



Região Administrativa Especial de Macau
Comissariado da Auditoria



Relatório de Auditoria Específica

Gestão de fundos do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A.

Relatório de auditoria específica

Gestão de fundos do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A.

Maio de 2008

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Sumário | 1 |
| 2. Contexto | 2 |
| 3. Objectivo da auditoria | 3 |
| 4. Verificações de auditoria | 4 |
| 5. Opiniões do Comissariado da Auditoria..... | 10 |
| 6. Sugestões do Comissariado da Auditoria | 14 |
| Anexos..... | 15 |
| Anexo I: Quotas dos accionistas do Comité Organizador dos 2. ^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A. e a realização das suas contribuições | 17 |
| Anexo II: Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 2. ^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A..... | 19 |

1. Sumário

- 1.1. Na auditoria à gestão de fundos do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto de Macau, S.A. (adiante designado por MAIGOC), o Comissariado da Auditoria verificou que a MAIGOC não estabeleceu nenhum procedimento eficaz para controlar os momentos de realização do capital pelos accionistas, o que provocou a entrada demasiadamente cedo dos fundos e a consequente formação de grande volume de fundos parados. A disponibilização precoce dos fundos impediu ainda que os investidores pudessem aplicá-los noutros investimentos com retornos mais elevados, incorrendo assim em custos de oportunidade. O Comissariado da Auditoria verificou ainda que a MAIGOC não conseguiu avaliar e decidir-se eficazmente por projectos de investimento, tão-pouco por medidas de redução de riscos, com vista a criar valor e a reduzir prejuízos cambiais.
- 1.2. Embora já liquidada, o Comissariado da Auditoria espera que os resultados da auditoria à MAIGOC possam servir de referência à Região Administrativa Especial de Macau na criação de futuras empresas para projectos específicos, suportadas por dinheiro público, quanto à importância da gestão de fundos e ao impacto de risco cambial. O Comissariado da Auditoria espera ainda que da experiência da MAIGOC possa emergir um conjunto de medidas eficazes para a gestão de fundos.
- 1.3. A antiga MAIGOC respondeu, por escrito, ao relatório de auditoria elaborado pelo Comissariado da Auditoria (v. Anexo II). Na resposta, a MAIGOC esclareceu algumas situações concretas e apresentou os seus pontos de vista sobre a sua gestão de fundos.

2. Contexto

- 2.1. A MAIGOC foi constituída em 18 de Maio de 2004, ao abrigo do Regulamento Administrativo n.º 15/2004, de 17 de Maio de 2004, com duração até 31 de Dezembro de 2007. Conforme a proposta n.º 39/WH/GSASC/2005, o Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura autorizou o uso pela MAIGOC dos recintos desportivos e outras instalações afectos ao Comité Organizador dos 4.ºs Jogos da Ásia Oriental Macau, S.A. (MEAGOC), após a sua extinção, compreendendo nomeadamente a sede e o centro de dados nela instalado, o silo de automóveis do Complexo Olímpico de Macau, a Nave Desportiva dos Jogos da Ásia Oriental de Macau, bem como o centro de dados e o centro logístico nela instalados. A autorização cobria ainda a transferência da maior parte do pessoal da MEAGOC para a MAIGOC.
- 2.2. Nos termos do disposto no artigo 4.º do Capítulo II dos estatutos da MAIGOC, esta tinha por objecto social a concepção, preparação, promoção e organização dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, a realizar, em 2007, na Região Administrativa Especial de Macau (RAEM), assim como de outros eventos atribuídos pelo Governo. Durante os seus 3 anos de operação, a MAIGOC realizou dois eventos desportivos internacionais: os 1.ºs Jogos da Lusofonia, realizados no período de 7 a 15 de Outubro de 2006, e os 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, decorridos entre 26 de Outubro e 3 de Novembro de 2007.
- 2.3. O capital social da MAIGOC foi realizado pelo Governo da RAEM, pelo Fundo de Desenvolvimento Desportivo (FDD) e pelo Comité Olímpico de Macau (COM), totalizando 870 milhões de patacas, cuja distribuição se encontra pormenorizada no Anexo I.
- 2.4. Conforme os seus estatutos, compunham os órgãos sociais da MAIGOC a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, competindo ao Conselho de Administração, representante única da sociedade, assegurar a gestão de todas as actividades e ao Conselho Fiscal fiscalizar todas as actividades desenvolvidas pela MAIGOC.
- 2.5. A estrutura da MAIGOC previa um departamento financeiro, ao qual, segundo esclarecimentos da administração, competia elaborar e executar o orçamento, bem como fiscalizar a aplicação das verbas correntes e responder, de forma clara, perante os accionistas pelas contas. Contudo, não era competente na gestão do capital.

3. Objectivo da auditoria

O Comissariado da Auditoria procedeu a uma auditoria específica à gestão de fundos da MAIGOC, tendo por objectivo confirmar se o procedimento estabelecido foi capaz de afectar de forma eficaz os fundos por forma a conseguir a sua devida valorização e a máxima rentabilização.

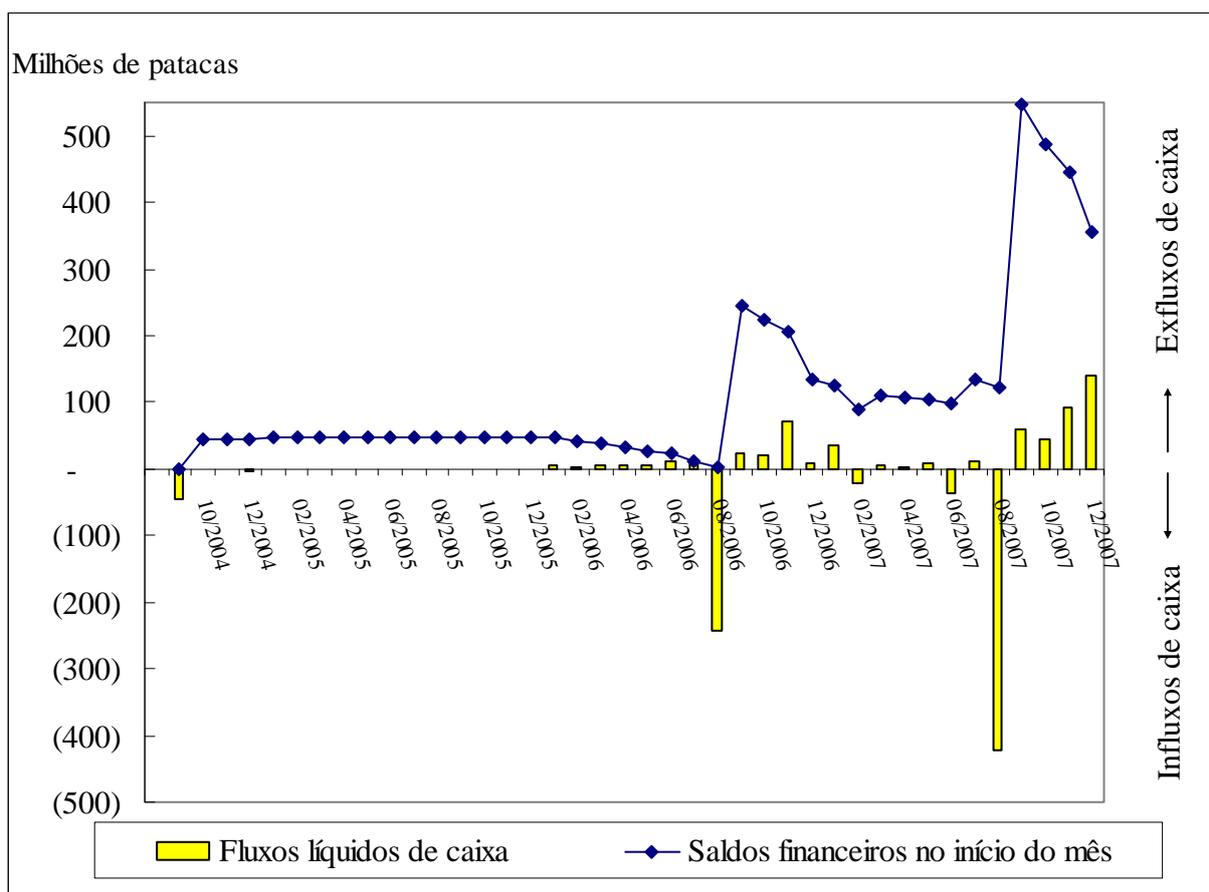
4. Verificações de auditoria

4.1. Programação e volume das entradas de fundos

4.1.1. Da totalidade dos 870 milhões de patacas do capital da MAIGOC, 90% provinham do Governo da RAEM e os restantes 10% do FDD e do COM. O capital social inicial da MAIGOC era de 50 milhões de patacas, reforçado por duas vezes, uma em 2006 e outra em 2007, a fim de permitir a organização dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto.

4.1.2. Comparando os saldos financeiros com os fluxos líquidos de caixa registados no início de cada mês, o Comissariado da Auditoria verificou que ambos os aumentos de capital, em 2006 e em 2007, foram realizados em tranches únicas e cada tranche era suficiente para cobrir todas as despesas do evento desportivo do respectivo ano.

Fig. 1: Quadro comparativo entre os fluxos líquidos de caixa e os saldos financeiros registados no início de cada mês



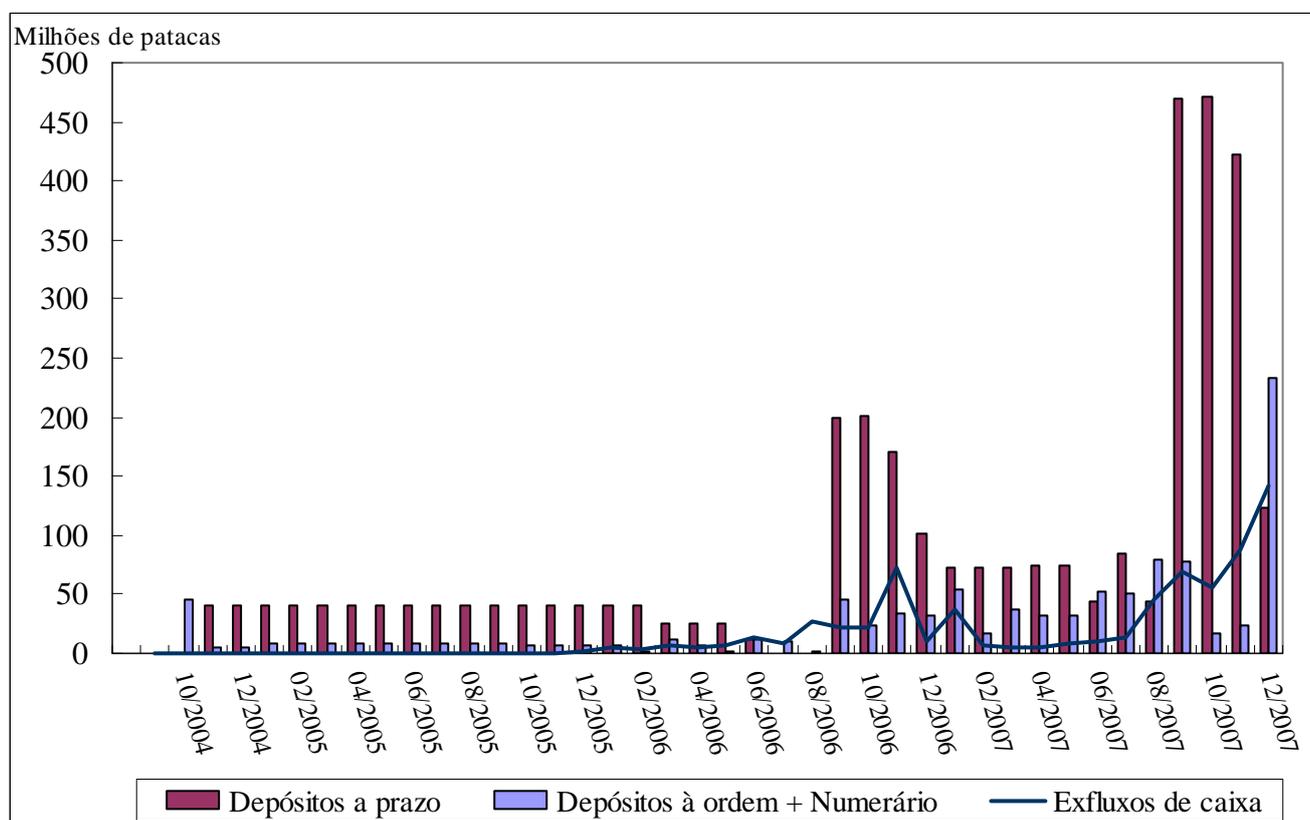
4.1.3. Através das actas e propostas da MAIGOC foi apurado que os montantes dos dois reforços de capital efectuados respectivamente em 2006 e em 2007 foram calculados adicionando o orçamento anual das despesas de operação ao orçamento de despesas do evento desportivo a realizar no ano. Assim, em 2007, a Assembleia

Geral da MAIGOC, ponderadas as necessidades de operação e avaliados o orçamento dos Jogos Asiáticos em Recinto Coberto e o saldo existente, deliberou aumentar o capital social em 520 milhões de patacas. Contudo, sendo avultados os orçamentos globais dos eventos desportivos, os aumentos de capital, que foram realizados em tranches únicas, fizeram com que alguns dos meses do período entre a preparação e a realização efectiva dos Jogos tivessem fundos parados bastante elevados. A título ilustrativo, a MAIGOC dispunha de 245 603 603,08 patacas e 545 939 760,06 patacas em 1 de Setembro de 2006 e em 1 de Setembro de 2007, respectivamente, e, concluídos os dois eventos desportivos, continuava a dispor de cerca de 90 e 200 milhões de patacas, respectivamente, evidenciando que a MAIGOC não procedeu de forma a permitir que os accionistas pudessem disponibilizar os fundos para o reforço em tranches separadas, conforme os fluxos financeiros e as efectivas necessidades de operação mensais.

4.2. Afectação dos fundos

4.2.1. O Commissariado da Auditoria analisou os saldos dos depósitos à ordem e a prazo e os exfluxos de caixa registados no início dos meses entre Setembro de 2004 e Dezembro de 2007 e verificou que a MAIGOC detinha fundos parados.

Fig. 2: Quadro comparativo entre os saldos dos depósitos à ordem e a prazo e os exfluxos de caixa registados no início de cada mês



- 4.2.2. Através do gráfico acima apresentado, verifica-se que, com a exceção dos meses de Julho e Agosto de 2006, a MAIGOC dispunha de grandes quantidades de fundos sem aplicação. Esses fundos eram simplesmente depositados em contas à ordem ou a prazo. Conforme explicações dadas, não foram feitos outros investimentos para além do depósito a prazo, porque a administração da MAIGOC entendia que era necessário proteger os fundos e evitar expô-los a riscos de investimento; ao mesmo tempo, a noção de gestão de capitais era fraca e o pessoal do departamento financeiro estava sobrecarregado com a preparação dos eventos desportivos, pelo que não tinha disponibilidade de tempo para tratar da gestão dos fundos. Assim, o departamento financeiro depositava os fundos em contas à ordem ou a prazo, gerindo-os conforme as necessidades.
- 4.2.3. Os administradores da MAIGOC tinham a competência de decidir sobre a aplicação dos fundos e optaram por colocá-los no sistema bancário. Posto o facto, o Comissariado da Auditoria procedeu à avaliação dos resultados da afectação dos fundos entre depósitos à ordem e depósitos a prazo.
- 4.2.4. O exame sobre a afectação dos fundos pela MAIGOC, o Comissariado da Auditoria verificou o seguinte:

Afectação dos fundos em 2004 e 2005

- 4.2.4.1. A MAIGOC estimou a totalidade dos pagamentos a efectuar para os períodos de Setembro a Dezembro de 2004 e para todo o ano de 2005, respectivamente, em Setembro de 2004 e em Janeiro de 2005, e depositou as correspondentes verbas na conta corrente. Este procedimento fez surgir verbas para despesas ainda não em pagamento. Com efeito, a MAIGOC depositou em Janeiro de 2005 as verbas do mês bem como a totalidade das correspondentes aos meses de Fevereiro a Dezembro na conta corrente, que oferecia um rendimento baixo.
- 4.2.4.2. No início de 2005, a MAIGOC depositou a quantia de 8 453 948,71 patacas (fundos correntes = depósitos à ordem + numerário) na conta de depósito à ordem para pagamento de todas as despesas previsíveis do ano. No entanto, os exfluxos do ano totalizaram 2 742 484,58 patacas, resultando daí um excedente no valor de 5 711 464,13 patacas, significando que as despesas do exercício foram seriamente sobreorçamentadas pela MAIGOC.

Afectação dos fundos em 2006 e 2007

- 4.2.4.3. A MAIGOC reajustou a gestão dos fundos a partir de 2006, deixando de depositar na conta à ordem os fundos correspondentes a todos os pagamentos previstos a

ocorrer entre Janeiro e Dezembro. Contudo, cada transferência para a conta à ordem era suficiente para cobrir as despesas de três meses (com efeito, as transferências eram trimestrais), mesmo que as de dois meses não exigissem ainda pagamento. De acordo com a documentação examinada, os fundos correntes em 1 de Setembro de 2006 e em 1 de Junho de 2007 atingiam, respectivamente, 45 603 603,08 patacas e 53 178 199,60 patacas, mas os exfluxos de caixa registados em iguais períodos foram de 22 543 643,83 patacas e 9 994 143,74 patacas, significando que os fundos não aplicados naqueles meses foram de 23 059 959,25 patacas e 43 184 055,86 patacas.

4.2.5. Abertura de conta de depósito a prazo

De 2004 a 2006, a MAIGOC detinha apenas uma conta de depósito a prazo. A partir de 2007, passou a ter mais uma conta a prazo, em dólares norte-americanos. Em Setembro de 2007, o depósito a prazo, em patacas, ascendia à avultada soma de 469 589 917,81 patacas. Dado que esta era a única conta a prazo em patacas, facilmente se conclui que bastava uma urgência que obrigasse ao levantamento antes do vencimento do prazo para fazer perder os ganhos de juros dessa avultada quantia.

4.3. Gestão do risco cambial

4.3.1. Parte significativa das despesas incorridas pela MAIGOC era paga em divisas, principalmente em dólares norte-americanos e em euros. Os pagamentos em moeda estrangeira efectuados pela MAIGOC em 2006 e 2007 equivaleram a 30 942 733,90 patacas e 88 424 132,30 patacas, respectivamente.

4.3.2. Nas despesas pagas em moeda estrangeira, o Comissariado da Auditoria verificou que a MAIGOC só procedia à aquisição da divisa em causa quando era chegado o momento de pagamento, deixando decorrer todo o período desde a assinatura de contrato com os fornecedores e liquidação do contravalor em patacas até ao pagamento sem tomar nenhuma medida para se precaver dos prejuízos emergentes dos riscos cambiais, o que redundava em maiores despesas em patacas nos momentos de pagamento do que nos momentos de autorização ou de assinatura dos contratos, conforme detalhado no quadro seguinte.

Quadro 1: Impactos provocados por flutuações cambiais nas principais despesas pagas em divisas

| Despesas | Valores das despesas (USD ou €) | Valores das despesas com base na taxa cambial ao dia de autorização da despesa/ assinatura do contrato (patacas) | Valores das despesas com base na taxa cambial ao dia de pagamento (patacas) | Diferença (patacas) |
|--|----------------------------------|--|---|---------------------|
| Produção das cerimónias de abertura e encerramento dos 1.ºs Jogos da Lusofonia | USD1 462 500,00 | 11 704 680,00 | 11 797 153,90 | 92 473,90 |
| Transmissão televisiva dos 1.ºs Jogos da Lusofonia | USD2 125 000,00 | 17 006 800,00 | 17 147 262,60 | 140 462,60 |
| Transmissão do sinal televisivo internacional dos 1.ºs Jogos da Lusofonia | USD163 275,00 | 1 309 073,64 | 1 317 319,00 | 8 245,36 |
| Consultadoria para as tecnologias informáticas e transmissão televisiva e serviço de auditoria dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | €128 000,00 | 1 242 880,00 | 1 386 468,00 | 143 588,00 |
| Cachet aos cantores da cerimónia de abertura dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD266 311,59 | 2 133 262,36 | 2 141 305,00 | 8 042,64 |
| Produção das cerimónias de abertura e encerramento dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD6 869 500,00 | 55 381 909,00 | 55 520 466,80 | 138 557,80 |
| Uniformes para os 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD513 480,69 | 4 145 483,65 | 4 152 948,70 | 7 465,05 |
| Concepção e edição da “Gazeta dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto” (mensal) | USD375 600,00 | 3 031 580,28 | 3 040 106,40 | 8 526,12 |
| Consultadoria para a transmissão televisiva dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD191 082,11 | 1 542 663,20 | 1 542 880,10 | 216,90 |
| Produção da transmissão televisiva dos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD2 591 000,00 | 20 875 168,80 | 20 895 508,20 | 20 339,40 |
| Realização de testes anti-dopagem nos 2.ºs Jogos Asiáticos em Recinto Coberto | USD52 657,00 | 424 631,31 | 425 447,50 | 816,19 |
| Total | | | | 568 733,96 |

- 4.3.3. Relativamente aos serviços de “Consultadoria para as tecnologias informáticas e transmissão televisiva e serviço de auditoria dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto” constantes do quadro 1, é de salientar que a apreciação do euro foi constante e ininterrupta ao longo de 2006 e de 2007, devido à quebra do mercado imobiliário norte-americano, provocando incertezas na sua economia, e, em oposição, à expansão continuada da economia da zona euro. O Comissariado da Auditoria verificou que entre o momento de assunção das despesas pela MAIGOC, em 2006, e a realização do último pagamento, Agosto de 2007, o euro subiu de 9,71 patacas para 11,1174 patacas. O facto de que a MAIGOC teve que suportar um pagamento adicional de 1,4074 patacas por cada euro de despesa evidencia que ela não tomou nenhuma medida para se precaver dos riscos cambiais, ao escolher uma moeda sujeita a maiores flutuações como o caso do euro.
- 4.3.4. Relativamente às despesas em dólares norte-americanos, embora a pataca esteja indirectamente indexada àquela divisa, a taxa de câmbio fixada pelos bancos, de acordo com as circunstâncias do mercado, deixa ainda uma flutuação de vários pontos centesimais, o que, em aquisições de grandes quantidades de dólares americanos, pode dar origem a despesas adicionais na ordem de centenas de milhares de patacas. O Comissariado da Auditoria verificou ainda que já antes do pagamento, em dólares norte-americanos, das despesas com a produção das cerimónias de abertura e encerramento e com a transmissão televisiva dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia, a MAIGOC tinha verificado que o contravalor cabimentado, em patacas, não era suficiente devido à alteração cambial, o que obrigou a um reforço no montante total de cerca de 233 000,00 patacas.

5. Opiniões do Comissariado da Auditoria

5.1. Programação e volume das entradas de fundos

5.1.1. O artigo 409.º do Código Comercial dispõe que o momento de realização das acções pode ser diferido até 75% do valor nominal das acções que devem ser realizadas em dinheiro para data certa e determinada ou a determinar pela administração, por prazo não superior a cinco anos. Portanto, a legislação permite que a entrega de dinheiro para a constituição do capital seja faseada. Relativamente aos momentos adequados de pagamento e por quantas vezes, deve-se considerar os fluxos financeiros e as efectivas necessidades de operação. Devem ser evitadas tranches avultadas, porque fariam surgir fundos parados e, ao mesmo tempo, reduzir as disponibilidades financeiras dos investidores que poderiam ser aplicadas noutros investimentos. Todavia, as realizações também não deveriam ser em grande número mas em pequenos montantes, pois dificultariam a satisfação das necessidades reais da empresa, as suas operações e o desenvolvimento normal das suas actividades.

5.1.2. A MAIGOC procedeu a dois aumentos de capital, um em 2006 e outro em 2007. Embora coincidindo os aumentos com a organização dos eventos desportivos, as entradas foram realizadas em prestações únicas, enquanto a preparação e a subsequente realização efectiva dos eventos desportivos se estendiam por períodos bastante longos, sendo as despesas realizadas em períodos sucessivos. Assim, os fundos disponibilizados em prestações únicas pelos accionistas fizeram surgir em alguns meses fundos parados. A MAIGOC não considerou a entrada faseada dos fundos necessários aos eventos desportivos conforme os fluxos financeiros, fazendo com que surgissem saldos, pois as despesas de operação efectivas eram inferiores às orçamentadas, o que impediu que o accionista maioritário, a RAEM, pudesse dispor de recursos mais substanciais e maior flexibilidade na sua aplicação.

5.2. Afectação dos fundos

5.2.1. A constituição da MAIGOC tinha por objectivo a concepção, preparação, promoção e organização dos eventos desportivos, e não para fazer investimentos. No entanto, os seus administradores tinham a obrigação de rentabilizar ao máximo os fundos. Assegurada a cobertura das despesas correntes do seu âmbito de actuação, os fundos disponíveis da MAIGOC deveriam ser depositados na conta a prazo, que proporcionava juros mais altos. As receitas de juros bancários valorizavam os fundos da sociedade e, conseqüentemente, reduzia os recursos que a RAEM teria que investir nas sociedades criadas para fins determinados.

- 5.2.2. Os fundos correntes (depósitos à ordem + numerário) das empresas destinam-se a satisfazer os pagamentos correntes num futuro próximo. Ao mesmo tempo, as empresas devem ter provisões para pagar eventuais despesas extraordinárias. Assim, o montante dos fundos correntes das empresas depende de dois factores: um respeita à extensão do período de despesas a cobrir, enquanto o outro tem a ver com os valores das despesas correntes e das provisões para qualquer contingência. Dado que os fundos das empresas são limitados, quanto mais longo o período de cabimentação ou mais elevados os valores estimados para despesas correntes, mais reduzidos se tornam os fundos disponíveis para o investimento, prejudicando assim o lucro.
- 5.2.3. Em relação à afectação dos fundos em 2004 e 2005, a MAIGOC colocou todos os fundos previstos para os respectivos anos na conta de depósito à ordem, com uma taxa de juro baixa, e manteve-os em reserva por períodos demasiadamente longos, abrangendo até meses sem pagamentos. Caso esses fundos tivessem sido depositados numa conta a prazo, as receitas de juros teriam sido maiores. Assim, conclui-se que a MAIGOC não procedeu de forma adequada à afectação de fundos em 2004 e em 2005, pois, não conseguiu maximizar a sua rentabilização. Além disso, em 2005, a MAIGOC não acompanhou a execução orçamental nem considerou as alterações exógenas, por forma a proceder em tempo útil à redistribuição dos fundos entre as contas de depósitos a prazo e à ordem. Efectivamente, quando se verificou que algumas das despesas com o pessoal e com a promoção não iriam ser realizadas, nem por isso foi efectuado algum reajustamento dos fundos depositados nas contas de depósitos a prazo e à ordem, resultando daí fundos na conta à ordem muito superiores aos da conta de depósitos a prazo, prejudicando as receitas de juros.
- 5.2.4. Relativamente à distribuição de fundos em 2006 e em 2007, a MAIGOC encurtou os períodos de reserva para três meses, mas, mesmo assim, ainda havia verbas para dois meses sem pagamentos. Os 1.^{os} Jogos da Lusofonia e os 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto tiveram lugar, respectivamente, em Outubro de 2006 e em Novembro de 2007 e, naturalmente, o dispêndio de verbas nos períodos pré- e pós-realização dos eventos desportivos deveria ser mais intenso que noutros períodos. Contudo, o depósito de fundos correspondentes ao máximo de três meses na conta à ordem manteve-se inalterado, de que resultou uma maior acumulação de fundos não aproveitados no final dos meses, prejudicando assim as receitas de juros e revelando que o procedimento para a afectação de fundos em 2006 e em 2007 era ainda deficiente, pois, não permitia maximizar a rentabilização dos fundos.

5.2.5. O depósito de fundos sem aplicação imediata na conta a prazo, em vez de à ordem, permite aumentar as receitas de juro, mas torna menos flexível a sua utilização, pois qualquer saque antes do vencimento faz perder os juros vencidos. As empresas procuram, naturalmente, conseguir o máximo de receitas de juro, mas não podem descurar a flexibilidade na disponibilização dos fundos. Assim, assegurada a satisfação das necessidades de operação, através do depósito de parte das verbas na conta à ordem, os fundos a colocar em depósito a prazo é repartido por várias contas a prazo. Acontecendo qualquer situação imprevista para a qual as verbas na conta à ordem não sejam suficientes, basta utilizar os depósitos de uma das contas a prazo para resolver a emergência, sem prejuízo dos juros das outras contas, maximizando deste modo a valorização de fundos. No entanto, a MAIGOC tinha apenas uma a duas contas de depósito a prazo e por períodos de 1 mês a 3 meses (eram de 3 meses os depósitos de 2004 a Abril de 2006, após o que foram alterados para 1 mês), pelo que qualquer necessidade de saque conduzia a uma grande perda nas receitas de juros, situação que tornava pouco flexível a gestão de fundos.

5.3. Gestão do risco cambial

5.3.1. Risco cambial de negócio designa a possibilidade de sofrer prejuízos num negócio contratado em moeda estrangeira em resultado das flutuações cambiais. Assim, as empresas quando contratam em moeda estrangeira tomam determinadas medidas para se protegerem do risco cambial.

5.3.2. Os documentos da MAIGOC revelam que as despesas realizadas em divisas importaram, em regra, em montantes mais elevados e respeitavam a fornecimento de equipamentos ou prestação de serviços por fornecedores sediados fora da RAEM, razão pela qual o processo de negociação, contratação e pagamento era normalmente mais longo do que o das aquisições locais, o que, por sua vez, aumentava o risco cambial, tanto maior quanto mais longo fosse o processo. Neste contexto, seria de esperar que a MAIGOC adoptasse instrumentos apropriados para se proteger dos riscos cambiais já no momento de autorização das despesas em divisas ou no momento de celebração dos contratos, procurando assim evitar prejuízos provocados por eventuais valorizações das moedas estrangeiras utilizadas. Na realidade, porém, a MAIGOC não introduziu nenhuma medida de prevenção do risco cambial nos procedimentos de realização de despesas em divisas, o que obrigou ao dispêndio adicional total de 568 733,96 patacas nos pagamentos, devido a flutuações cambiais, revelando assim a aplicação ineficaz de fundos.

- 5.3.3. A escolha da moeda apropriada para os pagamentos é uma medida importante na prevenção do risco cambial. Assim, quando as empresas contratam em divisas devem, consideradas as tendências do mercado, optar por uma moeda com câmbio mais estável para servir de meio de pagamento, procurando deste modo reduzir os eventuais prejuízos provocados pelas flutuações cambiais. Contudo, a despesa realizada em euro revela que a MAIGOC não se preveniu da subida continuada do euro ao longo dos anos de 2006 e 2007, não tendo, por isso, escolhido outra moeda relativamente mais estável para a realização dos pagamentos ou, em alternativa, procedido à aquisição antecipada de euros para se obviar da apreciação do euro. Em consequência, a MAIGOC incorreu no encargo extraordinário.
- 5.3.4. Conforme referido em 4.3.4, já na realização das despesas em dólares norte-americanos com a produção das cerimónias de abertura e encerramento e da transmissão televisiva dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia que a MAIGOC se apercebeu que as flutuações cambiais, mesmo que pequenas, poderiam originar despesas extraordinárias avultadas. Porém, não extraiu daí a devida lição, não tomou nenhuma medida para se proteger do risco cambial, de forma que voltou a incorrer em prejuízos provocados por idêntico motivo nos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto.

6. Sugestões do Comissariado da Auditoria

- 6.1. A gestão de fundos deve ser potenciada. As entradas e saídas de fundos devem ser geridas de forma eficaz e os momentos de realização das contribuições dos accionistas devem ter em conta os fluxos financeiros e as reais necessidades de operação.
- 6.2. Os fundos correntes da sociedade devem ser geridos de forma eficaz, procurando, através de investimentos apropriados, aumentar as receitas e criar maior lucro para a sociedade.
- 6.3. Devem ser estabelecidas medidas para prevenir o risco cambial. Autorizada uma despesa em divisa, deve-se proceder à escolha de instrumentos e produtos de prevenção de riscos cambiais.

Anexos

Anexo I

Quotas dos accionistas do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A. e a realização das suas contribuições

(patacas)

| Accionistas | RAEM | FDD | COM | |
|---------------------------------|----------------|---------------|--------------|----------------|
| Realização inicial | 45,000,000,00 | 4,500,000,00 | 500,000,00 | 50,000,000,00 |
| Data da fixação da distribuição | 17/5/2004 | | | |
| Data das realizações | 8/9/2004 | 28/12/2004 | 9/5/2005 | |
| Reforço de capital | 270,000,000,00 | 27,000,000,00 | 3,000,000,00 | 300.000.000,00 |
| Data da fixação da distribuição | 28/7/2006 | | | |
| Data das realizações | 10/8/2006 | 5/2/2007 | 11/4/2007 | |
| Reforço de capital | 468,000,000,00 | 46,800,000,00 | 5,200,000,00 | 520,000,000,00 |
| Data da fixação da distribuição | 16/5/2007 | | | |
| Data das realizações | 9/8/2007 | 14/6/2007 | 12/10/2007 | |
| Valor total | 783,000,000,00 | 78,300,000,00 | 8,700,000,00 | 870,000,000,00 |

Anexo II

**Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos
Asiáticos em Recinto Coberto, S.A.**

**Resposta ao “Relatório de auditoria específica à
gestão de fundos do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos
Asiáticos em Recinto Coberto, S.A.”**

Introdução

A pedido do Comissariado da Auditora e nos termos do procedimento de auditoria fixado no artigo 12.º da Lei n.º 11/1999, o Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A. pronuncia-se abaixo sobre o relatório de auditoria específica à gestão de fundos do Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A. (doravante designado por relatório de auditoria), elaborado pelo Comissariado da Auditoria.

46 meses de operação, 2 eventos desportivos realizados e 205,5 milhões de patacas de saldo restituídos à Fazenda Pública

O Comité Organizador dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, S.A. (MAIGOC) foi constituído em Maio de 2004, ao abrigo do Regulamento Administrativo n.º 15/2004. Para o período global de 17 de Maio de 2004 a 20 de Fevereiro de 2008, o montante acumulado do capital social foi de 870 milhões de patacas, os movimentos ascenderam a 663,3 milhões de patacas e o saldo, que foi positivo, atingiu 206,6 milhões de patacas. Do saldo, 205,5 milhões de patacas, formados por depósitos e receitas arrecadadas, foram já restituídos ao Tesouro da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM), e parte dos activos líquidos pertencentes à MAIGOC foi, através da Direcção dos Serviços de Finanças, restituída aos accionistas RAEM e Comité Olímpico de Macau.

Graças à contenção imposta ao longo do processo de organização e realização, os 1.^{os} Jogos da Lusofonia 2006 apresentaram o saldo de 148 milhões de patacas. Assim, a MAIGOC propôs que os accionistas reduzissem as suas contribuições para a realização dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto 2007, reajustando em baixa o orçamento inicial, de 660 milhões de patacas para 520 milhões de patacas, evidenciando assim a noção e capacidade de gestão de fundos.

Saldo positivo foi resultado da diversificação de receitas e da contenção de despesas e a gestão de fundos tinha como princípio garantir a realização sem problemas dos Jogos

No parágrafo 4.1.3 da página 5 do relatório de auditoria refere-se que: “Contudo, sendo avultados os orçamentos globais dos eventos desportivos, os aumentos de capital, que foram realizados em tranches únicas, fizeram com que alguns dos meses do período entre a preparação e a realização efectiva dos Jogos tivessem fundos parados bastante elevados. A título ilustrativo, a MAIGOC dispunha de 245 603 603,08 patacas e 545 939 760,06 patacas em 1 de Setembro de 2006 e em 1 de Setembro de 2007, respectivamente, e, concluídos os dois eventos desportivos, continuava a dispor de cerca de

90 e 200 milhões de patacas, respectivamente, evidenciando que a MAIGOC não procedeu de forma a permitir que os accionistas pudessem disponibilizar os fundos para o reforço em tranches separadas, conforme os fluxos financeiros e as efectivas necessidades de operação mensais.”

É de explicitar que os fundos para a realização dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia e do 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto foram calculados com base nas actividades que a MAIGOC iria necessariamente desenvolver. Apresentado o conseqüente orçamento global à Assembleia Geral, os accionistas procederiam ao pagamento da respectiva quota à MAIGOC, numa só tranche, no mês em que a situação financeira lhe permitisse.

Tanto os 1.^{os} Jogos da Lusofonia assim com os 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto foram realizados em Outubro. As datas de 1 de Setembro de 2006 e 1 de Setembro de 2007 apontadas no relatório de auditoria corresponderam ao auge de trabalho dos dois eventos desportivos. Com os Jogos prestes a começar, todos os trabalhos tinham que ser realizados em alto ritmo, pelo que a disponibilização de fundos suficientes para esta última fase tinha por objectivo essencial prover às necessidades dos trabalhos dificilmente previsíveis nos momentos imediatamente anteriores aos Jogos, que eram cruciais, e durante a sua realização. Para a MAIGOC, entidade responsável pela realização dos Jogos, a gestão dos seus fundos tinha que obedecer ao princípio de garantir que os Jogos pudessem decorrer sem contratemplos.

Ambos os eventos desportivos apresentaram saldos, após a sua conclusão, devido à experiência organizativa acumulada da MAIGOC e às contenções que esta conseguiu introduzir em vários domínios. Considerando as opiniões e sugestões apresentadas pelo Comissariado da Auditoria nos relatórios dos Jogos da Ásia Oriental, a MAIGOC empenhou-se, na fase de planeamento, no sentido de obter um plano rigoroso e, na fase de execução, aplicou uma forma mais eficiente na organização dos trabalhos. Com o prestígio internacional acumulado, a MAIGOC conseguiu obter patrocínios bastante mais generosos e, ao mesmo tempo, conseguiu também economias consideráveis graças a uma organização mais apropriada nas fases ulteriores dos 1.^{os} Jogos da Lusofonia 2006 e dos 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto 2007. Importa salientar que os orçamentos para os Jogos eram realizados essencialmente durante a realização dos mesmos. Era necessário disponibilizar fundos suficientes para pagamento das despesas que os milhares de participantes iriam realizar ao mesmo tempo, pois, só assim se conseguiria garantir o bom funcionamento dos Jogos. Paralelamente, a MAIGOC adoptou medidas activas de contenção de despesas em vários aspectos da organização dos Jogos da Lusofonia e dos Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, nomeadamente no respeitante ao alojamento, aos transportes, à recepção de convidados, etc., tendo obtido resultados bastante positivos na economia de fundos.

A escassez generalizada de recursos humanos não permitiu a MAIGOC contratar pessoal suficiente para preencher o seu plano fixado, obrigando a que todo o pessoal tivesse que acumular com grande volume de trabalhos durante os períodos dos Jogos. A verificação de avultadas verbas não aplicadas teve, portanto, origem nos saldos relativamente elevados nas despesas com pessoal.

Fundos provinham do erário público, era de evitar qualquer risco. Aplicação só em depósitos a prazo e à ordem

Durante a auditoria, os colegas do Comissariado da Auditoria perguntaram por que razão a MAIGOC não considerou realizar outros investimentos para além de depósitos em conta à ordem e a prazo. Na altura, os colegas do departamento financeiro referiram que os fundos da MAIGOC tinham origem no erário público e não podiam sujeitá-los a quaisquer riscos; a falta de pessoal na MAIGOC era crónica, obrigando-se o departamento financeiro a acumular com trabalhos administrativos, com o alojamento para os participantes dos Jogos, com os serviços de recepção e de apoio logístico; foi ainda salientado que a duração da MAIGOC era limitada, não podendo assim assumir investimentos de longo prazo. A MAIGOC jamais podia aplicar os fundos a ela confiados e provenientes do erário público em investimentos que não fossem depósitos a prazo e à ordem, pois qualquer prejuízo provocaria consequências negativas incalculáveis para a realização dos Jogos. Por isso, não era que a MAIGOC tivesse uma noção de “gestão de capitais [...] fraca”, conforme apontado no parágrafo 4.2.2 do relatório de auditoria. Pelo contrário, era o sentido de responsabilidade para com os accionistas que impedia que a MAIGOC, ciente dos riscos inerentes, se lançasse em outros investimentos.

Efectivamente, a aplicação financeira de avultados fundos exige profunda experiência e conhecimentos profissionais altamente especializados, tanto que algumas empresas ou organismos públicos contratam companhias de investimento especializadas para o efeito, o que, no entanto, não protege os próprios investidores de eventuais prejuízos. Ora, a MAIGOC foi constituída com o objecto social de conceber, preparar, promover e de organizar actividades constituintes dos Jogos e não para realizar investimentos agressivos ou de elevado grau de risco. Além do mais, não lhe é legítimo sujeitar a riscos de investimento fundos públicos que lhe foram confiados.

Análise sobre a abertura de uma ou de várias contas bancárias a prazo

O parágrafo 4.2.5.1 do relatório de auditoria refere o seguinte: “Dado que essa era a única conta a prazo em patacas, facilmente se conclui que bastava uma urgência que obrigasse ao levantamento antes do vencimento do prazo para fazer perder os ganhos de juros dessa avultada quantia.” Há que esclarecer que a situação apresentada consubstanciava apenas uma das “probabilidades” e que tal probabilidade nunca aconteceu com a MAIGOC, desde a sua constituição até ao seu encerramento. Por outro lado, a

hipótese de repartir os fundos por várias contas bancárias a prazo levaria a que os ganhos de juros fossem mais baixos, pois os montantes a capitalizar seriam mais reduzidos.

Factores indeterminados na gestão do risco cambial

O parágrafo 4.3.2 do relatório de auditoria refere que a “MAIGOC só procedia à aquisição da divisa em causa quando era chegado o momento de pagamento, deixando decorrer todo o período desde a assinatura de contrato com os fornecedores e liquidação do contravalor em patacas até ao pagamento sem tomar nenhuma medida para se precaver dos prejuízos emergentes dos riscos cambiais”. Para fundamentar os impactos das flutuações cambiais nas principais despesas pagas em divisas, é apresentado no relatório de auditoria, na sua página 9, Quadro 1, onde são listadas 11 despesas, das quais 10 em dólares norte-americanos e 1 em euros.

Dado que a pataca é indexada ao dólar de Hong Kong e este, por sua vez, é indexado ao dólar norte-americano, por isso a compra do dólar americano com pataca não sofre de grandes flutuações. O relatório de auditoria questiona a gestão do risco cambial pela MAIGOC recorrendo a uma, e única, transacção em euros. A transacção tinha a ver com a aquisição de serviços de consultadoria para tecnologias informáticas e transmissão televisiva, prestada ao longo de 18 meses, cujo pagamento se dividiria por 3 prestações, em euros. Ora, não sendo capaz de prever a evolução, em baixa ou em alta, do euro no ano e meio seguintes, uma aquisição antecipada do euro, em grandes quantidades, para fazer face ao pagamento futuro dos serviços de consultadoria poderia igualmente redundar em prejuízos, pois nada assegurava que o euro não iria depreciar-se ao longo desse tempo.

Conclusão

A presente resposta esclarece algumas situações concretas da gestão de fundos efectuada pela MAIGOC. Desde a conclusão dos Jogos da Ásia Oriental 2005 até à divulgação do último relatório da auditoria sobre os Jogos da Ásia Oriental em Fevereiro de 2008, o pessoal da MAIGOC não regateou esforços na aquisição de experiências, no melhoramento do seu desempenho e na optimização de recursos aplicados nas suas diversas actividades. Apesar de não poder contar com o número de trabalhadores que precisava, a MAIGOC concluiu com êxito os 1.^{os} Jogos da Lusofonia e os 2.^{os} Jogos Asiáticos em Recinto Coberto, apresentando ainda um saldo líquido global de 206,6 milhões de patacas. Nós respeitamos a auditoria, valorizamos as opiniões de auditoria e continuaremos empenhados na criação de métodos de trabalho que satisfaçam a melhor relação custo-benefício com vista a oferecer à população um serviço de qualidade.

Fim