administradores de fundos públicos, uma elevada preocupação relacionada com aspectos que tangem á existência de um Controlo Interno mais eficiente e eficaz nas entidades cuja administração é da sua responsabilidade.

Deixando claro que, as empresas publicas tal como as privadas, necessitam de alguma intensidades de controlo interno, isto porque as organizações e ou empresas que não aderem as medidas de CI, podem não suportar a pressão dos auditores externos, dos reguladores e fiscalizadores processuais, em contrapartida das que aderem estas medidas pois tornam a realização de suas actividades mais disciplinares e facilmente alcançam os objectivos traçados no plano de controlo interno, porque o controlo interno deve ser entendido como sendo qualquer acção tomada pelos gestores que podem ser tanto da alta administração como os níveis de gestão sectorial.

Assim, das análises feitas no FE,FP, conjugado aos estudos empíricos e focalizados, pode se concluir que o controlo interno contribui na gestão dos procedimentos da empresa, porque actua de forma preventiva em todas as suas funções administrativas, financeiros, *Procurment* e dentre outras, em busca da realização dos objectivos a que se propõe; fiscalizando a correcta utilização de recursos públicos; a exactidão e fiabilidade de dados; a uniformização da aplicação das regras, métodos e a conformidade do cumprimento das normas legais e procedimentos aplicáveis.

No entanto, o FE,FP, apesar de ter um controlo interno operacional, não esta isento de erros, falhas e irregularidades, contudo, porque a existência de um controlo interno adequado, propicia ás empresas uma protecção menos honrosa e mais eficaz, o FE,FP muito tem feito para melhorar a sua actividade como forma de reduzir e ou mitigar os erros, riscos, falhas e omissões, através da monitoria do plano de acção nas auditorias subsequentes,

Estas acções do CI, resultaram em melhorias notáveis na tramitação dos procedimentos administrativos em todas as áreas, com maior destaque na prestação de contas. Embora existindo algumas lacunas por serem sanadas pelo sector de aquisições, no que concerne á harmonização de procedimentos, houveram melhorias na instauração de processos e documentos de concurso para contratação de empreitadas de obras publicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado, comparativamente aos anos anteriores.

Sendo as razões de melhorias, as boas prática de CI implementados no FE, FP de entre elas a supervisão da legalidade e regularidades dos actos de gestão; avaliação da eficácia e eficiência dos procedimentos administrativos; promoção da transparência na gestão; a monitoria do plano de acção, prevenção e identificação de riscos e criação de uma cultura organizacional ética que condicionaram e garantiram o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, salvaguardando os recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

Como indicadores da eficiência do controlo interno estão as metas e objectivos estratégicos traçados na empresa, a redução de citações nos relatórios de auditorias externas bem como nas constatações da inspeção geral das finanças aliado a segregação de funções para melhor cumprimento de suas metas isto possibilitou aos administradores detectar possíveis erros intencionais que pudessem por em causa as actividades do sector e danos patrimoniais.

Para eliminar as lacunas, recomenda-se para a empresa FE, FP, a tomar as seguintes medidas:

- Formação dos colaboradores, treinar os funcionários sobre as novas políticas e procedimentos, garantindo que entendam a importância do controlo interno, promover a cultura de controlo interno individualizado e por sector e a importância de seguir as directrizes estabelecidas.
- Realizar auditorias internas regulares e sectoriais para avaliar a conformidade e a eficácia dos controlos internos.
- Fazer a monitoria contínua; implementar sistemas de monitoria contínua para identificar e corrigir problemas de forma proactiva. Investir na Tecnologia e Automação nos Sistemas de Gestão: Utilizar adequadamente sistemas de gestão empresarial (ERP) para integrar e automatizar processos, aumentando a transparência e reduzindo o risco de erros.

- Implementar um processo contínuo de recolha de feedback e ajustes dos controlos conforme necessário.
- Avaliar regularmente o desempenho dos controlos internos e trazer melhorias contínuas.
- Estas medidas podem ajudar a empresa a fortalecer os seus controlos internos, reduzindo riscos e aumentar a confiança nos seus processos operacionais.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, F. J. (2002). A estruturação dos controlos internos e a independência das auditorias internas. Vistoria-Estado de Espírito santo, Brasil: COBRAI.
- Attie, W. (2021). *Auditoria: Conceitos e aplicações* (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Brito, A. (2021). *Implementação de sistema de controlo interno na empresa “José da Conceição Brito e Filhos, Lda”*. Coimbra, Portugal: ISAC.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração nos novos tempos* (2ª. ed.). Rio de Janeiro. Campus. Brasil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.
- Costa, H. M. (2015). *A importancia do controlo interno no departamento financeiro de uma empresa de serviços de agua*. Coimbra: Portugal.
- Dos Santos, M. M. (2013). *O controlo interno e a gestão de riscos nas empresas da área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.
- Fachada, F. (2014). *Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado: O caso dos organismos do Ministerio das Finanças*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia.Coimbra, Portugal.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projecto de pesquisa* (8ª. ed.). São Paulo. Brasil: Atlas.
- Lei nº9/2002, de 12 de Fevereiro ( SISTAFE).
- Mandlate, L. R. (2018). *O contributo do SISTAFE na redução de casos de desvio de fundos publicos no periodo de 2012-2016*. Dissertação de Mestrado. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade d Sociais, Maputo, Moçambique.
- Martins, O.S. (2010). *A importância da Auditoria Contábil das Disponibilidades nas entidades*. (Artigo). Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>. recuperado em: 29 de Outubro de 2023.
- Pereira, R. (2014). “Um estudo sobre o Controle Interno e o seu reflexo na Contabilidade”. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*. Ano lectivo de 2016, 1-19.
- Reis, F. S., Braga, A. J., & Costa, J. S. (2021). Controlo interno como ferramenta de auxílio á Gestão Empresarial, *Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia*, 7-1.
- Renato, P. M. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12,25, 159-188. Santa Catarina Florianópolis, Brasil.
- Silvia, E. L. & Menezes, E. M. (2005). Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação. (4ª. ed.) Florianópolis, Brasil.
- Sousa, R.G., Souto, S. D. & Nicolau, A. M. (2017). Em um mundo de incertezas: um survey sobre controlo interno em uma perspetiva publica e privada. *Revista contemporânea de contabilidade*, 14, 155-176.

Texeira, E. G. (2021). *Controlo Interno na Gestão Empresarial: Um estudo de caso nas contas a receber de uma empresa de idiomas*, São Luís: Brasil.

Xerinda, A. P. (2011). *O impacto da Reestruturação Empresarial no sistema do Controlo interno: Serviços de contabilidade da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.* Maputo: Moçambique.

## CAPÍTULO 04

### ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO DE EMPRESAS

#### **Crimildo Alfredo Lhamine**

Mestre em Gestao e Administracao de Negocios (MBA) pela Universidade Catolica de Moçambique

E-mail: lhaminecrimildo@gmail.com

#### **Agostinho Valente Macane**

Doutor em Economia, Professor Auxiliar na UCM

E-mail: amacane@ucm.ac.mz

**RESUMO:** A gestão orçamental é uma ferramenta importante para a tomada de decisão, porque fornece uma base sólida de informações financeiras. Por isso, as empresas fixam objectivos, traçam políticas, implementam procedimentos, regras e elaboram uma estratégia que deve ser representada em planos de actividades e traduzida em orçamentos. Este trabalho tem como objectivo analisar o orçamento como instrumento de apoio à gestão de empresas. Trata-se de um estudo qualitativo com características descritivas e exploratórias. Quanto aos procedimentos técnicos, para a colecta de dados, privilegiou-se a análise bibliográfica, documental e entrevistas. Os resultados revelam que o orçamento é muito importante para os gestores porque compõe um conjunto de informações físicas e económico-financeiras que lhes permitem definir antecipadamente medidas de contenção ou aplicação de recursos, não só, mas também, traz inúmeros benefícios desde os específicos de um sector até os globais, abrangendo-se assim toda a empresa, o que também possibilita o conhecimento e não apenas estimativas que estão sujeitas à erros mas, também para garantir a objectividade de investimentos futuros. Não obstante, as fontes de dados confirmam que, certamente, o orçamento constitui um instrumento de apoio à gestão de empresa estudada. Pois, permite verificar o nível de execução das actividade, prevenindo assim alguns desvios.

**PALAVRAS-CHAVE:** orçamento, instrumento de gestão, empresas.

**ABSTRACT:** Budget management is an important tool for decision-making because it provides a solid basis of financial information. Therefore, companies set objectives, outline policies, implement procedures, rules and develop a strategy that must be represented in activity plans and translated into budgets. This work aims to analyze the budget as an instrument to support company management. This is a study with a qualitative approach with descriptive and exploratory characteristics. As for technical procedures, for data collection, bibliographic and documentary analysis and interviews were privileged. The results reveal that the budget is very important for managers because it comprises a set of physical and economic-financial information that allows them to define in advance containment measures or application of resources, not only, but also brings numerous benefits from those specific to a sector to global ones, thus covering the entire company, which also enables knowledge and not only estimates

that are subject to errors, but also to guarantee the objectivity of future investments. However, the data sources confirm that the budget certainly constitutes an instrument to support the management of the company studied. This allows you to check the level of execution of activities, thus preventing any deviations.

**KEYWORDS:** budget, management instrument, companies.

## 1. INTRODUÇÃO

Para que as organizações alcancem os seus objectivos, os gestores recorrem a instrumentos como orçamento. Esta ferramenta é muito importante para a gestão das empresas pois facilita a coordenação e execução das actividades.

Diante de um mercado totalmente competitivo e em constante evolução, a utilização de recursos que possibilitam o êxito na gestão financeira, vem se tornando cada vez mais necessário. Com isso, o orçamento ocupa um lugar de destaque nas organizações em geral, onde tem se mostrado como um importante instrumento de análise, concentrando informações do ontem, de hoje e do amanhã, tornando assim, resultados futuros mais próximos da sua realização.

De acordo com os estudos de Mucci, Frezatti e Dieng (2016), orçamento é considerado como um destaque no sistema de controlo gerencial. Para os autores, o orçamento permite valorizar fenómenos, identificar metas a serem alcançadas, analisar as variáveis e fazer as alterações, em uma vertente de uso diagnóstico.

Na visão de Lunkes (2009), orçamento é um instrumento utilizado para descrever o plano geral das actividades e dos investimentos por um período determinado, que tem como embasamento os objectivos e metas do plano estratégico da empresa. Segundo Padoveze (2019), orçamento é o processo de estabelecer e coordenar os objectivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos de lucros.

O orçamento torna-se um instrumento importante para a empresa, já que por meio dele pode-se identificar com antecedência os momentos em que os recursos estarão disponíveis de forma mais expressiva e aqueles em que a empresa precisará recorrer a outras fontes de financiamento.

O desenvolvimento do sector empresarial é crucial, não só contribui para a geração de riqueza, expansão e sustentabilidade do emprego, mas também alastra as bases do crescimento a um maior número de pessoas e provoca impactos amplos e abrangentes. Diante disto, surge a seguinte questão da pesquisa: **Até que ponto o Orçamento é um Instrumento de Apoio à Gestão das Empresas?**

Para responder à pergunta levantada, a pesquisa tem como objectivo geral analisar o Orçamento como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas e, para o alcance do geral, especificam em: Identificar os tipos de orçamento empresarial e o implementado pela empresa Handling da Macia; Explicar as funções do orçamento



para as empresas; identificar as fases do orçamento e apresentar os indicadores do apoio advindos do orçamento para a gestão da Handling da Macia.

A escolha da abordagem tem em vista estabelecer o enquadramento entre os princípios de gestão orçamental nas empresas moçambicanas, independentemente da sua categoria e estrutura organizacional para permitir a competitividade e o crescimento económico abrangente.

No âmbito académico, a pesquisa é um contributo para a aplicação dos princípios orçamentais estabelecidos pelas empresas e as soluções para uma linearidade das premissas orçamentais observando a categorização, para o desempenho financeiro adequado.

A escolha do horizonte temporal deve-se aos efeitos negativos causados pela COVID-19, principalmente, para empresas que lidam com bebidas alcoólicas na qual a Handling, é uma delas, visto que, com os decretos de saúde pública emergentes dos impactos da COVID-19, em 2020, os bares foram obrigados a fechar o que comprometeu o serviço das empresas que lidam com a venda de bebidas alcoólicas. A escolha do segundo ano 2023, coincide com um momento em que as políticas restritivas da COVID-19, já tinham sido reduzidas e que a venda de bebidas alcoólicas já tinha voltado à normalidade. Entretanto, a perspectiva emerge da necessidade de análise do processo orçamental da Handling tendo em conta essas duas realidades que impactaram os modos de trabalho da empresa.

A escolha do horizonte espacial, por um lado, deve ao facto de existência de poucos estudos com essa abordagem centrados no Distrito de Bilene, e por outro lado, é justificável pela residência do pesquisador.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ORÇAMENTO**

Para Hoji (2014), os orçamentos traduzem, de facto, compromissos por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objectivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respectivos planos de acção. Os objectivos são dependentes da estratégia da empresa, actividade económica e política dos concorrentes.

De acordo com Lunkes (2009), orçamento é um instrumento utilizado para descrever o plano geral das actividades e dos investimentos por um período determinado, que tem como embasamento os objectivos e metas do plano estratégico da empresa. Na óptica dos autores acima, há cruzamento consensual em relação ao orçamento quando consideram instrumento como orientador do desempenho de uma organização obedecendo todas as fases da sua concepção.

### **2.1.1 Orçamento empresarial**

Rogers, Ribeiro e Rogers (2004), entendem que o orçamento empresarial envolve a integração de todas as áreas da empresa, tais como vendas, orçamento de capital, análise de caixa, análise de custos, planificação estratégica, controle de estoques, planificação organizacional etc. A complexidade no processo de planificação e controle orçamentário apresenta variáveis que torna difícil o entendimento do processo de planificação e controle empresarial por parte dos executivos.

Os autores sustentam ainda que, a dificuldade torna-se mais nítida quando se leva em consideração que o processo do orçamento empresarial, tem como premissa as projecções de resultados esperados. As projecções de valores carregam em si, erros que poderão afectar drasticamente os resultados orçados.

## **2.2 EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ORÇAMENTAIS**

Os processos orçamentais, com o passar do tempo, foram registando sua evolução e, conseqüentemente, adaptando-se e acompanhando as tendências do mercado.

De acordo com Lunkes (2009), os processos orçamentais são elaborados em seis formas diferentes.

- Orçamento Empresarial ou Estático (1920) projecção dos recursos baseados na estrutura organizacional e no acompanhamento pelos departamentos;
- Orçamento Rolling ou Contínuo – renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro;
- Orçamento de Base Zero (1960) projecção dos recursos baseada em pacotes de decisão da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos;

- Orçamento Flexível (1970) projecção dos recursos para vários níveis de actividade;
- Orçamento por actividades (1980) projecção dos recursos nas actividades por meio de directores de custos;
- Orçamento BeyondBudgeting (1998) projecção dos recursos de forma descentralizada e flexível, guiado por um conjunto de princípios.

## 2.3 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Segundo Drury (2004), o processo orçamental apresenta diversas etapas que consistem na preparação e comunicação das linhas de orientação, determinação da variável decisiva por parte da administração, preparação do orçamento de vendas, preparação do orçamento por centros de responsabilidade, negociação com os superiores hierárquicos, coordenação e revisão, aceitação do orçamento final e revisão orçamental.

Na fase de preparação e comunicação, a administração define os objectivos, orientações e instruções essenciais, sendo o ponto de partida para a elaboração do orçamento. A administração informa dos objectivos de médio e longo prazo para que o orçamento seja elaborado com coerência com a estratégia da empresa.

Seguidamente, vem a variável decisiva por parte da administração, que geralmente, é o montante das vendas, mas também poderá ser a capacidade produtiva da empresa. A fase de preparação orçamento das vendas, é uma fase que deverá ter em conta a procura e factores económicos externos.

Na fase de coordenação e revisão, os diversos orçamentos individuais têm de ser consolidados e por vezes há necessidade de fazer alguns ajustamentos. Após o orçamento operacional estar elaborado é necessário elaborar o orçamento de tesouraria, financeiro, demonstração de resultados previsionais e balanço previsional por parte da direcção financeira.

Na fase de aceitação, é necessário que a administração aprove o orçamento para este estar concluído. Todo este processo orçamental geralmente demora cerca de dois meses. A revisão orçamental deverá ser feita mensalmente, na qual deverá ser feita uma comparação entre o orçado e o real e devem ser feitos os ajustamentos necessários.

Para Caiado (1997), o orçamento das vendas engloba, além da previsão quantitativa das vendas, aspetos qualitativos dos produtos como imagem, apresentação e comercialização competências do departamento de marketing.

O volume estimado de vendas, vai determinar os níveis que a empresa deverá produzir, a quantidade de matérias que deverá adquirir e o investimento que deverá ser feito em imobilizado. Se a atividade da empresa estiver relacionada com a venda de produtos deverá elaborar um orçamento de quantidades e uma política de stocks relativamente às mercadorias, produtos acabados, matérias primas e subsidiárias.

A fase de preparação do orçamento por centros de responsabilidade geralmente é elaborada pelos gestores. Além do orçamento das vendas é necessário elaborar os orçamentos dos custos. Na negociação com superiores hierárquicos, cada responsável departamental depois de elaborar o orçamento deverá negociá-lo com o seu superior hierárquico. Este processo é bastante importante porque pode determinar a sua eficácia.

De acordo com Caiado (1997), no orçamento de tesouraria apura-se as diferenças mensais entre os recebimentos e pagamentos previstos. Este é um instrumento fundamental para uma boa gestão financeira da empresa.

Para além dos movimentos previsionais de tesouraria devem ser considerados os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento da empresa de exercícios anteriores. A demonstração previsional de resultados obtém-se considerando as vendas e deduzir o custo dos produtos vendidos, custos comerciais, administrativos e financeiros. Por último, elabora-se o balanço previsional que é uma peça importante para os gestores tomarem decisões ou ferramenta que contém informações importantes para o funcionamento de um negócio

## 2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

Oliveira (2016) e Ferraria (2019) são unânimes ao assumirem que existem vários tipos de orçamento. Os autores fazem referência aos seguintes tipos de orçamento:

- **Orçamento incremental**, na visão dos autores, este tipo de orçamento é formulado baseando-se no orçamento dos anos anteriores.

- **Orçamento de base zero**, começa a partir do zero como se fosse planeado pela primeira vez, estes orçamentos requerem dos gestores uma análise mais profunda de cada rubrica.
- **Orçamento top-down e Orçamento bottom-up**, são modelos invertidos, mas em ambos tipos, a comunicação é articulada entre os chefes do topo e o gestor operacional.
- **Orçamento baseado nas actividades (ABB – ActivityBased Budgeting)** - este modelo de orçamento permite a melhor orçamentação dos custos com base nas actividades, desta forma, as negociações entre os diferentes níveis de gestão baseiam-se em factos.
- **Orçamento contínuo (*rolling budgeting*)** - é um tipo de orçamento constantemente actualizado pela adição de novos períodos e remoção do período mais antigo, havendo a possibilidade de os restantes serem actualizados
- **Orçamento participativo**– este tipo de orçamento permite auscultação das necessidades do público alvo. Geralmente é usado no sector público.
- **Orçamento perpétuo** - consiste num sistema de planeamento que faz a previsão dos custos e uso de recursos fundamentados na relação causa e efeito.
- **Orçamento matricial** é um plano e controle orçamental que consiste numa avaliação detalhada das despesas e na identificação de oportunidades de ganhos com redução de custos.

## 2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS ORÇAMENTOS

Os orçamentos, segundo Paulo (2007), Rogers e Ribeiro (2004), são classificados obedecendo os seguintes critérios:

- O período ao qual é elaborado;
- Frequências da sua elaboração;
- Nível de actividades para a qual é elaborado;
- Estrutura a que se refere e
- O poder de influenciar dos líderes aos subordinados

## 2.6 FUNÇÕES DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Fraser e Hope (2014) advertem que o orçamento formal pode funcionar como uma camisa-de-forças, impedindo o aproveitamento das oportunidades imprevistas, ou como um recurso para dirimir lutas internas de poder. As empresas detectam que os orçamentos podem reprimir a inovação, geram conflitos internos e impedem que os gestores alcancem seus objectivos.

Ishisaki (2003) defende que o orçamento empresarial é um dos instrumentos de valor para as empresas, tendo em vista o cenário competitivo do mercado sob o efeito da globalização, do impacto da tecnologia e dos desequilíbrios mercadológicos.

Desta forma, o posicionamento dos autores, faz nos perceber que as funções do orçamento empresarial permitem não só prever fenómenos, mas também rever as alterações e antever o aproveitamento das oportunidades imprevistas e o cenário competitivo do mercado através de sistemas de controlo gerencial.

Ademais, Medeiros (2013) entende que constituem funções dos orçamentos o planeamento, coordenação, comunicação, Motivação, Controlo e Avaliação.

## 2.7 GESTÃO DE EMPRESA

Na visão de Kops (2019) refere que:

Gestão de empresas é um processo de controlo onde os gestores estão atrelados a um modelo de gestão, que compõe o imaginário individual e/ou colectivo, e que, por sua vez, norteia e caracteriza a identidade e tipologia de gestão. Admitem-se diferentes tipos de paradigmas de gestão por parte do gestor. Dentro dessa tipologia de paradigmas de gestão, vale destacar o modelo democrático, o autoritário, o participativo, o centralizador, o descentralizador (p.150).

A ideia de gestão, é geralmente, vista como sinónimo da administração, mas, entretanto, estes dois termos foram usados para dizer as mesmas coisas em contextos regionais diferentes. E, apesar disso, de modo geral, Maximiano (1995) define os termos como sendo um processo inerente a qualquer situação em que haja recursos que procuram atingir algum tipo de objectivo. O processo de administrar ou gerir compreende decisões de quatro tipos: planeamento, organização, direcção e controle. Desta forma, os gestores de empresas são aqueles que lidam com os recursos humanos, meterias, financeiros entre outros de modo a alcançar ou executar

as actividades na base dos objectivos programáticos da empresa a fim de alcançar os resultados esperados.

A apesar dos entendimentos similares dos termos gestão e administração, Chiavenato (2006) entende que a ideia de administração ou gestão, com o passar do tempo, passou a ser a de interpretar os objectivos propostos pela organização e transformá-los em acção organizacional por meio de planeamento, organização, direcção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objectivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

E, portanto, a ideia de gestão de empresa, neste trabalho, entende-se enquanto o mecanismo de condução de uma empresa na base dos seus objectivos estabelecidos com a finalidade de alcançar os resultados previstos de forma mais eficiente possível, tendo em conta a funcionalidade dos recursos nela contidos.

## 2.8 UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NO PROCESSO DA GESTÃO

Drury (2004) o volume estimado de vendas, funciona como ponto de partida para o orçamento, o qual vai determinar o que a empresa irá produzir, a necessidade de investimento que deverá ser feito, quer a nível de pessoal, matérias primas e de gastos gerais. Na planificação são projetados cenários, estudos preditivos para construir diferentes visões favoráveis ou desfavoráveis do ambiente de negócios (Chiavenato 2007).

A execução é a etapa na qual são realizadas as actividades projectadas e planificadas, ou seja, é quando de facto são executadas as tarefas para atingir os objectivos e as metas organizacionais (Chiavenato, 2009).

O controlar consiste em medir e corrigir o desempenho da organização, das pessoas e dos recursos para garantir que os objectivos da empresa sejam atingidos (Chiavenato, 2009).

Souza (2007) salienta que o orçamento deve ser um processo colaborativo para que os gerentes e os executivos possam utilizá-lo no sentido de ter um diálogo estruturado sobre a direcção futura da organização.

## 2.9 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Falar em gestão orçamental sem primeiro admitir a importância dos contributos da contabilidade de gestão seria imprudente, pelo que segundo Mortal (2007), não se tratam de disciplinas diferentes, não gozando de autonomia para actuarem de forma independente, porque ambas fazem parte do mesmo processo de selecção, tratamento e divulgação de informação à gestão, ou seja, ambas pertencem ao mesmo ramo do saber. Ambas estão associadas às funções de gestão, pelo que produzem efeitos em relação ao planeamento, avaliação e controlo das organizações na utilização e gestão eficientes dos seus recursos humanos e materiais.

A contabilidade de gestão, conhecida entre outras designações por contabilidade analítica, tem desempenhado um papel significativo no desenvolvimento do trabalho dos gestores e na vida prática das empresas. Muito embora o seu valor acrescentado tenha adquirido especial relevo no século passado. Silva (1959) admite a existência de indícios da mesma no mundo antigo.

A contabilidade de gestão assume-se enquanto disciplina de suporte ao processo orçamental, porque não só proporciona e prepara informação básica para controlo e execução orçamental, como proporciona informação à gestão previsional, responsável pela elaboração dos orçamentos. Permite estabelecer uma relação directa entre os gastos e réditos importantes no processo de decisão. Também fornece dados relevantes para o equilíbrio financeiro e de tesouraria, igualmente importantes para o controlo de gestão.

A contabilidade de gestão e a gestão orçamental não podem ser vistas como partes distintas de um todo, mas como subsistemas complementares que compõem um todo organizacional. A contabilidade de gestão ao contrário da contabilidade financeira está mais orientada para o interior da empresa e, entre outros aspetos, não tem de respeitar um conjunto de princípios contabilísticos, impostos do exterior da empresa, e está naturalmente mais voltada para o presente e para o futuro.

Numa empresa em que o principal sistema de gestão é o orçamental existe a necessidade de informação oportuna, aproximada da realidade e o mais depressa possível e, essa informação especial cabe, assim, no âmbito da contabilidade de gestão (Mortal, 2007).



Segundo Caiado (1997), a contabilidade de gestão trabalha e fornece informação privilegiada para apoio à gestão pelo que as inter-relações entre as funções de planeamento e controlo devem ser abrangidas no mesmo círculo.

## 2.10 RISCOS ORÇAMENTAIS NA GESTÃO DE EMPRESAS

Na visão de Rogers, Ribeiro e Rogers (2004), a dificuldade e a complexidade para elaboração do planeamento e controle empresarial em uma empresa, não pode ser aos executivos, empecilho no momento de sua implementação. A definição clara do que vem a ser o processo orçamentário e a posse de um instrumental que busque amenizar o risco envolvido no processo, faz com que a ferramenta de planeamento e controle de negócios venha a ser um diferencial competitivo para as empresas que a concebem.

De acordo com os autores acima citados, os riscos orçamentais variam em função da sua natureza, os autores fazem menção aos pelo menos quatros (4) riscos orçamentais: Riscos de segurança orçamentária; Riscos de sanidade orçamentária – que envolvem a não aplicação do orçamento em áreas que mais precisa-se, devido à falta de controlo de actividades; Riscos de tecnologia orçamentária; e Riscos económicos do orçamento. Os autores acima mencionados, explicam que o ciclo de gestão de riscos, segue a seguinte lógica: Identificação, avaliação, resposta e monitoramento e aprendizagem.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem do problema, o estudo apresenta-se de forma qualitativa com características descritivas e exploratórias, de acordo com Deslauriers (1991) citado por Silveira e Córdova (2009, p. 31), na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objecto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo indutivo, na visão de Gil (2008), parte dos enunciados particulares, que a partir de comprovações de determinados factos, podem ser universalizados. No caso concreto, partiu-se da empresa Handling Lda da Macia, objecto de pesquisa, para averiguar se as empresas ligadas à

venda e distribuição de certos produtos obedecem aos mesmos critérios de orçamentação. O período abrangido por este estudo compreende os anos de 2020 a 2023.

No que diz respeito aos procedimentos, este trabalho enquadra-se em pesquisa de campo. A pesquisa de campo caracteriza-se nas suas investigações, além da pesquisa bibliográfica, se realiza colecta de dados junto ao grupo alvo, com recursos de diferentes tipos de pesquisa “pesquisa-acção, pesquisa participantes (Fonseca, 2002). Essas abordagens envolvem a participação activa dos sujeitos da pesquisa, seja na identificação de problemas, na implementação de acções ou na construção do conhecimento

Outrossim, obedeceu à análise bibliográfica e documental, entrevistas-semiestruturadas e observações directas a 6 trabalhadores da empresa Handling da Macia, sendo que a amostragem foi não probabilística de tipicidade ou intencional. A amostragem não probabilística é aplicada em função das necessidades específicas do estudo e se dirige intencionalmente ao grupos de elementos dos quais deseja saber a sua opinião( Gil, 2008). Onde é explorada de forma aberta as suas competências profissionais e intelectuais sobre o objecto em estudo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo desta pesquisa, dedicou-se em analisar o orçamento como instrumento de apoio à gestão de empresas, considerando-se de modo geral que o orçamento contribui positivamente no processo de gestão de empresa, por este estar associado aos objectivos e as metas que a empresa pretende alcançar. Neste contexto, a Handling de Bilene que constitui a instituição focalizada em venda e distribuição de bebidas, produtos advindos da Coca Cola e da CDM, em alguns momentos, dedicou-se na venda de produtos de primeira necessidade, como água, açúcar entre outros advindos dos seus parceiros.

“A dinâmica actual do mercado de transportes e logísticas e a concorrência com operadores de transporte não tem sido nada fácil para a Handling, mas, não só, a COVID-19 mostrou que é importante simplificar as decisões e também, simplificar os mecanismos de elaboração de orçamento que sejam aplicáveis ao nível da base, tendo em conta as dinâmicas da moeda e ao mesmo tempo as dinâmicas do mercado internacional”. Daí que, os entrevistados entendem que a questão da descentralização do processo orçamental, apesar de ainda ser um grande desafio para a empresa,

facilitaria a leitura profunda da realidade local de onde a empresa encontra-se a operar, por isso que entendem que deve ser aprimorado, assegurando que o princípio de descentralização no orçamento constitui uma ferramenta deveras importante quando o modelo tradicional de orçamento é colocado em causa para responder as dinâmicas da empresa.

Outro aspecto constatado a partir dos serviços prestados pela Handling é que a empresa é muito dependente dos seus fornecedores, tanto a CDM, a Coca Cola entre outras fabricas que disponibilizam produtos de primeira necessidade. O que dificulta a sua dinâmica funcional, isto porque o monhén (é assim que eles chamam os indianos) pode mudar do preço do dia para noite dependendo do fluxo de caixa ou da procura dos serviços ou mesmo do câmbio do dia. Mas para as empresas grandes isto não é flexível devido à organograma das empresas e a Handling em particular. Daí que, como empresa Handling, a nível nacional, teve de encerrar os contratos com a CIM e DNA, visto que os preços praticados nas lojas (indianas) são muito flexíveis e Handling não conseguia concorrer.

A falta de flexibilidade na resposta da exigência do mercado fez com que a empresa pautasse por uma postura menos atrativa na medida em que, alguns dos seus parceiros eram “monhés” (indianos) ou empresários de origem asiáticas professantes da religião muçulmana, nos quais as suas exigências de mercados variam em funções de factores como: baixa produtividade, subida e descida da moeda do mercado internacional, entre outros elementos. Por conta dos desafios apresentados a Handling, actualmente, só tem contratos com a CDM e Coca Cola, mas, os nossos entrevistados, garantem que, estão em curso, estudos que possam trazer ou garantir de volta os serviços de primeira necessidade ou mesmo acrescentar mais contratos.

Ao optar pelo modelo de orçamento baseado em actividades, a Handling respondia aos desafios que as condições de mercado lhes impunham, isto é, o modelo tradicional de orçamento facilitaria até certo ponto para actividades recorrentes e de fácil planificação, como por exemplo o pagamento de salários, água, luz entre outras despesas comuns da empresa. Mas as actividades objectivadas pela empresa, foi necessário a adopção do modelo de orçamento baseado em actividades. O uso do modelo OBA, foi pela flexibilidade e arranjos que este pode ser feito antes da implementação da actividade com vista a responder, mas também, porque esta é

dependente, em uma percentagem considerável das vendas diárias para poder alimentar as suas despesas recorrentes ao nível local.

Apesar dos dados permitirem concluir que o orçamento seja considerado um instrumento de apoio na gestão de empresa, este facto não depende apenas de uma boa planificação e concepção do orçamento, é preciso ter-se em conta as condições da sua implementação. É necessário ter em atenção aspetos, como a comunicação e o apoio da gestão de topo, a finalidade do orçamento, a participação dos colaboradores da empresa no orçamento e a forma de obtenção da informação necessária para a concepção e implementação do Orçamento. E com o modelo de orçamento baseado em actividades, implementado pela Handling, os aspectos acima mencionados são interconectados, pois permitem a comunicação de todos os gestores das áreas para que a planificação orçamental seja feita da melhor forma possível e sirva para uma boa gestão da empresa.

Na Handling ao nível de Bilene, o gestor de Loja, gestor administrativo, responsável de contabilidade e finanças e responsável de recursos humanos são as peças chaves para o funcionamento da empresa e são estes que dedicam-se na aprovação do orçamento para a realização das actividades e para casos de gestão e controle tem se realizado reuniões mensalmente, fazem planificação e tomam decisões sobre o funcionamento da empresa, análise de *stock* de produtos e casos de desvios de aplicação e outros aspectos de interesses da empresa para uma boa gestão.

O sector administrativo desempenha um papel crucial no cumprimento do plano orçamental, porque em conjunto com os mais gestores incluindo os operadores ajudam na resolução de situações que causam os desvios orçamentais, quando estes apresentam alguma dificuldade. Uma das vantagens apresentadas pelos nossos entrevistados sobre o modelo de orçamento que estes usam é que, permite ajustes e não é muito regido do ponto de vista de sua maleabilidade de acordo com as situações não previstas dentro da empresa. Apesar de que alguns reconhecem que é muito trabalhoso ter de elaborar sempre um orçamento por mês.

Apesar de haver reuniões onde os gestores fazem balanço e planificações mensais, a empresa ainda enfrenta desafios como, fraco controle do fluxo de caixa, principalmente em dias em que a demanda é maior; uso do orçamento de despesas fixas nas actividades não fixas, fraco exame sobre os princípios a ter em conta na projeção orçamental, apesar de sempre os gestores da empresa, ao nível local,

fazerem arranjos que favorecem a empresa, estes aspectos ao nosso ver podem influenciar negativamente na gestão da empresa se considerarmos o orçamento como um elemento fundamental.

Outros desafios que a empresa apresenta consta da incerteza económica, variação nos custos de matérias-primas, mudanças no padrão de consumo, etc. sem descartar a falta de alinhamento entre departamentos de empresa e a dificuldade em prever com precisão receitas e despesas futuras. A empresa não realiza, estudo de viabilidade do mercado, os factores de risco (margem de erro), o custo elevado de vida aliado a falta de cliente, o retorno do capital investido. Os entrevistados entendem que para superar os desafios é essencial adoptar práticas como a revisão constante do orçamento, a realização de projecções realistas e estabelecimento de planos de contingência.

Outras questões que também foram destacadas pelos entrevistados são: a consolidação do manual do orçamento (descentralização do planeamento orçamentário, isto é: cada gestor está preocupado com orçamento do seu sector) o que faz com que haja pouca comunicação entre os sectores, pois estes encontram-se apenas para a união da planilha dos vários sectores da empresa, sem que nele haja um diálogo aprofundado sobre as planilhas advindas dos vários sectores.

O presente estudo teve como objectivo geral analisar o Orçamento como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas, como ferramenta de controle e como forma de minimizar riscos oriundos das oscilações do mercado, a fim de alcançar resultados cada vez mais proveitosos. Os dados pré- analisados, mostram razões sólidas para afirma-se que a utilização do orçamento como instrumento de apoio à Gestão das Empresas é muito importante, visto que traz inúmeros benefícios desde os específicos de um sector até os globais, abrangendo-se assim toda a empresa, o que também possibilita o conhecimento e não apenas estimativas que estão sujeitas a erros, mas também para garantir a objectividade de investimentos futuros.

A pesquisa revela ainda que a situação da empresa é muito boa. No entanto, a empresa Handling da Macia, utiliza o orçamento baseado nas actividades. Para a empresa, este modelo de orçamento é eficaz porque permite melhor o controlo de custos e faz acompanhamento periódico do orçado com o realizado.

Dessa forma, pode-se concluir que o sistema orçamentário compõe um conjunto de informações físicas e económico-financeiras para um período futuro, oriundo de procedimentos, metas e objectivos substanciados nos planos operacionais,

de forma que evidencie a liquidez operacional da empresa, permitindo-lhe a mesma definir antecipadamente medidas de contenção ou aplicação de recursos, mediante o resultado obtido no orçamento. Por fim, neste caso, pode-se afirmar que o orçamento mostra-se como uma das ferramentas mais específicas de controle e gerenciamento funcional e de grande relevância para o crescimento e desenvolvimento da empresa Handling da Macia.

## REFERÊNCIAS

- Caiado, A. (1997). *Contabilidade de gestão*. Lisboa, Portugal: Visilis Editores, Ltda
- Chiavenato, I., &. (2006). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9.<sup>a</sup>ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2007) *Administração: teoria, processo e prática* (4.<sup>a</sup>ed). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier
- Chiavenato, I. (2009) *Iniciação à Administração geral* (3.<sup>a</sup>ed). São Paulo. Brasil: Manole.
- Drury, C. (2004). *Management and Costing Accounting* (6.<sup>a</sup>ed). London, Inglaterra: Thonson Business Press.
- Ferraira, M. de F. C. (2019). *O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo. Brasil: Apostila.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6.<sup>a</sup>ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Hoji, M. (2014). *Administração financeira: uma abordagem prática* (3.<sup>a</sup>ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Hope, J. (2003). *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kops, D. (2019). *Gestão organizacional e empresarial. Cogitando possibilidades*. Rio de Janeiro. Brasil: Educs
- Lunkes, J. R. (2009). *Manual de Orçamento* (2.<sup>a</sup>ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (1995). *Introdução à Administração* (4.<sup>a</sup>ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Medeiros, A. L. P. (2013). *Gestão orçamental, estudo de caso no setor retalho*. Ponta Delgada, Portugal: Universidade dos Açores
- Mortal, A. B. (2007). *Contabilidade de Gestão*. Lisboa, Portugal: Rei dos Livros.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283–304.
- Oliveira, P. T. M. de. (2016). *A importância da Gestão Orçamental para os clientes da Conceito Norte Lda*. Brada. Portugal: Universidade de Minho.
- Padoveze, C. L. (2019). *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise* (8.<sup>a</sup>ed.). São Paulo. Brasil: Atlas
- Paulo, M. J. (2007). *Importância da implementação da gestão orçamental no apoio à tomada de decisão - caso da empresa AGRO ALFA*. Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique: UEM.

Rogers, P., Ribeiro, K. C. de S., & Rogers, D. (2004). *Avaliando o risco nas decisões de orçamento empresarial: uma aplicação prática do método de Monte Carlo*. Congresso Brasileiro: Retrieved from

Silva, F. V. (1959) *Gonçalves da - Doutrinas Contabilísticas*. Famalicão, Portugal: Centro Gráfico de Famalicão.

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *A pesquisa científica. In Método de Pesquisa. Porto Alegre, Portugal: Editora da UFRGS.*

Souza, C. P. (2007) *Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial*. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.



## CAPÍTULO 05

### ANÁLISE DOS EFEITOS DE GRUPOS EMPRESARIAIS EM MOÇAMBIQUE PARA OS STAKEHOLDERS

#### Dércio Carlos Cuco

Mestre em Contabilidade e Auditoria

Universidade Católica de Moçambique (Xai-Xai)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-1759-7648>

E-mail: [dercio2102@gmail.com](mailto:dercio2102@gmail.com)

**RESUMO:** A presente pesquisa procura analisar os efeitos dos grupos empresariais em moçambique para os *stakeholders*, no caso específico do ramo petrolífero em Moçambique. O interesse pela pesquisa associa-se à predominância de investigações a respeito do tema cujos objectivos e resultados estão virados ao investidor ou accionistas (*shereholders*) do grupo empresarial. Atendendo a vastidão do tema em apreço, a pesquisa tem em vista responder à questão sobre que efeitos de um grupo empresarial tem sobre os demais partes interessadas (*stakeholders*) em Moçambique, caso do Sector Petrolífero. Para atender a este objectivo, estabeleceu-se uma pesquisa que se classifica em aplicada, de abordagem qualitativa, que, quanto aos objectivos, é explicativa, suportado em procedimentos de revisão bibliográfica, documental e estudo de caso e análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa indicam que, operar sob forma de grupos empresariais robustece o empresariado de tal formas que acaba se tornando muito influente tanto a nível político assim como no legislativo, daí que, confere ao empresariado o poder de “manipulação” do mercado a seu favor. Tais manipulações manifestam-se na influência na revisão das leis de mercado para permitir a aplicação do preço que melhor responde aos seus interesses, desde logo, constitui desvantagem aos demais interessados no mercado, é caso do cliente, Estado, etc.

**PALAVRAS-CHAVE:** grupos empresariais, petrolífero e partes interessadas.

**ABSTRACT:** The present research seeks to analyze the effects of business groups in Mozambique on stakeholders, in the specific case of the oil sector in Mozambique. The interest in research is associated with the predominance of research on the subject, whose objectives and results are aimed at the investor or shareholders (*shereholders*) of the business group. Given the vastness of the subject under consideration, the research aims to answer the question of what effects a business group has on other stakeholders in Mozambique, such as the Oil Sector. To meet this objective, a research was established that is classified as applied, with a qualitative approach, which, as to the objectives, is explanatory, supported by procedures of bibliographic review, documentary and case study and content analysis. The results of the research indicate that operating in the form of business groups strengthens the business community in such a way that it ends up becoming very influential both at the political and legislative levels, hence it gives the business community the power to "manipulate" the market in its favor. Such manipulations are manifested in the influence on the revision of market laws to allow the application of the price that best responds to their interests, from the

outset, it constitutes a disadvantage to other stakeholders in the market, such as the customer, the State, etc.

**KEYWORDS:** business groups, oil company and stakeholders.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado tem vindo a evoluir com o passar do tempo, e com isso, espera-se que o facto venha a melhor responder aos anseios das demais partes interessadas (*stakeholders*). Parte destas evoluções é a formação de grupos empresariais, com base nos quais, exploram um comércio onde tais empresas tenham interesses em comum.

Na busca de municiar o empresariado em recursos que o habilitasse ao rápido crescimento territorial e no volume de negócio, factos que, consequente desaguam no aumento do poderio financeiro e da quota do mercado, surgem os grupos empresariais. Todavia, tal como visto anteriormente, as vantagens tendem apenas ao empresariado, ignorando sobremaneira as demais partes interessas dos bens e/ou serviços proveniente destas empresas.

Nesta conformidade, observando a extensão do tema, o estudo concentra-se no seguinte problema de pesquisa a seguinte: *Que efeitos os grupos empresariais, tem no mercado petrolífero moçambicano para os Stakeholders?*

Com intuito de olhar a temática sob outra perspectiva, no caso, os *stakeholders*, surge o presente estudo, com o qual busca-se analisar os efeitos dos grupos empresariais em Moçambique. Trata-se de um estudo que incide sobre o ramo petrolífero, caso específico da empresa “XYZ”. Assim, para a operacionalização do objectivo geral traçado para o presente artigo, estão estabelecidos os seguintes objectivos específicos: (i) Identificar os efeitos dos grupos de empresas aos empresários; (ii) descrever os efeitos dos grupos de empresas na perspectiva dos *stakeholders*; e (iii) Explicar os prós e contras dos grupos empresariais na óptica dos *stakeholders*.

As motivações associadas a pesquisa, prendem-se da necessidade de identificar os riscos associados a centrar o poder de mercado aos grupos de empresas, pois, há conflito claro entre os interesses do empresário, que é a maximização da sua lucratividade, e os do demais *stakeholders*, que buscam disponibilidade em quantidade e qualidade a preços competitivos. Dado que, quando uma significativa quota do mercado está sob gestão de um empresário, quer directa ou indirectamente, há maior possibilidade da definição de preço depender deste e não dos factores do mercado.

Metodologicamente, a pesquisa é classificada em aplicada dado que com ela tenciona-se analisar um evento já existente com a finalidade de despertar sobre possíveis efeitos adversos deste. Dados objectivos traçados, explicar efeitos da prática de grupos empresariais sem precisamente medir quantitativamente o seu impacto, o estudo recorreu a uma abordagem qualitativa. A finalidade da pesquisa é de explicar os efeitos adversos da prática de grupos empresariais ao consumidos, daí que, a mesma enquadra-se quanto aos seus objectivos na pesquisa explicativa. Para a obtenção das informações uteis à pesquisa, recorre-se ao estudo de caso, dado ser um evento a ser estudado profundamente; pesquisa documental, pelo facto de tipicamente, o estudo de caso obriga compulsar várias informações da própria instituição que não tenha se beneficiado de nenhum processamento; pesquisa bibliográfica, é aplicável para encontrar variadas matérias de índole geral, empírica e até focalizada já publicada sobre a temática, a qual é encontrada em livros, artigos científicos e outros trabalhos científicos relevantes.

A pesquisa está segmentada em três grupos principais, dos quais o primeiro é sobre os aspectos-guia do trabalho, quer dizer, o resumo, que constitui uma visão geral do trabalho todo de forma compacta, e a introdução, a qual congrega a contextualização sobre o tema em estudo, os objectivos (geral e específicos), o problema de pesquisa, a justificativa, a metodologia aplicada e a estruturação do trabalho. Em seguida, encontra-se a fundamentação teórica, bem como a discussão dos resultados encontrados durante o estudo. Por fim, o terceiro, este que é destinado às considerações finais sobre e as referências bibliográficas que apoiaram a realização do mesmo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **2.1 NOÇÃO DE GRUPOS EMPRESARIAIS**

O termo grupos empresariais, ostenta variados sinónimos de acordos com cada autor, mas também, pode ser considerado grupo de sociedades, grupo económico, conglomerado empresarial.

Para Rodrigues (2003), designa-se de grupo de empresas a uma constituição compreendida por empresa-mãe e empresas filiais.

Por seu turno Santos (2004, cit. em Rosa, 2012), consideram que a existência de um grupo empresarial, não impera a existência de um domínio total. Basta para o efeito que ocorra relação de domínio, que tal verifica-se através da detenção de mais de 50% do capital com direito a voto da empresa dominada/ filial ou com uma relação contratual com efeito similar. O autor, defende a indispensabilidade do domínio ou controlo da empresa-mãe às suas participadas como principal característica para existência de um grupo empresarial.

No contexto moçambicano, segundo o Decreto n° 70/2009, de 22 de Dezembro, adopta-se o termo grupo económico, o qual é definido como um “conjunto de entidades constituído por uma empresa-mãe e todas as suas subsidiárias” (P. 314). Neste dispositivo legal, encontramos igualmente os conceitos empresa-mãe e subsidiárias. Por empresa-mãe, entende-se por “entidade que controla uma ou mais subsidiárias” (P. 313). É subsidiária, a “entidade, incluindo as que não são constituídas sob forma societária, como as parcerias, que é controlada por outra entidade geralmente denominada empresa-mãe” (P. 322).

Face ao exposto acima, importa reter que a condição fundamental para a existência de um grupo económico está intimamente ligada à existência de empresa dominante (empresa-mãe) e uma ou mais filiais (subsidiárias). Ademais, deve haver uma relação de domínio entre a empresa-mãe para com as suas filiais a qual deve ser por via de maior participação nas acções (acima de 50%), facto que, desde logo, confere o poder de controlo a quem detiver a maioria.

## 2.2 EFEITOS DOS GRUPOS EMPRESARIAIS PARA O EMPRESÁRIO

Rosa (2012) aponta cinco principais benefícios que os empresários obtêm ao operar sob forma de grupos económicos, nomeadamente: (i) economia de escala, de gama e de experiência; (ii) ganhos de eficiência; (iii) poder de mercado; (iv) diversificação e redução do risco; e (v) obtenção mais fácil de meios financeiros.

Sobre o primeiro benefício, o que aponta para economia de escala, de gama e de experiência, embora ligeiramente diferenciados, apresentam uma interligação entre si. No primeiro, segundo aponta Cabral (1994), “o custo de duplicar a produção é menos que duplicado, isto é, a elasticidade do custo em relação à produção é inferior a 1” (P. 90), leva-nos, no entanto, a concluir que o aumento da produção, reduz o custo por cada unidade produzida. O mesmo autor, indica que o segundo grupo, o das

economias de gama, deriva do custo de produzir conjuntamente dois produtos ser inferior à soma dos custos de produzir separadamente cada produto. Por último, as economias de experiências são resultado do custo médio de produção de um produto diminuir com o incremento da experiência (Cabral, 1994).

Rosa (2012) aponta que os ganhos de eficiência estão associados às economias diminuir os custos. Na perspectiva deste autor, a constituição de grupos económicos, tornaria possível criar grandes empresas, que podem ser para produzir apenas uma componente que abastece depois todas empresas do grupo, tomando como base as economias de escala, economias de gama e das economias de experiência, o que permitiria de certo modo a redução de custos e maximização de lucros. Portanto, quanto menor for a possibilidade de produzir com menor custo, a empresa torna-se eficiente, dado que cria lucratividade aos seus donos.

O poder de mercado referenciado como benefício dos grupos económicos está grandemente ligado a facilidade que as grandes empresas têm, é eliminar mutuamente as incertezas, o que pode ser através de “assinatura de contratos que especificam os preços e as quantidades a serem fornecidas e compradas por substanciais períodos de tempo” (Galbraith, 1967, PP. 37-38).

A prática de celebração de contratos futuros de fornecimento, só é possível com empresas estáveis, ou seja, que transmite confiança de laboração continua. E, por tal feito de arrecadação antecipada de valores para assegurar o fornecimento ao longo do prazo fixado contratualmente, a empresa está suficientemente preparada para produzir com menor pressão e risco de mercado.

Portanto, é por si só, está prática, um diferencial que permite com que a empresa se autofinancie, conforme será apresentado mais abaixo, na secção reservada ao benefício de fácil obtenção de financiamento quando se opera em grupos empresariais. A medida, é de longe um diferencial relativamente ao grupo empresarial com as demais com que este concorre no mercado. Por outro lado, a detenção de participação accionaria por parte da petrolífera moçambicana “XYZ” em toda cadeia petrolífera, nomeadamente, importação, armazenamento, distribuição e venda de produtos petrolíferos e seus derivados, permite de certo modo um poder de “mexer” directa ou indirectamente as variáveis neste mercado.

Outro benefício que é apontado como razão à formação de grupos económicos é a diversificação do risco e actividades, e consequentemente, aumentar a capacidade de angaria e gerir os recursos financeiros. Os grupos económicos conseguem este

feito, conforme Rosa (2012) recorrendo a concentração baseada em conglomerados de empresas, facto que lhes propicia a enfrentar facilmente as crises sectoriais na medida em que os défices de um dos sectores de actuação do grupo económico são possíveis de compensação com os superávits alcançados nos demais sectores.

Por último, os grupos económicos encontram o benefício de fácil obtenção de meios financeiros, esta vantagem resulta da dimensão e da importância que o grupo consegue a nível do mercado. Ou seja, a junção de empresas deve ter em conta situações estratégicas do mercado, isto é, formar parcerias com áreas de influência para mobilização de recursos quando necessário. Tal pode ser feito por incluir no grupo, uma empresa do ramo bancário (Cabral, 1994).

Entretanto, Faulhaber e Siqueira (2019), apontam a possibilidade de influenciar nas políticas que favoreçam ao grupo dada sua grandeza e poder de mercado. A medida, nos termos dos autores, manifestam-se através da colocação por parte do empresariado de condições para o poder político por meio das suas influências fazer passar no legislativo de tal formas que os seus interesses sejam realizados dentro da legalidade. Um dos exemplos, no caso em apreço pode ser a aprovação de percentagens de lucros elevados, obtenção de ganhos contratuais para a prestação de serviços ou fornecimento de bens.

Portanto, cá elencados os benefícios, fica claro que é um modelo de exploração de mercado repleto de vantagens que asseguram o rápido crescimento, delimitação e domínio de mercado, e dispõe de facilidade de especialização nas áreas em que actua. O conjunto de todas estas vantagens, conduzem de certo a obtenção de mais e melhores resultados e, por conseguinte, remunerar melhor ao detentor do capital.

## 2.3 EFEITOS DOS GRUPOS EMPRESARIAIS PARA OS STAKEHOLDERS

Com o surgimento das empresas no mercado, há sempre expectativas por parte das demais partes interessadas, referimo-nos ao Estado, que se beneficia dos impostos resultantes das actividades exercidas; clientes, que anseiam encontrar soluções de diversificação e preços competitivos que resultam da concorrência; as comunidades circunvizinhas, que podem tirar proveitos da empresa através das políticas de responsabilidade social, postos de emprego, etc; e, outras empresas, as quais esperam da nova empresa a oportunidade de aumentarem o seu negócio.

No caso do mercado petrolífero, as partes interessadas são maiores dado que são muitos os factores no país como um todo de que dependem deste recurso, desde as indústria, a logística e manuseio e a mobilidade das pessoas e bens.

Para o Estado encontramos um efeito negativo associado redução de impostos, esta é uma posição defendida por Rosa (2012) e Kasznar e Oliveira (2019), e segundo os resultados da sua pesquisa, este efeito manifesta-se no decorrer da consolidação dos resultados através da absorção dos lucros tributáveis pelos prejuízos das demais empresas que compõem o grupo económico, o que certamente, impacta também, na redução do imposto de rendimento a pagar e aumentando os lucros finais e efectivos do grupo.

Portanto, um efeito esperado por pelo Estado enquanto parte interessada da actividade empresarial, é arrecadar cada vez mais tributos aos seus cofres, no entanto, diante do exposto acima, o efeito dos grupos empresariais é adverso.

Aos clientes, que são a parte que anseia ver a qualidade e quantidade, diversificação e preços competitivos, regista-se igualmente efeitos negativos, dado que as empresas a operar no sector petrolífero em Moçambique possuem um controlo por meio das participações financeiras pela petrolífera Moçambicana “XYZ”, facto que nos remete a um mercado que opera sob forma de oligopólio. Oligopólio “se caracteriza por um grupo pequeno de empresas que produzem um determinado bem para ofertá-lo a um grande número de consumidores” (Ribeiro, Freitas & Silva, 2020, P. 25).

Os autores indicam que em oligopólio, as quantidades ofertadas, bem como os preços são fixadas entre as empresas por meio de conluio ou carteis. Entendendo-se por cartel, nos termos de Ribeiro, Freitas & Silva (2020) a “uma organização (formal ou informal) de produtores de um sector que determina a política de preços para todas as empresas que a ela pertecem” (P. 26).

Posto isto, é notório que o cliente não obtém vantagens sobre os grupos económicos porque enquanto a empresa tiver possibilidade de controlar as quantidades a fornecer ao mercado, terá igualmente a possibilidade de coacção para fazer passar o preço que melhor responder aos interesses lucrativos do grupo económico, então, ao cliente, caberá apenas se submeter as vontades do empresariado.

Às comunidades circunvizinhas, principalmente no quesito emprego, na forma de organização deste modelo empresarial, a gestão das relações laborais é feita em



forma de empresa flexível, empresa em rede, a empresa global e a empresa em teia (Rosa, 2012). Entretanto, no interesse da pesquisa irmos apenas concentrar as atenções a empresa flexível.

No entender deste autor corroborando com Faulhaber e Siqueira (2019), segundo o qual os grupos de empresa detêm o poder de influência legislativa a seu favor, a empresa flexível, tende a influenciar significativas alterações à lei do trabalho, cujos efeitos são negativos ao trabalhador. Neste domínio, um dos efeitos é que ao invés da empresa empregar nas comunidades circunvizinhas, passa a contratar ao nível dos pontos onde as filiais se encontram.

### 3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos termos dos estudos de Rosa (2012), estão elencadas as seguintes cinco principais razões para de constituição de grupos económicos: (i) economia de escala, de gama e de experiência; (ii) ganhos de eficiência; (iii) poder de mercado; (iv) diversificação e redução do risco; e (v) obtenção mais fácil de meios financeiros. Todavia, ignora-se de todo, atendendo aos objectivos do estudo os efeitos deste modelo de operação de mercado para as demais partes interessadas (*stakeholders*).

A disposição da petrolífera moçambicana “XYZ” enquadra-se perfeitamente na apresentação do autor visto que através da sua empresa-mãe e um conjunto de filiais, o grupo económico responde a todas questões apontadas como vantagens no interesse deste modelo. Tal facto é justificado pelo facto deste grupo económico ocupar-se em: (i) transporte, distribuição de petróleos e seus derivados e do gás natural, nomeadamente a importação, recepção, armazenamento, manuseamento, *bunkers*, transito, exportação, transformação, refinação e comercialização de produtos; e (ii) comercialização de combustíveis, óleos e massas lubrificantes para agricultura, marinha e indústrias de mineração, providenciando, igualmente, a necessária assistência técnica.

Em contraposição, Kaszner e Oliveira (2019), aponta que a formação de grupos económicos concentra riqueza e poder económico num determinado grupo; existência de maior possibilidade desta instituição se concentrar em primeiro nos seus interesses; aponta também que o feito pode impactar na redução de postos de trabalho e menor contribuição ao Estado em impostos; e, o mais crucial de tudo é o

poder de eliminação ou fragilização da concorrência, o que cria espaço para aumento desregrado de preços para o consumidor final.

Quanto aos efeitos adversos dos grupos económicos para os *stakeholders*, corrobora o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2021), através do seu relatório de desenvolvimento humano regional, e segundo esta fonte, o poder concentrado em mãos de poucas empresas aumenta a desigualdade e prejudica o crescimento da produtividade. A fonte sublinha que, “quanto mais poder de mercado uma empresa tem, mais liberdade ela tem para aumentar o seu preço” (PNUD, 2021, P. 149).

Noutro desenvolvimento, encontramos a posição de Faulhaber e Siqueira (2019), a qual é também concordante com Kaszner e Oliveira (2019) e PNUD (2021) na indicação dos malefícios dos grupos empresariais às perspectivas das demais partes interessadas (*stakeholders*), para eles, a concentração do poder de mercado aos grupos económicos tornam os empresários muito influentes legislativa e politicamente e, como consequência, tem a facilidade de cunhar as medidas que estes acharem pertinentes para o atendimento dos seus objectivos empresariais.

Portanto, encontramos neste modelo uma série de efeitos negativos dos grupos empresariais para os *stakeholders*, desde o Estado que perde pela redução do valor em impostos a arrecadar; as comunidades circunvizinhas, que não tiram todo proveito que era suposto obter se as empresas operassem em formato diferente; os clientes, que perdem a possibilidade de escolha, com o agravante do pouco que consegue adquirir, ser a um preço que só satisfaz ao empresariado; e aos demais empresários, porque o modelo permite e a petrolífera moçambicana “XZY” esteja “bem” para a exploração dos seus interesses mercadológicos, que é se auto fornecer em toda cadeia vital para o seu negócio, facto que impede às demais empresas a fornecer (vender) àquele grupo económico.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou analisar os efeitos dos grupos empresariais em Moçambique na perspectiva dos *stakeholders*, com o interesse centrado em despertar a necessidade de, no mercado, não centrar os interesses apenas ao detentor do capital, mas sim, assegurar o mínimo de justiça a quem assegurar a existência das empresas e os demais interessados.

As abordagens dos autores, tendem a apontar que o que há de benefícios para os grupos económicos, tem sido em proporções maiores em prejuízos aos demais grupos de interesses na existência da empresa. Estes efeitos adversos começam pelo facto dos grupos pagarem pouco do imposto, o qual é usado para a redistribuição de renda aos desfavorecidos; diminuição dos postos de trabalho incluindo poder de articulação directa com quem vela pela legislação a bem de aconchegar os seus interesses empresariais; e, o mais pesado ainda, é a possibilidade de mexer no preço por parte do empresário, sempre que tal se mostre necessário da sua parte, ignorando as limitações do cliente.

Assim, os resultados remete-nos a todos actores a encontrarem o racional para que neste processo hajam ganhos de parte a parte. Na impossibilidade, embora o lucro seja bom e é o interesse do empresariado, sendo o mercado petrolífero o que determina o funcionamento das indústrias e assegura a mobilidade, que haja ganhos maiores aos *stakeholders* principalmente os clientes, que o tal feito podia consubstanciar responsabilidade social.

## REFERÊNCIAS

Cabral, L. (1994). *Economia Industrial*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill de Portugal, Lda

Decreto nº 70/2009, de 22 de Dezembro (que aprova o Sistema de Contabilidade para o Sector Empresarial, baseado nas Normas Internacionais de Relato Financeiro).

Faulhaber, L. & Siqueira, H. (2019). Grupos económicos e acumulação urbana na cidade do Rio de Janeiro. *Rev. Bras. Estud. Urbanos*, 3, 586 – 604. Recuperado em <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2019v21n3p586>

Galbraith, J. K. (1967). *O novo Estado Industrial*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Civilização Brasileira.

Kasznar, I. K. & Oliveira, I. A. (2019). O efeito das participações de empresas financeiras em não-financeiras no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 17, 212 – 228. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395177776>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2021). Concentração de poder económico e político. PNUD (Coords.). *Presos em uma armadilha: Alta desigualdade e baixo crescimento na América Latina e no Caribe*. NY, EUA: PNUD, 147 – 199.

Ribeiro, F, Freitas, K. B. C. de & Silva, T. G. da. (2020). Estrutura de mercado: Oligopólio. Em L. M. C. Viana, L. R. Farias & S. C. G. de Figueiredo (Coords.). *Aspectos educacionais e iniciação científica aplicados ao estudo do direito*. Belo Horizonte, Brasil: Editora Posson, PP. 24 – 33. Recuperado em doi: <http://doi.org/10.36229/978-65-5866-033-0>

Rodrigues, A. M. G. (2003). *O Goodwill nas Contas Consolidadas: Uma Análise dos Grupos não Financeiros Portugueses*. Texto inédito. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra, Portugal. Recuperado em <http://hdl.handle.net/10316/467>

Rosa, E. O. G. da. (2012). *Os Grupos Económicos e o Desenvolvimento Em Portugal No Contexto da Globalização*. Texto inédito. Tese de doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. Recuperado em <http://hdl.handle.net/10400.5/11026>

## CAPÍTULO 06

### DESEMPENHO ECONÓMICO DO SECTOR BANCÁRIO MOÇAMBICANO

#### **Igor Agostinho Chacame**

Mestre em Administração e Gestão de Negócio Pela Universidade Católica de Moçambique

E-mail: chacameigor@gmail.com

#### **Agostinho Macane**

Doutor em Economia, Professor auxiliar na UCM

E-mail: amacane@ucm.ac.mz

**RESUMO:** A banca é um sector intermediário da economia, responsável por transacionar processos monetários dos agentes económicos, obtém recursos dos superavitários para alimentar a sua linha de créditos para o consumo e investimentos. A presente pesquisa tem como objectivo principal analisar de forma comparativa o desempenho económico do sector bancário na perspectiva dos indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais em Moçambique, num período compreendido entre 2018 a 2022. Para responder à questão, de forma comparativa, qual foi o desempenho económico dos três maiores bancos comerciais, na perspectiva dos indicadores de rentabilidade. Para dar resposta, a pesquisa no seu leque de técnicas e métodos, têm enfoque quantitativo com natureza explicativa, com procedimento comparativo e técnica de coleta de dados primário através de pesquisa documental recorrendo aos relatórios e contas prestados anualmente pelos bancos e secundário com base em livros, artigos e informações já trabalhadas. Da população de estudo de 15 bancos comerciais o estudo têm uma amostra de três bancos comerciais, a amostra escolhida é não probabilística intencional. Os três maiores bancos são altamente competitivos os níveis de rentabilidade dos maiores bancos são eficientes e revelam bons rácios de investimentos nos activos para gerar lucros para a empresa e valorizam positivamente o património líquido dos acionistas. Não há diferenças significativas nos indicadores de rentabilidade dos três bancos. Não obstante o período de recessão por qual os bancos atravessaram dada a vulnerabilidade da economia os bancos não apresentam riscos de rentabilidade e mantém o desempenho económico do sector saudável e rentável.

**PALAVRAS-CHAVE:** banco, rentabilidade, desempenho económico.

**ABSTRACT:** Banking is an intermediary sector of the economy, responsible for transacting monetary processes of economic actors, obtaining resources from surpluses to feed its line of credit for consumption and investments. The general purpose of the research is to analyze in a comparative way the economic performance of the banking sector from the perspective of the profitability indicators of the three largest commercial banks in Mozambique, in a period between 2018 and 2022. To answer the question, in a comparative way, what was the economic performance of the three largest commercial banks, from the perspective of profitability indicators. To

provide an answer, the research in its range of techniques and methods, has a quantitative focus with an explanatory nature, with a comparative procedure and primary data collection technique through documentary research using reports and accounts provided annually by banks and secondary based on books, articles and information already worked on. From the study population of 15 commercial banks, the study has a sample of three commercial banks, the sample chosen is non-probabilistic intentional. The three largest banks are highly competitive, the profitability levels of the largest banks are efficient and show good investment ratios in assets to generate profits for the company and positively value shareholders' net worth. There are no significant differences in the profitability indicators of the three banks. Despite the period of recession that banks went through, given the vulnerability of the economy, banks do not present profitability risks and maintain the economic performance of the sector healthy and profitable.

**Keywords:** bank, profitability, economic performance.

## 1. INTRODUÇÃO

O sector bancário é dos que apresenta maiores níveis de rentabilidade e de volume de negócio em Moçambique e, é dos sectores que serve de ponte na relação de negócio entre sectores. De acordo com o Banco de Moçambique (2022) os bancos comerciais são responsáveis pela emissão dos meios de pagamentos dos agentes económicos na compra e venda de bens e serviços a nível doméstico e o exterior e dinamizam os negócios com outros países, absorvem recursos por meio de poupança e efectuam empréstimos para o consumo e investimentos tanto das empresas como das famílias.

De acordo com a Associação Moçambicana de Bancos (AMB) (2022) a economia de Moçambique registou uma ligeira recuperação da economia em 2021 após o país ter vivido a sua primeira contração económica em quase 30 anos em 2020, em plena pandemia da COVID-19. A recuperação do crescimento em 2021 refletiu-se numa combinação de uma evolução favorável dos preços dos principais produtos de exportação e da recuperação dos serviços após o colapso de 2020.

No panorama internacional com efeitos em Moçambique, o BM (2022) reforça ainda que, a eclosão da guerra entre a Rússia e a Ucrânia, com impacto no sector energético, particularmente na cadeia de distribuição de gás, e a reintrodução de medidas restritivas para conter a pandemia da COVID-19 na Ásia levaram a uma revisão em baixa do crescimento económico para 2022. A incerteza criada pela guerra causou uma volatilidade significativa nos mercados financeiros globais.

Com eventos como a instabilidade militar global e a COVID-19, que serviram de teste aos esforços realizados pelos Bancos Centrais dessas realidades, indicam que o sistema financeiro global permanece preparado para suportar choques adicionais, com os indicadores prudenciais a apontarem para níveis de capital acima do mínimo requerido (BM, 2022).

Para o BM (2022) e a AMB (2022) o sector bancário é predominantemente dominado por três bancos (o Banco Comercial e de Investimentos SA, Banco Internacional de Moçambique SA e o Standard Bank), estes detêm conjuntamente mais de 60% do total de depósitos, créditos e activos para o sector.

Para além dos principais indicadores do negócio bancário, depósitos, crédito e activo, outros indicadores são dominados pelos três maiores bancos como, a carteira de clientes, número de trabalhadores, número de agências, parque de POS e ATM's.

O objectivo fulcral da pesquisa é de analisar de forma comparativa os indicadores de rentabilidade do sector bancário em Moçambique, olhando para o desempenho económico dos três maiores bancos comerciais. A grandeza da banca é determinada pelos activos, depósitos e créditos, de acordo com a AMB (2022) os bancos BCI, BIM e Standard Bank detêm mais de 60%.

Para alcançar o objectivo proposto é crucial responder ao problema de estudo, de forma comparativa, qual foi o desempenho económico do sector bancário, olhando para os três maiores bancos comerciais em Moçambique, na perspectiva dos rácios ou indicadores de rentabilidade?

São hipóteses do estudo, a nula “Há diferenças significativas nos indicadores de rentabilidade, entre os três maiores bancos comerciais de Moçambique” e a alternativa “Não há diferenças significativas nos indicadores de rentabilidade, entre os três maiores bancos comerciais em Moçambique”.

A presente pesquisa tem como âmbito de estudo, a análise do desempenho económico do sector bancário, olhando para a componente comparativa dos indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais em Moçambique, dos indicadores estudados são referenciados por Ching, Marques e Prado (2010), rentabilidade do activo (ROA), Rentabilidade activo do Investimento (ROI) e rentabilidade do capital próprio (RCP ou ROE) e o *cost-to-income* descrito nos estudos ou relatórios de estabilidade financeira do Banco de Moçambique.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 SISTEMA FINANCEIRO

Existem diferentes conceitos de sistema financeiro, abaixo arrolou-se conceitos e composição do sistema financeiro, onde tira-se ilações de pontos de discórdia e pontos comuns. Na literatura pode-se encontrar conceitos dando referencia a sistema financeiro ou mercados financeiros.

Nos mercados financeiros de acordo com Bastardo (2011) existem vários intervenientes, uns com necessidades de financiamento, outros com necessidades de investimento, uns mais conservadores ou com menos propensão ao risco, outros com mais percepção do risco.



Segundo aponta Bule (2019) o mercado financeiro, também designado de sistema financeiro ou bancário, é um conjunto de instituições e operações que promovem o fluxo de recursos entre os agentes financeiros. Mercado onde existem os tomadores de recursos e os investidores ou poupadores de recursos.

Para Rodrigues (2012) “o sistema financeiro é definido como um conjunto de organizações estruturadas que tem como objectivo a obtenção e aplicação de recursos financeiros, é o mais sofisticado, mas também o mais vulnerável segmento de uma economia de mercado” (p. 17).

Segundo aponta Pesente (2019) o sistema Financeiro como o conjunto de instituições e instrumentos que viabilizam o fluxo financeiro entre os poupadores e os tomadores de recursos na economia.

Os conceitos apresentados do sistema financeiro convergem como um conjunto ou sector onde viabilizam a captação de recursos financeiros, destinados para o consumo ou para o investimento. O sistema financeiro é intermediário, ligação económica entre os superavitários e deficitários de recursos, oferecendo soluções financeiras para poupadores e investidores.

O sistema financeiro actual, nas economias capitalistas, é uma construção colectiva que funciona com extrema precisão e rigor, mas, acima de tudo, com forte interdependência entre as suas componentes. A função é remunerar (o menor possível) as poupanças e fornecer financiamento nas melhores condições, enquanto minimiza o risco para uns e para outros, tornando-se indispensável (Rodrigues, 2012).

O sistema financeiro é composto por vários intermediários, os quais fazem parte o Banco Central, os bancos comercial e de investimento, corretoras de valores, fundos de investimentos, fundos de pensão, bolsas de valores e companhias de seguro. Contudo, a literatura da área apresenta uma certa tendência em colocar os bancos como sendo os representantes legítimos do sistema financeiro (Silva & Porto, 2006).

O sistema financeiro é um dos determinantes do crescimento e/ou desenvolvimento económico, tal como refere Carvalho (2002). A hipótese de que o desenvolvimento financeiro exerce efeitos sobre o desenvolvimento económico não é recente:

Schumpeter em sua *Teoria do Desenvolvimento Económico* (1912) destaca o papel dos bancos em financiar inovações tecnológicas. Sir John Hicks, em a *Theory of Economic History* (1969), argumenta que a evolução do sistema

financeiro desempenhou um papel fundamental na revolução industrial. Segundo Hicks, não foram as inovações tecnológicas que precipitaram a revolução industrial. A maioria das inovações que caracterizaram a primeira fase da revolução industrial havia sido criada muito antes. No entanto, tais inovações requereriam a mobilização de grandes somas de capital por longos períodos (p.694).

Para Fontes (2013):

O processo de crescimento de uma economia precisa da participação de recursos financeiros, que são identificados por meio da poupança disponível em poder dos agentes económicos superavitários e canalizados para os segmentos produtivos deficitários de capitais por meio de intermediários mediante instrumentos financeiros, como por exemplo, títulos negociáveis. Esse processo caracteriza a função social e econômica do sistema financeiro (p.48).

Silva e Porto (2006) afirmam que as teorias apontam que quanto maior for a actuação do sistema financeiro, maior será o volume de recursos alocados no sector produtivo e consequentemente maior crescimento económico. E, de forma empírica existe uma relação positiva entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento económico. Macane e Seixas (2021) também asservam que o sistema financeiro desempenha um papel fundamental na economia de um país, na medida que disponibiliza crédito para o consumo das famílias e investimento das empresas, impulsionando o crescimento económico e controlo da inflação.

## 2.2 DESEMPENHO ECONÓMICO E FINANCEIRO

Segundo aponta Andia (2007), na literatura há dois segmentos de estudos sobre o desempenho das empresas. Um segmento faz análise tradicional financeira, também chamada de análise financeira contabilista, e outra, análise de desempenho económico, depende do capital, dos resultados estáticos e principalmente de uma avaliação dinâmica, com um horizonte temporal que transcende um exercício.

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010) a análise dos índices e coeficientes relaciona itens e grupos do balanço patrimonial e demonstração de resultados. Auxilia a gerência e analistas externos a entender o desempenho da empresa, além de, por meio de comparação, examinar a posição da empresa no seu sector de mercado em relação a concorrência.

O indicador de desempenho quer seja económico ou financeiro, na óptica de Padoveze (2019), é uma medida relativa ou absoluta para mensurar a eficiência do alcance de uma meta desejada. Dentro das empresas, representa um conjunto de indicadores de medidas, estruturado para mensurar o alcance de diversas metas que tenham relacionamento de causa e efeito entre si, objectivando a avaliação de desempenho da empresa e dos gestores nos diversos níveis da organização.

Autores como Carvalhosa e Consultores Associados (2017) e Ching, Marques e Prado (2010) apontam para diversos indicadores económicos e financeiros e descrevem o indicador económico do presente estudo “rentabilidade” como indicador utilizado para determinar a eficiência com que as empresas utilizam seus activos, ou por outras, mostram o lucro auferido pelas empresas na utilização de seus activos.

Outros autores como Fernandes, Peguinho, Vieira e Neiva (2016) definem a rentabilidade como “a capacidade para gerar lucros, ou seja, a aptidão para obter rendimentos superiores aos gastos. Assim não se limita à ideia da maximização dos resultados analisados de forma isolada, mas à logica da maximização dos resultados obtidos num período” (p. 203).

Para Padoveze (2019) a rentabilidade é a relação do lucro com o investimento, transformado em uma taxa percentual. A mensuração mais utilizada universalmente é a taxa anual, porque considera o lucro do ano, confrontando-o com o investimento inicial.

Dos indicadores estudados, o retorno sobre o activo (ROA) segundo aponta Pinho e Tavares (2012) a rendibilidade do negócio é dada pelo indicador Rendibilidade do Activo. E Ching, Marques & Prado (2010) entendem o ROA como o índice que estabelece a eficiência dada pela administração ao dinheiro utilizado nas operações da empresa. É calculado dividindo o lucro líquido pelo activo total medio.

O retorno sobre o investimento (ROI) Padoveze (2019), é uma relação que ilustra o resultado obtido após um investimento feito. De acordo com Ching, Marques e Prado (2010), o ROI é uma medida que contempla o retorno produzido pelas decisões de investimento de médio e de longo prazo. Trata-se de uma métrica muito apropriada para medir a eficácia do desempenho da alta administração de uma empresa.

Na rentabilidade do capital próprio ou património líquido, são analisados os capitais investidos pelos *shareholders*. De acordo com Martins (2001, cit. em Ching *et al.*, 2010) o retorno sobre o património líquido apura a relação entre o ganho obtido

pelos sócios e o investimento que realizaram na empresa. Padoveze (2019) afirma que, o indicador da rentabilidade do património líquido é mais importante, pois reflete o ganho final dos sócios ou accionistas da empresa e permite fazer comparações com outras oportunidades de investimento.

## 2.3 SISTEMA FINANCEIRO MOÇAMBICANO

Entender o sistema financeiro Moçambicano, é conhecer um conjunto de medidas que são tomadas pelo regulador BM, a composição do sistema financeiro, os riscos existentes e como são monitorados e controlados e conhecer o historial do sistema financeiro desde o período da independência colonial.

As várias medidas macroeconómicas viradas para o sector financeiro de Moçambique impostas pelo banco central tiveram um grande impacto na actuação da banca comercial. De acordo com a AMB (2022) durante o exercício económico até 31 de dezembro de 2021, o Banco central focou-se em garantir a estabilidade do Metical e manter a inflação abaixo de dois dígitos. Com vista a preservar a estabilidade macroeconómica, o Banco Central manteve uma posição política rigorosa até 2021. Impulsionado pelo aumento das expectativas de inflação no final de 2020, o Banco Central aumentou a taxa de juro de referência no mercado monetário interbancário (MIMO) em 300 pontos base de 10,25% para 13,25 por cento em Janeiro de 2021.

De acordo com a KPMG (2020) no que tange ao volume de negócio, o sector da indústria lidera o ranking com cerca 40.8%, seguido pelo sector de comercio com 16.1% e actividade financeira e de seguros com 14.9%. Quanto a rentabilidade do volume de negócio as actividades financeiras e de seguros lideram 20.6% seguido pelo sector das comunicações com 11.4%.

Dados arrolados pela AMB (2022):

Os lucros do sector bancário aumentaram 52% de 14,5 bilhões de MT no exercício findo em 31 de Dezembro de 2020 para 22,0 bilhões de MT para o exercício findo em 31 de Dezembro de 2021. Ao observar os resultados do desempenho dos bancos que participaram na pesquisa durante o ano, o Banco Internacional de Moçambique, SA e o Banco Comercial de Investimentos, SA reportaram aumentos nos lucros antes de impostos de 92% e 95% respectivamente. Por outro lado, o Standard Bank, SA reportou um decréscimo nos lucros após impostos de 9% em comparação com o ano anterior. Fora dos três maiores bancos, Bayport Financial Services Mozambique, SA e ABSA Bank Mozambique, SA registaram aumentos impressionantes nos lucros antes de impostos de 121% e 115%, respectivamente. Três das dezoito instituições financeiras inquiridas

registaram perdas no ano 2021 em comparação com seis das vinte no ano anterior (p.17).

A imposição dos serviços financeiros no que tange ao volume de negócio, variação de volume de negócio e rentabilidade do volume de negócio, deve-se em parte pelas estratégias de bancarização que de acordo com Castel-Branco e Chivulele (2017):

Constituem um interesse dos bancos pelas oportunidades de negócio em expansão (no núcleo extractivo da economia, na rede de serviços e infra-estruturas que o rodeia, no negócio imobiliário, no consumo de bens duráveis e na especulação com a dívida pública e privada). A estratégia de expansão financeira também tem em vista, para além da cobertura territorial, o aumento da relevância do sistema financeiro para a expansão da base produtiva através da disponibilização de capital, a baixo custo, para financiamento de operações económicas (p.63).

Os bancos, enquanto instituições de crédito, a sua actividade em Moçambique é regulada por legislação específica a Lei n.º 20/2020 Lei das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

Para Castel-Branco e Chivulele (2017) os bancos comerciais são responsáveis por 90% do crédito e dos depósitos no sistema financeiro formal. A bolsa de valores corresponde a apenas 6% dos valores transacionados no sistema financeiro. Além dos bancos, apenas duas empresas (Cervejas de Moçambique e Empresa Nacional de Hidrocarbonetos) estavam cotadas na bolsa até 2013. Portanto, as dinâmicas do sector bancário comercial são determinantes no comportamento do sector financeiro.

O sector bancário manteve-se sólido e resiliente durante o período em análise de dezembro de 2018 até junho de 2022, com crescimento de resultados e níveis adequados de capitalização e liquidez. Entretanto, no que concerne à qualidade do activo, o rácio do crédito em incumprimento situou-se em 10,02%, acima do *benchmark* convencional de 5,0% (BM, 2022).

A história do sector financeiro em Moçambique é melhor entendida logo após a independência colonial, quando o país ganha autonomia na gestão da banca. Alguns estudos e documentos estratégicos do governo indicam o percurso histórico do sector financeiro em Moçambique como, Gaspar (2000) que estudou a evolução histórica do sistema bancário em Moçambique de 1975 á 1992 e a estratégia para o desenvolvimento do sector financeiro de em Moçambique (EDSFM) faz um rescaldo

dos principais acontecimentos e implementação de medidas para o desenvolvimento do sector financeiro de 1990 a 2022.

Entre 1975 ano da proclamação da independência colonial e 1990, Moçambique torna-se *new comer* no panorama financeiro doméstico e mundial. De acordo com Gaspar (2000) no período cria-se o Banco de Moçambique, o metical, adesão do país nos organismos internacionais financeiros como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial. De 1990 a 2003, o Banco de Moçambique deixa de exercer um papel comercial e fixa-se no seu papel regulatório, o sistema financeiro e outros são privatizados e surgem no país bancos comerciais de propriedade portuguesa.

Na era contemporânea, o sistema financeiro moçambicano ganha maior rigidez, na legislação e operações financeiras, tal como atesta a Estratégia de Desenvolvimento do Sistema Financeiro Moçambicano, de 2003 a 2012, é reforçado o papel do regulador financeiro com a aprovação de leis adequados ao panorama internacional, introdução do sistema de transferência de fundos, para processamento e pagamento de salários. Surge o Gabinete de Informação Financeira de Moçambique.

Dados do Banco de Moçambique (2022) até 2021 o país disponha de 27 instituições de crédito, que incluem 15 bancos, 11 micro bancos e uma cooperativa operacionais no sector bancário. Do estudo feito pela AMB (2022), revelou que a maioria dos bancos que operam no mercado moçambicano são propriedade ou são detidas maioritariamente por entidades estrangeiras. Apenas dois bancos possuem participações maioritárias de Moçambique e estes são o Moza Banco, SA e o Banco Nacional de Investimentos, SA, ambos detidos por entidades governamentais.

Na mesma senda Castel-Branco e Chivuuele (2017) os bancos são controlados por accionistas que, por sua vez, são bancos estrangeiros, predominantemente portugueses ou sul-africanos, que detêm acima de 70% das acções nos quatro maiores bancos.

## 2.4 IMPULSIONADORES DA RENTABILIDADE E RISCO SISTÉMICO EM MOÇAMBIQUE

Os impulsionadores da rentabilidade no sector bancário, são os factores ou práticas que aumentam a eficiência e a capacidade de gerar lucros das instituições

bancárias. Esses factores ou práticas interagem de maneira complexa e dependem do contexto específico de cada banco e do mercado.

De acordo com Athanasoglou *et al.* (2008, cit. em Mota, Silva e Silva, 2019), a rentabilidade bancária é geralmente expressa como factores internos e externos. Os primeiros são originários das contas dos bancos, referem-se basicamente ao capital, liquidez, eficiência operacional, qualidade dos activos e tamanho dos bancos. Os factores externos são variáveis que não estão relacionadas com a gestão do banco, mas reflectem o ambiente de negócio que afecta a operação e desempenho das instituições financeiras.

O BM (2022) define o risco sistémico, “como o risco de ocorrência de perturbações na prestação de serviços financeiros, causada por problemas em alguma(s) ou em todas as instituições do sistema financeiro, com consequências negativas para a economia real” (p.12).

De acordo com o BM (2022) o risco sistémico é mensurado através de um índice de estabilidade financeira e é classificado em baixo, moderado, alto e severo. Até o ano de 2022 o risco sistémico permaneceu moderado.

O relatório de estabilidade financeira do BM (2022) apresenta os intervalos de riscos dos principais indicadores como a rentabilidade ou retorno sobre o activo, retorno sobre o património líquido e o indicador de eficiência em baixo, moderado, alto e severo. No Quadro 1 são apresentados os riscos de rentabilidade.

Quadro 1: risco de rentabilidade

Risco de rentabilidade				
Indicadores	Intervalos de risco			
	Baixo	Moderado	Alto	Severo
ROA	> 2,00%	2,00% - 0,75%	0,75% - 0,25%	≤ 0,25%
ROE	> 10,00%	10,00% - 5,00%	5,00% - 2,50%	≤ 2,50%
Cost-to-income bancário	< 60,00%	60,00% - 80,00%	80,00% - 90,00%	≥ 90,00%

Fonte: adaptado do BM (2022)

Para os indicadores de rentabilidade do activo ROA e rentabilidade do património líquido ROE, quanto maior forem os intervalos, acima de 2% e 10% respectivamente, indica uma actividade de negócio positiva e com maiores retornos para os bancos e accionistas e o *cost-to-income* tem um comportamento contrário decrescente, quanto menor for mais eficiente estarão sendo geridos as receitas operacionais quando deduzidos os gastos operacionais, sendo que deve estar abaixo de 60%.

De acordo com o BM (2022), o risco de rentabilidade manteve-se baixo de 2020 a 2022 e o *cost-to-income* moderado em 2020 e baixo em 2021 e 2022. Mostrando que o sistema financeiro continua rentável, financeiramente robusto e resiliente aos efeitos negativos das adversidades enfrentadas da covid 19 e instabilidade militar no norte do país.

## 2.5 REVISÃO DE LITERATURA EMPÍRICA E FOCALIZADA

Nesta etapa aborda-se algumas obras que se relacionam ao tema de pesquisa, desempenho económico no sector bancário ou em outros sectores. Este subcapítulo busca analisar estudos relevantes do desempenho económico em outros países. Existem vários artigos que estudam acerca do desenvolvimento financeiro e crescimento económico, desempenho económico do sector bancário, o desempenho económico de outros sectores, mas que abordam a questão de rentabilidade.

Estudos sobre a relação entre desenvolvimento financeiro e crescimento como de Carvalho (2002) e Tamele (2011), apontam evidências empíricas contraditórias. Para Carvalho (2002) aponta para uma relação entre desenvolvimento financeiro e crescimento económico. Pode-se afirmar com segurança que crescimento financeiro prediz crescimento económico, ou seja, o desenvolvimento financeiro antecede o crescimento económico. Para Tamele (2011) o crescimento económico gera um aumento da procura de serviços financeiros promovendo a expansão do sector financeiro.

Um artigo feito por Freitas, Silva e Oliveira (2018) analisou-se o desempenho económico e financeiro do sector bancário, um estudo comparativo entre companhias de capital aberto e fechado. Os autores tiveram como resultado, o banco de capital fechado tem mais vantagens que os bancos de capital aberto, contrariando o senso comum.

Andrade *et al.* (2021) analisaram o desempenho económico e financeiro de instituições bancárias privadas e públicas, mas que estão listadas no índice de sustentabilidade empresarial da B3. Como resultado o estudo, os indicadores apresentados são favoráveis tanto em instituições bancárias públicas assim como para os privados, contudo, a comparação denota um desempenho económico financeiro superior e dotado de maior eficiência económica nas instituições bancárias vinculadas ao sector público.



Os estudos feitos tomando como base do desempenho económico do sector financeiro moçambicano como o apresentado por Melembe (2018), destaca que a actual conjuntura macroeconómica caracteriza-se pela consolidação do sector bancário e do sistema financeiro em vigor, consubstanciado na estabilidade relativa dos preços e taxas de crescimento do PIB próximas de 6%. Outrossim, as melhorias no ambiente macroeconómico e regulatório têm servido de estímulo ao crescimento, diversificação e modernização do sector financeiro, o que concorre não só para o aumento do número e tipo de instituições, mas também para a expansão da oferta monetária e creditícia à economia, bem como a captação de poupanças.

O estudo realizado por Quiraque *et al* (2020) versa um estudo de caso de Moçambique, onde analisa o impacto da eficiência económica na rentabilidade das instituições bancárias de Moçambique. Como resultado Quiraque (2020) aponta que para uma maior eficiência no uso de recursos conduz a resultados favoráveis nos indicadores de rentabilidade como o ROE e ROA. existe uma relação positiva entre a eficiência e os indicadores de rentabilidade das instituições do setor bancário moçambicano.

O estudo avançado por Agostinho (2016) com objecto de pesquisa instituições financeiras Moçambicanas, tem como tema o desenvolvimento no sector financeiro e o crescimento económico em Moçambique. Os resultados do estudo indicaram que o sector financeiro não tem impacto directo no crescimento económico de Moçambique.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A Pesquisa Científica visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Para academia, a pesquisa é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas (Prodanov & Freitas, 2013).

A presente pesquisa foi utilizada o método indutivo para analisar o desempenho económico do sector bancário moçambicano a partir dos indicadores de rentabilidade de três bancos comerciais. Para Marconi e Lakatos (2003) e Severino (2013) o método indutivo, é um processo mental ou procedimento logico, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, inferindo-se uma verdade geral ou

universal. O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Para trazer resultado do problema de estudo que é saber como os indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais impacta a estabilidade, eficiência e desenvolvimento de negócio no sector bancário em Moçambique? a pesquisa seguiu abordagem quantitativa. Pois, usou-se métodos estatísticos para analisar os dados e trazer uma comparação numérica dos indicadores de rentabilidade.

Segundo apontam Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa, considera que tudo pode ser quantificável, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Quanto a natureza, a pesquisa é aplicada, tem como propósito a aplicabilidade prática ou desenvolver soluções práticas do conhecimento, analisando o comportamento da rentabilidade dos bancos e seu efeito no desenvolvimento do sector bancário.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (p.51).

A pesquisa tem como fonte de coleta de dados a pesquisa documental e bibliográfica, ambas fonte de coleta de dados indirecta. A documental por meio de relatório e contas em forma bruta disponibilizados pelos bancos no final de cada exercício económico e bibliográfico por meio de livros, artigos e jornais.

Autores como Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013) dividem os delineamentos em dois grupos, o primeiro são aqueles que se valem das chamadas fonte de papel, que são as pesquisas bibliográficas e documental, e aqueles fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa *ex-postfacto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

O propósito específico desta pesquisa é explicar o comportamento dos indicadores de rentabilidade, dos maiores bancos comerciais em Moçambique. analisar a forma como impacta a estabilidade, eficiência, e desempenho económico do sector bancário no país. O foco é entender as causas que afetaram a rentabilidade dos três maiores bancos no período estudado e como esses factores se relacionam de modo a ilustrar o desempenho económico do sector bancário.

A população do presente estudo, como um conjunto de elementos que possuem mesmas características que são 15 bancos comerciais que operam no sector bancário em Moçambique. De acordo com o Boletim de Estabilidade Financeira do BM (2022), o sector bancário dispõe de 27 instituições de crédito que incluem 15 bancos, 11 microbancos e 1 cooperativa que estiveram operacionais no sistema bancário em 31 de dezembro de 2021.

O estudo tem como tipo de amostragem que melhor responde ao problema de estudo, a por tipicidade ou intencional. Segundo Gill (2008) consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

O tamanho da amostra para analisar o desempenho económico no sector bancário em Moçambique através dos indicadores de rentabilidade foram os três maiores bancos comerciais (o Millennium BIM, BCI e o Standard Bank), que de forma sistémica detêm a maioria dos depósitos, activos e créditos do sector financeiro no país.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Com relação ao sector os três maiores bancos comerciais têm um domínio colossal, nas quatro categorias, número de trabalhos, agências, ATM e POS. Os bancos detêm, mais de 59,8% do total dos trabalhadores, 65,29% do total de agências, 78,09% do total de ATM's e 68,31% do total de POS's.

Os activos totais do BCI são os mais elevados, no período em análise variam entre pouco mais de 153 mil milhões de meticais em 2018 para mais de 202 mil milhões de meticais em 2022. No entanto o ritmo de crescimento não foi contante, tendo desacelerado em ligeiramente em 2021.

Os activos do banco Millennium BIM, estão ligeiramente abaixo dos activos apresentados pelo BCI, sendo que o nível de crescimento foi constante ao longo do período em estudo variando de mais de 150 mil milhões de meticais em 2018 para mais de 191 mil milhões de meticais em 2022.

Os activos do banco Standard Bank estão abaixo dos apresentados pelo BIM e BCI, igualmente com níveis crescentes de investimentos em activos, tendo passado de pouco menos de 100 mil milhões de meticais em 2018 para mais de 157 mil milhões de meticais em 2022.

Tabela 1: Índices de rentabilidade do Banco Internacional de Moçambique (Millennium BIM)

	2018	2019	2020	2021	2022
Retorno sobre o activo (ROA)	4,73%	4,47%	3,12%	4,12%	3,69%
Retorno sobre investimento	9,71%	10,13%	6,91%	10,22%	12,08%
Retorno sobre o património líquido	21,96%	19,82%	14,94%	20,06%	18,52%
Índice de eficiência ( <i>cost-to-income</i> )	38,96%	40,43%	44,90%	40,06%	42,64%

Fonte: Autor, 2024

Os índices de rentabilidade do BIM no período em análise mostram uma ligeira estabilidade, o retorno sobre o activo situou-se entre 3,12% e 4,73%, o retorno sobre investimento variou entre 6,91% e 12,08%, o retorno sobre o património líquido entre 14,94% e 21,96% e o índice de eficiência entre 38,96% e 44,90%.

Dos três indicadores, o ROA, ROI e ROE os mínimos foram registados em 2020 e os máximos no ano seguinte 2021 para o ROA 2022 para o ROI e 2018 para o ROE, de forma contraria o indicador de eficiência registou seus mínimos em 2018 e o máximo em 2020.

Tabela 2: Índices de rentabilidade do Banco Comercial e de Investimento (BCI)

	2018	2019	2020	2021	2022
Retorno sobre o activo (ROA)	2,61%	2,18%	1,51%	2,75%	4,14%
Retorno sobre investimento (ROI)	5,52%	4,43%	3,37%	6,09%	10,93%
Retorno sobre o património líquido (ROE)	25,08%	19,47%	13,68%	23,83%	31,32%
Índice de eficiência ( <i>cost-to-income</i> )	49,39%	51,11%	51,45%	64,22%	44,27%

Fonte: Autor, 2024

O BCI no período, esteve abaixo dos apresentados pelo BIM, os dados acima relevam uma instabilidade no retorno sobre o activo situando-se entre 1,51% e 4,14%, para o retorno sobre o investimento os índices estiveram entre 3,37% e 10,93%, o retorno sobre o património líquido esteve entre 13,68% e 25,08%, a eficiência situou-se entre 44,27% e 64,22%.

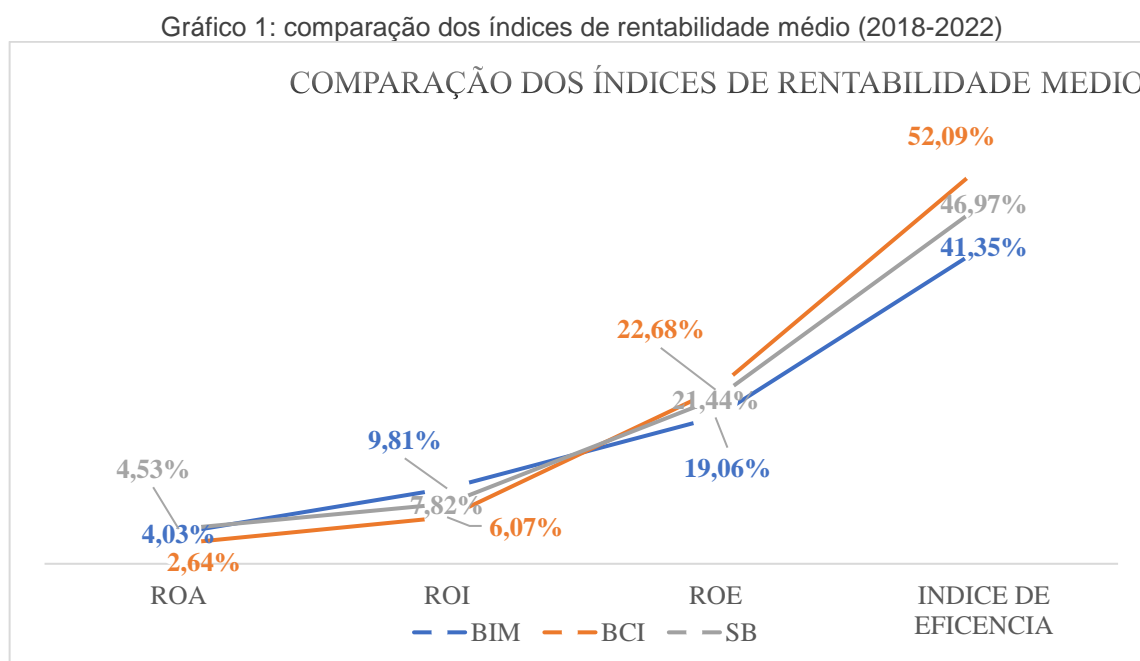
Assim como para o BIM o BCI apresentou seus mínimos no ano de 2020 para o ROA, ROI e ROE e seus máximos para os mesmos índices em 2022 um ano depois do apresentado pelo BIM, o mínimo apresentado pelo índice de eficiência foi em 2018 e o máximo em 2021. Na tabela encontram-se o índice de rentabilidade do SB.

	2018	2019	2020	2021	2022
Retorno sobre o activo (ROA)	5,97%	4,51%	4,15%	3,46%	4,54%
Retorno sobre investimento (ROI)	11,67%	8,29%	7,07%	5,38%	6,69%
Retorno sobre o património líquido (ROE)	28,99%	21,48%	20,44%	15,69%	20,62%
Índice de eficiência	43,24%	47,29%	47,33%	51,19%	45,82%

Fonte: Autor,2024

Em comparação com os outros bancos (BIM e BCI) o Standard Bank Moçambique, apresenta índices relativamente superiores no ROA, ROI e ROE e ligeiramente abaixo do BCI no Índice de eficiência. O retorno sobre o activo os índices estiveram entre 3,46% e 5,97%, sobre investimento com 6,69% e 11,67%, sobre o património líquido entre 15,69% e 28,99% e o índice de eficiência entre 43,24% e 51,19%.

Destes indicadores contrariamente, ao BIM e BCI os mínimos foram registados em 2021 para o ROA, ROI e ROE, assim como os máximos registaram se em 2018 para os mesmos rácios. Para o índice de eficiência o mínimo foi registado em 2018 e o máximo em 2021. No Gráfico 1 estão apresentados os índices de rentabilidade do BIM.



O standard bank mostrou melhores retornos sobre o activo que o BIM e BCI durante o período analisado, com 4,53%, 4,03% e 2,64% respetivamente. Os activos totais do Standard Bank geraram melhores retornos que os demais.

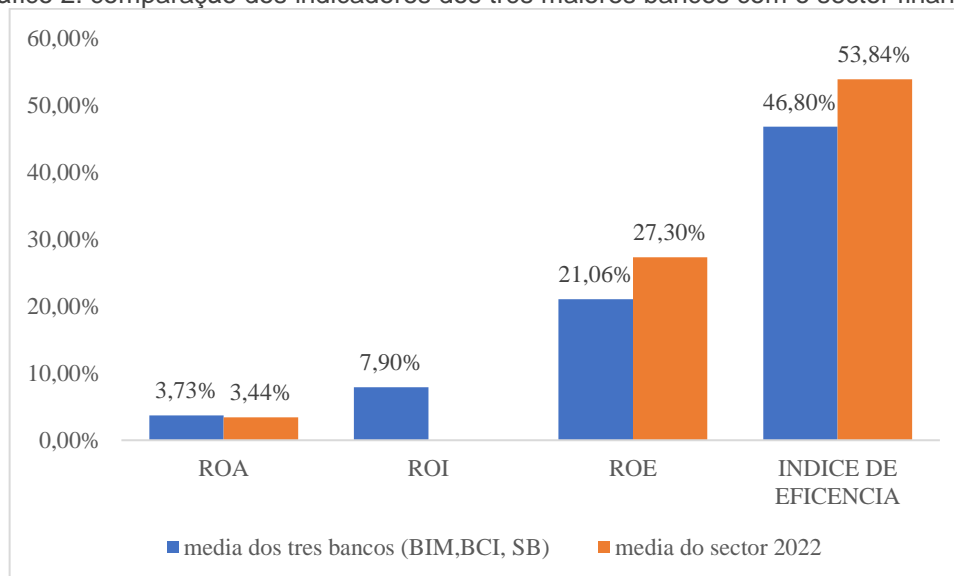
No que diz respeito ao investimento operacional a eficiência com que foram utilizados os recursos de investimento do dia-a-dia das empresas, o retorno foi mais satisfatório para o BIM, seguido de Standard Bank e BCI, com uma variação baixa de 6,07% e 9,81% entre os três bancos.

A remuneração dos capitais investidos pelos acionistas das três empresas estudadas, os ganhos obtidos pelos sócios é mais expresso para o BCI, com retornos médios do período de 22,68% seguido pelo Standard Bank com 21,44% e BIM com 19,06%.

A nível de eficiência o BIM e o Standard Bank estiveram abaixo dos níveis de 50% da relação dos gastos e receita operacional, com cerca 41,35% e 46,97% e o BCI apresentou um desempenho médio de 52,09%.

Entretanto, todos tiveram um desempenho positivo quando comparado com o desenho do risco sistémico, no computo geral no desempenho económico comparado tiveram baixos níveis de risco.

Gráfico 2: comparação dos indicadores dos três maiores bancos com o sector financeiro



Fonte: Autor, 2024

As instituições em Moçambique que apresentam estudos dos indicadores de desempenho económico do sector bancário relatando a rentabilidade dos bancos são a Associação Moçambicana de Bancos e o Banco de Moçambique, no entanto, não apresentam em seus estudos o retorno sobre o investimento tal como sugere a literatura que serviu de base metodológica e limitação de estudo.

O Gráfico 2, ilustra de forma comparativa, o desempenho médio dos indicadores de rentabilidade e compara com o desempenho do sector no seu todo. Os indicadores possíveis de comparação são o ROA, ROE e o índice de eficiência (*cost-to-income*), para o ROI, não havendo dados do sector que possam ser objecto de comparação com a media dos três maiores bancos, a análise é feita de forma isolada com os dados do sector.

No que diz respeito ao ROA, no período em análise o desempenho económico dos três maiores bancos esteve relativamente melhor que o sector quando combinado, apresentado em 2022 um índice de 3,73% dos três maiores bancos e 3,44% do sector, olhando para retorno do investimento em activos totais os três maiores bancos analisados utilizaram de forma mais eficiente seus activos que os demais concorrentes no seu todo.

Tal como afirmado anteriormente, o retorno sobre o investimento, não tem base estatística de estudos já feitos no sector para poder comparar com o retorno verificado pelos três maiores bancos, que combinados obtiveram uma média de 7,90%. Ou seja, do investimento em activos operacionais o retorno obtido foi de 0,0790 meticais por cada metical de activo operacional investido no sistema financeiro.

Quanto ao retorno sobre o património líquido, os demais bancos geram retornos mais satisfatórios aos acionistas do que os bancos analisados, com 21,06% contra 27,30% do sector.

O *cost-to-income* ou a relação receita operacional e despesas operacionais é, mais eficiente nos bancos analisados que no sector com níveis de menos riscos de 46,80% contra 53,84% do sector.

Abaixo ilustra-se os testes obtidos por meio da análise de variância ou simplesmente ANOVA, que é utilizado para testar se há diferenças significativas entre os três bancos em relação aos indicadores de rentabilidade. O nível de significância adoptado é de 5%.

Para o ROA, apresentamos a seguir a tabela que indica os dados apurados para determinar se há diferenças significativas para os três bancos.

Tabela 4: Resultado do teste de hipótese

Indicador/variável	valor P	resultado do teste
ROA	0,0119	há_diferenca_significativa
ROI	0,0891	não_há_diferenca_significativa
ROE	0,5185	não_há_diferenca_significativa
<i>Cost-to-income</i>	0,0135	há_diferenca_significativa

Fonte: autor (2024)

Com um nível de significância de 5%, para o ROA e *cost-to-income* há diferenças significativas entre os três bancos valor  $P < 0,05$ , o valor P encontrado 0,0119 para o ROA e 0,0135 para *cost-to-income* são menores que o nível de significância 0,05. Situação contrária para o ROI e ROE, apresentam como resultado para o teste de hipótese não há diferenças significativas entre os níveis de rentabilidade apresentados,  $P > 0,05$ , o valor P encontrado é 0,0891 para o ROI e 0,5185 para o ROE.

Conclui-se que para os indicadores ROA e *cost-to-income*, valida-se a hipótese nula, há diferenças significativas nesses indicadores para os três maiores bancos e para os indicadores ROI e ROE, valida-se a hipótese alternativa, não há diferenças significativas nos indicadores para os três maiores bancos.

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No período em análise alguns factores de riscos influenciaram a forma de fazer negócio no computo geral e o sector bancário também ressentiu tais efeitos, a destacar como fazem menção a pesquisa do sector bancário da AMB (2022) e o Boletim de estabilidade financeira do Banco de Moçambique (2022), a pandemia global da COVID 19 que teve seu pico nos finais de 2020 e 2021, a instabilidade militar na região norte de Moçambique e a ocorrência de eventos climáticos extremos como cheias e ciclones.

A tendência dos activos no período estudado é crescente para os três bancos, sinalizando que os três bancos estão expandindo as operações, materializando-se no aumento de crédito e outros investimentos.

O aumento crescente dos activos pode vir a gerar situações de NPL, créditos não produtivos, mas quando esse aumento acompanha o crescimento da rentabilidade do activo, o nível de cobertura de crédito não produtivo é baixo.

Os riscos de liquidez também monitorados pelo BM não devem estar abaixo de 25%, ou seja, os bancos devem manter a capacidade para honrar suas obrigações em 25%, transformar os activos em dinheiro.

A gestão de activos e passivos é uma das componentes que determinam a rentabilidade dos bancos, estes buscam o equilíbrio com o intuito de minimizar o risco. Dos três maiores bancos a diferença no equilíbrio do activos e passivos sensíveis a taxas juros o BIM apresenta um equilíbrio negativo, o que significa haver mais



passivos sensíveis a taxa de juros do que os activos, o banco está mais sensível a um aumento no custo de captação de recursos sem um aumento correspondente no retorno dos activos.

Olhando para o risco sistémico apresentado anualmente pelo BM, o banco Millennium BIM em todos os indicadores apresenta níveis de risco baixos, apresentado melhores desempenhos da economia bancaria no retorno sobre o investimento e o índice de eficiência.

O desempenho do BCI no período analisado esteve a margem no que ao risco sistémico diz respeito, sobre tudo nos indicadores de retorno sobre o activo e o *cost-to-income* que estiverem próximo do risco moderado,

Quanto ao risco sistémico, o banco Standard Bank manteve-se estável, com o desempenho dos indicadores mostrando níveis baixos de riscos de rentabilidade e próximo dos níveis dos concorrentes.

Os resultados mostram que há diferenças significativas dos indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais em Moçambique para o ROA e *cost-to-income*, em contrapartida não há diferenças significativa para o ROI e ROE. O ROA foi impactado pelos níveis de rentabilidade baixo apresentado pelo Banco BCI entre 2018 e 2022 com uma média de 2,64%, com resultados abaixo dos apresentados pelo BIM e Standard Bank com 4,03% e 4,53% respectivamente. O ROI e ROE foram os bancos apresentam variações ligeiras não apresentando diferenças significativas. Para o *cost-to-income* foi impactado em larga escala pelo BCI com nível de eficiência médio acima de 50% e pelo Standard Bank com níveis de eficiência médio de 46,97% profundamente derivado das sanções sofridas pelo Banco Central em 2021.

Os três bancos mostram-se bastante competitivos, olhando para os investimentos em activos, aumento da carteira de clientes (em depósitos e créditos), estes factores quando conjugados mostram-se relevantes na determinação do domínio dos bancos mais bem cotados e níveis de rendimentos que qualquer *stakeholder* mostram níveis de confiança suficiente para manter relações de negócio. Para os investidores, olhando para os níveis de retorno podem a qualquer momento vender e comprar participações, os níveis de retorno dos bancos conseguem trazer retornos positivos.

Os níveis de rentabilidade dos três maiores bancos, reflectem a posição global do sector bancário e impõem a liderança do sector bancário no panorama de negócio nacional, tal como atesta o estudo feito pela empresa internacional de auditoria KPMG

(2020) o sector bancário é que mostra os melhores níveis de rentabilidade. De acordo com o conceito de rentabilidade, o sector é determinante para a economia nacional em termos de sustentabilidade, confiança e continuidade de negócio.

A nível de gestão de negócio dos activos totais, o Standard Bank e o Millennium BIM mostram-se mais eficazes com níveis acima de 4%. Os investimentos em tecnologias comissionados colocam os bancos mais eficientes garantindo a disponibilidade dos recursos dos clientes mais disponíveis e acessíveis.

O desempenho do sector financeiro pode ser definido através do volume dos activos, depósitos e crédito, mas também por meio da capacidade em converter os valores comissionados dos investimentos em activos, património líquido.

A liderança do BCI no último ano do presente estudo apos os investimentos em activos realizados pelo banco ao longo do período em que estiveram muito abaixo dos apresentados pelo BIM e Standard Bank refletem no número de agências, trabalhadores, ATM's e parques de POS espalhados pelo país, do total desses indicadores dos três maiores bancos o BCI detém acima de 40%. No entanto olhando para os níveis de lucratividade media do período estudado, o BIM apresentou maior consistência e maiores lucros líquidos que os demais.

O banco Standard Bank, detém menor indicadores de agências, trabalhadores, ATM's e POS's muito abaixo de 50% entre o BCI e BIM e apresenta níveis de rentabilidade altamente competitivo. Apesar de não ser altamente extensivo é altamente lucrativo quanto aos demais. Comparando com o sector os três bancos juntos detém 59,80% do total dos trabalhadores, 65,29% do total das agências, 78,09% das ATM's e 68,31% de POS's, revelando uma vez mais a grandeza e robustez dos três bancos no panorama financeiro actual.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A dissertação teve como objectivo central, analisar de forma comparativa o desempenho económico do sector bancário moçambicano, na perspetiva dos indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais. Indicando os principais indicadores e impulsionadores de rentabilidade, os níveis registados entre 2018 e 2022 e o impacto das políticas regulatórias.

Para tal foram analisados os relatórios e contas dos três maiores bancos ao longo de cinco anos, com enfoque qualitativo com método comparativo dos índices de

rentabilidade. A amostragem por conveniência ou tipicidade arrola os bancos BCI, BIM e Standard Bank como objecto de estudo, os principais dados foram extraídos por meio de pesquisa documental em relatórios publicados anualmente.

A evolução do sistema financeiro Moçambicano até a forma como se apresenta nos dias actuais foi desafiadora e ainda exige superar vários desafios. A sua organização começou com a criação de um sistema após o fim do regime colonial, passou por programas de reestruturação económica, guerra civil, reestruturação da actuação do Banco de Moçambique. A adequação das leis do sistema financeiro ajustados a legislação internacional, combate ao branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo, criação do Gabinete de informação financeira. Os desafios actuais estão assentes na inclusão financeira e no combate ao branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo.

Os resultados apontaram para um desempenho positivo do sector bancário, com níveis de rentabilidade de baixo risco para o sistema financeiro nacional. Os principais indicadores de rentabilidade como o retorno sobre o activo, retorno sobre o investimento, retorno do capital próprio e o índice de eficiência mostram se positivos na gestão dos activos para a geração de lucros e eficiência na gestão de receitas operacionais e custos operacionais.

As situações de vulnerabilidade comprometeram a qualidade do activo dos bancos, durante o período de recessão, os resultados apontados no estudo mostram níveis de lucratividade a cada investimento feito em activos totais ou operacionais baixos para os três bancos estudados e o retorno ou ganho dos accionistas foi reduzido. Os níveis de despesas operacionais aumentaram para fazer face as várias medidas de prevenção e tratamento da covid 19.

Os bons níveis de rentabilidade no período analisado foram impulsionados, não obstante as vulnerabilidades da economia, pela robustez do sistema financeiro no seu investimento em activos totais e operacionais e património líquido, investimento em activos intangíveis, aprimorando e aproximando os meios tecnológicos aos clientes e colaboradores nas suas operações diárias.

O ROA e o *cost-to-income* dos três bancos foi superior ao do sector, enquanto o ROE esteve abaixo da média do sector. Assim sendo os bancos estudados geriram melhor seus activos oferecendo-lhes mais lucros para cada activo investido do que o restante do sector, geriram melhor a relação custos operacionais e as receitas operacionais e em termos de remuneração do capital investido pelos *shareholders* os

restantes bancos foram mais eficazes na remuneração por cada capital investido nas suas atividades.

Os lucros do BIM foram mais expressivos na média do período, assim como o *cost-to-income*, o BCI é altamente dominante em activos, depósitos e crédito e o Standard bank tem a melhor gestão dos activos operacionais.

Teoricamente o estudo apresenta e reforça a importância da gestão eficientes dos activos e do património líquido, na busca pela eficiência empresarial, sustentabilidade e continuidade de negócio. Os indicadores de rentabilidade são cruciais para avaliar o negócio e a forma como são investidos os activos para gerar lucros.

O desempenho económico do sector bancário, têm se mostrado robusto, sólido, rentável e com baixos níveis de risco sistémico. Tendo como base a teoria do desenvolvimento financeiro e o crescimento económico, de forma empírica olhando para o crescimento dos activos e de rentabilidade o sector financeiro é parte importante do crescimento económico de Moçambique.

Há que realçar os níveis baixos evidenciados pelo BCI no retorno sobre o activo, quando comparado com os outros bancos, indica que o banco detinha activos problemáticos, a principal rubrica dos activos problemáticos é o empréstimo não produtivo.

Foram validadas as duas hipóteses a nula e alternativa, não existe diferença significativa nos indicadores de rentabilidade dos três maiores bancos comerciais em Moçambique para o ROI e ROE e, há diferenças significativas para o ROA e *cost-to-income*.

## REFERÊNCIAS

- Andia, L.H. (2007). Modelo para mensuração do desempenho económico e financeiro de empresas em rede: uma aplicação às cadeias agroindústrias. Tese de doutoramento. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, Brasil.
- Associação Moçambicana de Bancos. (2022). *Pesquisa sobre o sector bancário Moçambique*. Maputo, Moçambique: AMB.
- Banco Comercial de Investimento. (2018). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: BCI
- Banco Comercial de Investimento. (2019). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: BCI
- Banco Comercial de Investimento. (2020). *Relatório e contas*. Maputo Moçambique: BCI
- Banco Comercial de Investimento. (2021). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: BCI
- Banco Comercial de Investimento. (2022). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: BCI
- Banco de Moçambique. (2022). *Boletim de estabilidade financeira*. Maputo, Moçambique: BM. Nº 4.
- Banco de Moçambique. (2022). *Boletim de estabilidade financeira*. Maputo, Moçambique: BM. Nº 4.
- Banco de Moçambique. (2023). *Relatório de estabilidade financeira*. Maputo, Moçambique: BM. Nº 4.
- Banco Internacional de Moçambique. (2018). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: BIM.
- Banco Internacional de Moçambique. (2019). *Relatório e contas*. Maputo. Moçambique: BIM
- Banco Internacional de Moçambique. (2020). *Relatório e contas*. Maputo. Moçambique: BIM
- Banco Internacional de Moçambique. (2021). *Relatório e contas*. Maputo. Moçambique: BIM
- Banco Internacional de Moçambique. (2022). *Relatório e contas*. Maputo. Moçambique: BIM
- Bastardo, C. (2011). *Gestão de activos financeiros- Back to basis*. Lisboa, Portugal: Escolar editora
- Bule, L. (2019). *Manual de mercados e instrumentos financeiro*. Beira, Moçambique: Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância
- Carvalho, A.G. (2002). Desenvolvimento financeiro e crescimento económico. *Revista económica do nordeste*, 4, 694-715
- Carvalhosa e Consultores Associados. (2017). *Manual de finanças empresarias. Consultores em gestão*. Cascais, Portugal.
- Castel-Branco, C.N., & Chivulele, F.M. (2017). Acumulação especulativa e sistema financeiro em moçambique. Em L. Brito & F.M. Chivulele (coords.). *Economia, Recursos Naturais, Pobreza e Política em Moçambique – Uma coletânea de textos*. Maputo, Moçambique. IESE, pp. 63-68

Ching, H.Y., Marques, F. & Prado, L. (2010). *Contabilidade e Finanças* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson prentice.

Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E. & Neiva, J. (2016). *Análise financeira: Teoria e prática, aplicação no âmbito do SNC* (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

Fontes, S.V. (2013). *Sistemas financeiros*. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação CECIERJ

Gaspar, N. (2000). *A evolução do sistema bancário em Moçambique 1975-1992*. Monografia de licenciatura. Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de letras, Maputo, Moçambique.

Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa* (4ª ed). São Paulo: Brasil. Atlas Editora.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed). São Paulo: Brasil. Atlas Editora.

KPMG MZ. (2020). *As 100 maiores empresas em Moçambique* (22ª ed.). Maputo, Moçambique: Praise Karuma

Lei n.º 20/2020 de 31 de Dezembro (Lei das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras).

Macane, V., A. & Seixas, C. (2021). *Mecanismos de transmissão da política monetária em*

*Moçambique: uma análise do canal do crédito no período de 2008 a 2019. Economia e Desenvolvimento*, 33, e2. DOI 10.5902/22364994362643. Recuperado em: <https://doi.org/10.5902/22364994362643>

Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Marconi, M.A., & Lakatos, E.M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Mota, C., Silva, E.S. & Silva, B. (2019). Determinantes da Rentabilidade Bancária: Evidências para os Maiores Bancos Portugueses. *European Journal of Applied Business Management*. 2, 78-96

Padoveze, C.L. (2019). *Contabilidade gerencial* (2ª ed.). Curitiba, Brasil: IESDE.

Pesente, R. (2019). *Mercados financeiros*. Faculdade de Ciências Contábeis. Bahia, Brasil: UFBA

Pinho, C.S., Tavares, S.V. (2012). *Análise financeira e mercados* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Áreas editora.

Prodanov, C.C. & Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Rio Grande do Sul, Brasil: Editora Feevale.

Rodrigues, J. (2012). *Gestão estratégica das instituições financeiras*. Lisboa, Brasil: Escolar Editora.

Severino, A.J. (2013). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.

Silva, E.N. & Porto, S.S., Júnior. (2006). Sistema financeiro e crescimento econômico: Uma aplicação de regressão quantílica. *Economia aplicada*, 3, 425-442.

Standard Bank Moçambique. (2018). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: SB.

Standard Bank Moçambique. (2019). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: SB.

Standard Bank Moçambique. (2020). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: SB.

Standard Bank Moçambique. (2021). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: SB.

Standard Bank Moçambique. (2022). *Relatório e contas*. Maputo, Moçambique: SB.

