



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

**ANÁLISE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA COMO MECANISMO DE  
AUMENTO DA EFICIÊNCIA DE GESTÃO**

**O caso da Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo (EMTPM, E.P.)**

**Mestrando:** Constâncio Augusto Machanguana

**Supervisor:** Prof. Doutor José Jaime Macuane

Maputo, 2014

**ANÁLISE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA COMO MECANISMO DE  
AUMENTO DA EFICIÊNCIA DE GESTÃO**

**O caso da Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo (EMTPM, E.P.)**

Dissertação apresentada à Universidade Eduardo Mondlane, como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Pós-graduação em Governação e Administração Pública, para a obtenção do grau de Mestre.

**Mestrando:** Constâncio Augusto Machanguana

**Supervisor:** Prof. Doutor José Jaime Macuane

Maputo, Setembro de 2014

**O Presidente**

**O Supervisor**

**O Oponente**

**Data**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2014

## Índice

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>vi</i>
<i>Dedicatória</i> .....	<i>vii</i>
<i>Declaração de Autoria</i> .....	<i>viii</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>ix</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>x</i>
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contexto.....	2
1.2. Definição do objecto de estudo.....	4
1.3. Problematização.....	5
Tabela 1. Variação entre custos e proveitos operacionais da EMTPM, EP (2010/2011) .....	7
1.4. OBJECTIVOS DO ESTUDO .....	9
1.4.1. Objectivo Geral.....	9
1.4.2. Objectivos Específicos.....	9
1.5. DISCUSSÃO DE CONCEITOS .....	9
1.6. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	12
1.7. HIPÓTESES DE PESQUISA .....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	15
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
3.1. NATUREZA DA PESQUISA .....	19
3.2. TIPO DE PESQUISA .....	19
3.3. MÉTODO DE ABORDAGEM .....	20
3.4. SELECÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	20
3.5. RECOLHA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	21
3.6. VARIÁVEIS DE ANÁLISE .....	23
4. QUADRO TEÓRICO .....	26
4.1. O PAPEL DO ESTADO NO SECTOR EMPRESARIAL PÚBLICO .....	26
4.2. A TEORIA DA FIRMA E A GOVERNAÇÃO CORPORATIVA .....	28

4.3. OS CUSTOS DE AGÊNCIA E A GOVERNAÇÃO CORPORATIVA .....	30
4.4. GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO SECTOR PÚBLICO .....	31
4.4.1. Abordagem Institucional em Moçambique .....	33
4.5. MODELOS DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA .....	34
4.5.1. Modelos de Governação Corporativa Aplicados no Mundo .....	34
4.5.2. Modelos de Governação Corporativa de acordo com a Dispersão e do Controlo .....	37
4.5.3. Modelos de Governação Corporativa em Função da Abrangência .....	38
4.6. AS EMPRESAS PÚBLICAS EM MOÇAMBIQUE.....	40
4.6.1. Contexto histórico .....	40
4.7. QUADRO INSTITUCIONAL DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA EM MOÇAMBIQUE.....	44
4.7.1. O Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) .....	45
4.7.2. O Instituto de Directores de Moçambique (IoDmz) .....	46
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	49
5.1. FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PÚBLICAS EM MOÇAMBIQUE .....	50
5.2. O CASO DA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE MAPUTO, EP.....	54
5.2.1. Políticas Estratégicas da EMTPM, EP.....	55
5.2.2. Organização e Funcionamento da EMTPM, EP. ....	56
5.2.3. Práticas de Gestão da EMTPM, EP. ....	57
Tabela 2. Análise Económica e Financeira do Exercício da EMTPM, EP. (2009-2011) .....	58
Tabela 3. Manutenção e recuperação de frotas da EMTPM, EP. (2009-2012).....	60
Tabela 4. Recursos Humanos da EMTPM, EP. ....	61
5.2.4. Princípios e Práticas de Governação da EMTPM, EP. ....	62
6. ANÁLISE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO ECONÓMICO NA EMTPM, EP.....	67
6.1. IMPACTO SOBRE A EFICIÊNCIA DE GESTÃO .....	68
Tabela 5: Vantagens da Bilheteira Electrónica em relação à Manual na EMTPM, EP. ....	69
Tabela 6: Produção da EMTPM, EP. (2009-2012).....	71

CONCLUSÃO .....	72
Lista de Entrevistados .....	82

## **Apendices – Guião de entrevistas**

### **Lista de tabelas**

Tabela 1. Variação entre custos e proveitos operacionais da EMTPM, EP (2010/2011).....	7
Tabela 2. Análise Económica e Financeira do Exercício da EMTPM, EP. (2009-2011).....	58
Tabela 3. Manutenção e recuperação de frotas da EMTPM, EP. (2009-2012) .....	60
Tabela 4. Recursos Humanos da EMTPM, EP. ....	61
Tabela 5: Vantagens da Bilheteira Electrónica em relação à Manual na EMTPM, EP.....	69
Tabela 6: Produção da EMTPM, EP. (2009-2012).....	71

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, saúde e inspiração para trilhar esta jornada da vida académica.

Aos meus professores do curso de Mestrado em Governação e Administração Pública, pelos valiosos ensinamentos e disciplina académica transmitida, especialmente ao meu Supervisor (Prof. Doutor José J. Macuane) pelos ensinamentos e grande paciência para corrigir este trabalho.

Ao Prof. Doutor José Tomo Psico, pelo apoio em material bibliográfico e por me ter inspirado a desenvolver esta temática.

À Dra YolandaWane, Presidente do Conselho de Administração da Empresa Municipal de Transportes Públicos de Maputo, E.P. pela disponibilidade de informações sobre a empresa que dirige.

Aos colegas da turma de Mestrado pelas inúmeras ocasiões em que tivemos estudos em grupo frutuoso, especialmente ao Jerónimo Tovelá, pelo apoio e amizade.

Ao Director da Escola Superior de Negócios e Empreendedorismo de Chibuto, onde trabalho, (dr. Mário Jessen), pela autorização e grande apoio moral e financeiro prestado.

Aos colegas de trabalho pelo apoio sempre que precisei, especialmente a dra. Mery Mondlane, pelo inestimável apoio moral e material.

Enfim, a todos que directa ou indirectamente contribuíram com seu esforço para que me formasse, agradeço.

## **Dedicatória**

*À toda minha família, colegas e amigos,  
pela compreensão e incentivo dedico este trabalho.*

## **Declaração de Autoria**

Eu, Constâncio Augusto Machanguana, declaro por minha honra que o presente trabalho é inteiramente da minha autoria e que nunca foi anteriormente apresentado para avaliação. Nunca foi antes publicado, nem em parte nem em total. Para a sua elaboração, socorri-me de fontes mencionadas na bibliografia, respeitando os direitos do autor e salvaguardando os aspectos éticos.

Assim, qualquer semelhança com outros trabalhos, que eventualmente tenham sido publicados não passará de mera coincidência.

.....

Constâncio Augusto Machanguana



## Resumo

Discussões teóricas e empíricas do campo da administração de empresas procuram mostrar que as empresas que adoptam princípios de governação corporativa tendem a ser mais eficientes na sua gestão. Nestas empresas, estão estabelecidos mecanismos internos que permitem que os accionistas/proprietários tenham maior controlo sobre a gestão das empresas. Porém, no contexto moçambicano há poucas evidências dos resultados positivos da aplicação dos princípios de governação corporativa nas empresas públicas. De facto, a governação corporativa é muito mais aplicada em empresas de capitais privados. Nesta dissertação, o objectivo principal foi compreender a contribuição da adopção da governação corporativa nas empresas públicas moçambicanas na melhoria da eficiência de gestão destas, tendo como exemplo a Empresa Municipal de Transportes Públicos de Maputo, E.P, (EMTPM, EP). Em termos de abordagem do problema, a pesquisa tem uma natureza qualitativa e é do tipo bibliográfico conciliando com a revisão documental, e sustentado pela técnica de entrevista. Foram entrevistadas dezasseis pessoas, das quais os cinco membros do Conselho de Administração da EMTPM, EP, órgão responsável pela implementação da governação corporativa na empresa. O objectivo era compreender as dinâmicas de gestão da empresa, seu entendimento sobre a aplicação dos princípios de governação corporativa dentro da empresa. O estudo considerou duas principais variáveis do problema: (i) a adopção da abordagem de governação corporativa na EMTPM, EP e (ii) o impacto desta abordagem no aumento da eficiência de gestão desta empresa. A eficiência de gestão foi considerada na vertente de adequação dos recursos (*inputs*) aos resultados (*outputs*), preservando a qualidade e a cobertura na prestação dos serviços de transporte público. Os resultados deste estudo mostram que embora a EMTPM, E.P seja uma empresa pública, apresenta um sistema de gestão corporativa que vai gradualmente se aperfeiçoando. No entanto, operacionalização da governação corporativa na empresa pública ainda carece de reformas do quadro institucional e legal, mormente a a redução do grau de dependência e subordinação da empresa em relação à tutela e consequência liberdade do conselho de administração gerir a empresa de acordo com as leis do mercado, num quadro de economia de mercado, e sendo assim obrigada a observar os princípios e orientações do IGEPE e do IoDmz.

**Palavras-chave:** governação corporativa, princípios, eficiência de gestão.

## Abstract

Theoretical and empirical discussions of the field of business administration seek to show that companies that adopt principles of corporate governance tend to be more efficient in their management. In these companies internal mechanisms that allow shareholders / owners to get greater control over the management of the companies are established. However, in the Mozambican context there is little evidence of positive results from the application of the principles of corporate governance in public companies. Indeed, corporate governance is much more applied in private firms. In this thesis, the main objective was to understand the contribution of adopting corporate governance approach in Mozambican public companies in improving its managing efficiency, taking as an example the Municipal Public Transport Company of Maputo, (EMTPM, EP). In terms of addressing the problem, the research has a qualitative and bibliographical nature reconciling with document review, and supported by interviews. Sixteen people including the five members of the Board of Directors of EMTPM, EP, responsible for implementation of corporate governance in the company were interviewed. The purpose was to understand the dynamics of managing the company, their understanding of the application of the principles of corporate governance within the company. The research has considered two main variables of the problem: (i) the adoption of corporate governance approach in EMTPM, EP and (ii) the impact of this approach in increasing the efficiency of managing this company. The efficiency of management was considered from the perspective of adequacy of resources (*inputs*) to the results (*outputs*), preserving the coverage and quality in the provision of public transport services. The results of this research show that although EMTPM, EP is a public company, its corporate management system will gradually get improvement. However, good operationalization of corporate governance in the public company still seeks an institutional and legal framework reforms, especially on the reduction of dependence and subordination of the company regarding guardianship, and consequently more ownership of the board of directors to manage the company in accordance with the laws of the market within a market economy framework, and observe the principles and guidelines of IGEPE and IoDmz.

**Key words:** corporate governance; principles; efficiency of management.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho, intitulado “Análise da Governação Corporativa como Mecanismo de Aumento da Eficiência de Gestão, o caso da Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo (EMTPM, E.P.)”, surge como requisito para a obtenção do grau de mestre em Governação e Administração Pública e na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

O seu pressuposto é o de que a adopção de princípios de governação corporativa na empresa pública moçambicana (no caso a EMTPM, E.P.) pode se afigurar como determinante para o aumento da eficiência de gestão desta. Como consequência, a empresa pública vai aprimorar e profissionalizar os seus processos de gestão, o que terá impacto na melhoria do seu desempenho. E, em última instância, esta ganhará maior independência em relação aos recursos transferidos pelo governo para compensar os seus défices.

É que quando se espera que os governos locais ou, no caso vertente, as empresas públicas joguem um papel estratégico na provisão de bens e/ou serviços indispensáveis à sociedade (transportes públicos, comunicações, electricidade, etc.) é comum que elas dependam em larga medida de transferências fiscais (do Orçamento Geral do Estado).

Nesta perspectiva, Mendes e Rocha (2003) entendem que as transferências fiscais surgiram como uma importante ferramenta de solução de desequilíbrios entre receitas e custos ou por outras entre *inputs* e *outputs*, bem como de correcção de externalidades. De referir que nalgumas vezes estes desequilíbrios resultam da ineficiência de gestão destas organizações.

As transferências fiscais são essenciais para corrigir os défices orçamentais que algumas empresas públicas apresentam na prossecução da sua missão social. Paralelamente a isto, e no caso de Moçambique, a fragilidade dos mecanismos de gestão e controlo das empresas públicas, bem assim a sua forte dependência destas companhias em relação ao Governo ressaltam a imperatividade de adopção de princípios de governação corporativa para que aumentem a sua eficiência de gestão.

Neste quadro, o que se vai procurar defender neste trabalho é a tese de que se a EMTPM, E P. adoptar princípios e práticas de governação corporativa estará em melhores condições para ser mais eficiente, no sentido de melhor racionalizar os recursos a si alocados, embora não necessariamente mais lucrativa.

## **1.1. Contexto**

A crescente complexidade das operações que surgiram nas empresas no mundo moderno acompanhada de uma continuada evolução dos complexos empresariais em todo mundo, a forte concorrência, e o aumento da demanda por mais e melhores serviços pelos clientes têm obrigado a alterações profundas nas estruturas societárias das empresas. Para Slomski, V. et al (2008), Martin et al. (2004), historicamente, a estrutura das empresas era concentrada basicamente em uma pessoa (o proprietário), ou num pequeno grupo (exemplo na família), ou ainda, em outros casos, no estado em si. Mas hoje há uma clara separação entre a propriedade e o controlo.

As empresas públicas moçambicanas, na sua maioria, são fruto de várias transformações na sua estrutura de gestão e missão, que acompanharam a história política e social do país. Com o estabelecimento do Governo de Transição, em 1974, o Estado pretendeu uma maior intervenção na actividade económica, incluindo junto das empresas singulares e colectivas nacionais, que por vários motivos não contribuían para o normal desenvolvimento económico e para satisfação dos interesses colectivos (Métier, 2003).

Assim, logo depois da independência, grande número das empresas, particularmente aquelas que se afiguravam estratégicas: de energia, de minas, de transportes, comunicações, agrícolas, metalúrgicas e siderúrgicas, foram nacionalizadas e transformadas em estatais para que continuassem a prosseguir a sua missão – servir os interesses económicos e sociais do país, num contexto socialista. E, adicionalmente, por força do decreto-lei n. 18/77, reverteram para o Estado participações sociais e os direitos delas emergentes dos sócios de sociedades que se encontravam em determinadas situações, passando, assim, o estado a intervir como titular de participações sociais, na gestão das empresas abrangidas por aquele diploma (Métier, 2003; Castel-Branco et al, 2001).

Ora, com o estabelecimento de relações com as instituições da Bretton Woods (Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional) em 1983, a situação deu os seus primeiros passos para a mudança. Para Castel-Branco et al (2001) *apud* Frelimo (1983) e Wuyts (1989), a privatização selectiva foi vista como uma alternativa para incrementar a eficiência económica e o nível de investimento.

Mais tarde, a constituição de 1990 consagrou a economia de mercado, portanto, a livre concorrência. Nesta altura muitas empresas foram transformadas em empresas públicas. Assim, foram admitidas participações externas na estrutura accionária de algumas destas empresas e constituídos Conselhos de Administração, permitindo que o Estado ou os accionistas controlassem os seus investimentos nestas empresas por meio de agentes (gestores) por si confiados para o efeito.

Esta nova estrutura de gestão das empresas públicas colocou-lhes um novo desafio: a imperatividade de serem eficientes e concorrenciais, para garantir que os seus proprietários recuperem os investimentos nelas realizados.

Os escândalos de gestão danosa em algumas corporações no sector público em Moçambique reforçam a necessidade de construção de bases sólidas para a aplicação da governação corporativa no sector público, incluindo nas empresas públicas. Por exemplo, entre 2010 e 2012 foram despoletados casos de desvios de fundos da empresa Aeroportos de Moçambique E.P, o que levou ao julgamento de parte do respectivo conselho de administração, inclusive o Presidente de Conselho de Administração (PCA); no mesmo período, foi demitido o PCA dos Transportes Públicos de Maputo, EP.

Ademais, a sociedade tem a necessidade cada vez maior de saber e acompanhar de maneira mais efectiva o que acontece na gestão das empresas públicas quanto ao seu desempenho, a possibilidade de casos de corrupção, nepotismo, clientelismo, os problemas com os órgãos de controlo e a aplicação correcta dos recursos públicos (Da Costa, 2009).

Estas preocupações manifestadas pelo público (académicos, Organizações não Governamentais, políticos etc.) atizam a indagação de até que ponto a adopção de princípios de governação corporativa poderia ser um mecanismo para garantir a elevação da eficiência na gestão das empresas públicas em Moçambique. Igualmente, reforçam a necessidades de

reflectir de que forma uma abordagem de governação corporativa nas empresas públicas pode devolver a confiança que os proprietários (accionistas) e outros interessados (público) devem ter sobre os gestores das mesmas.

## **1.2. Definição do objecto de estudo**

O que se pretende estudar neste trabalho é a governação corporativa, e como esta, uma vez aplicada às empresas públicas, pode garantir eficiência na gestão destas, e por via disso mais sustentáveis e competitivas no mercado.

A governação corporativa consiste num sistema de decisões e práticas de gestão para determinação e controlo do desempenho e da direcção estratégica das corporações. Neste sentido, a busca da redução de riscos internos e externo inerentes ao negócio, a harmonização e salvaguarda de interesses, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade (clientes) em geral são aspectos próprios da governação corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor, (Slomski et al, 2008).

A preocupação com a adopção dos princípios de governação corporativa remonta da segunda metade do século XX em consequência do crescimento e o desenvolvimento dos sectores agro-pecuário, industrial, comercial e de serviços. Este crescimento e desenvolvimento trouxeram inúmeras mudanças para o ambiente empresarial, destacando-se o aperfeiçoamento e a reconfiguração dos modelos de gestão, fundamentados em mecanismos cada vez mais eficientes, nos quais os objectivos definidos pela corporação são perseguidos, permanentemente e com a responsabilidade social, em prol da continuidade e da prosperidade do negócio, (Leal e Camuri, 2008).

Em Moçambique, esta preocupação vem sendo impulsionada, muitas vezes por organizações não-governamentais e regionais que analisam e criticam a forma como as corporações são governadas, entre elas o Mecanismo Africano de Revisão de Pares (MARF)<sup>1</sup>; o Centro de

---

<sup>1</sup> João Leopoldo da Costa *in* SOE Network for Southern Africa – Focus on Mozambique, Maputo, Mozambique, June 2009.

Integridade Pública (CIP)<sup>2</sup>. Neste sentido, para João Leopoldo da Costa “na prática, as decisões relativas a gestão das empresas são tomadas com base nas agendas pessoais, ocultas, conscientes e inconscientes que se prendem com as necessidades, caprichos, e os valores” (SOE, 2009).

A literatura nacional e principalmente a internacional têm demonstrado grande preocupação com a área da gestão pública, no entanto, pesquisas nacionais na área de aplicabilidade dos princípios de governação corporativa ainda são incipientes. A grande abordagem existente é baseada nos princípios do sector privado.

### **1.3. Problematização**

Após a independência de Moçambique em 1975, iniciou-se um processo de reformas profundas, quer a nível do sector empresarial público quanto do sector empresarial no geral, maioritariamente abandonado pelo colono.

A nacionalização das empresas, vista como uma das alternativas para se assegurar a continuidade das empresas nacionais (Castel-Branco et al, 2001), obrigou o Estado a suportar os défices orçamentais de muitas destas empresas, por via das transferências fiscais. Situação que ainda prevalece nalgumas empresas, tal é o caso da Televisão de Moçambique; Correios de Moçambique; Empresa Municipal de Transportes e Comunicações; Rádio Moçambique, EP., (DNO 2010).

Esta fragilidade económica das empresas é muitas vezes associada ao mau uso dos recursos das empresas. O termo “mau uso” pode ser tanto relacionado ao comportamento que desvia do dever formal de um papel público (fixado), que é contrário às regras formais (estabelecidas como expectativas, como códigos de conduta), ou mais genericamente, onde os interesses particulares são perseguidos à custa dos interesses gerais, do público, (Lambsdorff, 2008).

---

<sup>2</sup> O CIP tem vários estudos sobre corrupção; governação e integridade pública no sector público.

O Relatório do Centro de Integridade Pública sobre Governação e Integridade Pública (2008) refere que a situação de mau uso dos recursos das empresas públicas foi sempre acomodada por um quadro legal anti-corrupção precário (CIP, 2008) até que em 2004, o Governo aprovou a lei anti-corrupção – Lei 6/2004, de 17 de Junho, a qual define a corrupção em dois sentidos: a corrupção passiva como sendo a solicitação de vantagem patrimonial ou não patrimonial por parte do funcionário ou agente do Estado para realizar ou omitir acto contrário ou não contrário ao dever do seu cargo; e a corrupção activa como sendo o oferecimento de vantagem patrimonial ou não patrimonial a funcionário ou agente do Estado para realizar um acto contrário aos deveres do seu cargo.

A grande fragilidade desta lei é que ela enfatiza a corrupção como sendo a solicitação e o oferecimento de subornos, e não faz menção a práticas como desvio de fundos, o tráfico de influências, o enriquecimento ilícito e o branqueamento de capitais como actos de corrupção. E estas práticas são as mais comuns no sector público, quer nas empresas quanto nos serviços públicos, contudo, os seus praticantes continuam inocentes, (CIP, 2008).

Os escândalos de sobre-facturação na aquisição e na contratação de empreitadas de obras de reabilitação de imóveis para os dirigentes superiores do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), bem como na contratação de serviços de terceiros, reportados em meados de 2012 pelos órgãos de comunicação social levaram a exoneração dos seus dirigentes. E outros casos mediatizados, como o da Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo, EP (EMTPM, EP.), e dos Aeroportos de Moçambique, EP, só para citar alguns exemplos.

No caso do INSS a imprensa fala de 25 milhões de meticais para a produção de material de propaganda da instituição, e de uma burla de cerca de 30 milhões de meticais para compra de uma casa para o presidente, que não chegou a ingressar no património da empresa, por ter sido vendida sem o consentimento do proprietário (Portalangop, 2012)<sup>3</sup>.

No caso específico da EMTPM, EP, reporta-se, por exemplo, as dívidas que esta tem com os fornecedores, a AUTOGÁS (que abastece mais de 100 viaturas da empresa com gás natural)

---

<sup>3</sup> [http://www.portalangop.co.ao/motix/pt\\_pt/noticias/africa/2012/7/33/Exonerado-presidente-Seguranca-Social-devido-escandalos-financeiros,a38391fa-5597-49dc-b68b-6be31d68a736.html](http://www.portalangop.co.ao/motix/pt_pt/noticias/africa/2012/7/33/Exonerado-presidente-Seguranca-Social-devido-escandalos-financeiros,a38391fa-5597-49dc-b68b-6be31d68a736.html)  
acessado em 06.11.12



e com o Banco Comercial e de Investimentos (BCI), resultado de um empréstimo para aquisição de cerca de 100 autocarros (Canalmoz, 2012).

Aliado a isso, 92 autocarros encontram-se imobilizados contra 91 em circulação e 130 avariados mas ainda recuperáveis; a empresa aplica tarifas reduzidas para antigos combatentes e estudantes; isenta do pagamento de passagens aos idosos (que não são poucos); e no geral apresenta as tarifas de transportes mais baixas do mercado (4,25Mt até 2013), apesar de fazer longas viagens. Portanto, a empresa incorre em elevados custos operacionais, o que não é compensado pelas receitas da sua actividade, o que a torna dependente de transferências do governo para cobrir os défices em forma de subsídios. De referir que o subsídio à exploração, que inclui o pagamento de salários aos corpos sociais da empresa, em 2011 registou um decréscimo de 217.229.148 Mt de 2010 para 132.236.702 Mt.

A tabela abaixo ilustra o grande desnível entre os proveitos e custos operacionais registados nos anos 2010 e 2011. Os proveitos incluem os dividendos da venda de bilhetes dentro dos autocarros, da venda de passes, dos autocarros reservados, das publicidades feitas em autocarros e outras não especificadas. Por sua vez, os custos operacionais incluem os custos dos meios circulantes materiais, o custo com o pessoal, o fornecimento de serviços à empresa, os impostos e taxas, as amortizações, e outros não especificados.

Tabela 1. Variação entre custos e proveitos operacionais da EMTPM, EP (2010/2011)

Item \ Período	2010	2011	Desvio (%)
Custo Operacional (Mt.)	531 571 513,00	630 238 143,00	16.03
Proveito operacional (Mt.)	245 875 545,00	344 286 328,00	7.86
Variação do <i>deficit</i>	- 285 695 968,00	- 285 951 815,00	

Fonte: Relatórios de contas de 2010 e 2011. Adaptado pelo autor

Do total das empresas públicas existem as que se mostram viáveis economicamente e as deficitárias que, portanto, beneficiam de subsídio do Orçamento do Estado, pelo facto de prosseguirem objectivos sociais sem carácter lucrativo, estando contempladas as empresas do ramo de transporte rodoviário, agrícola, comunicações de radiodifusão e televisivo, designadamente a Rádio Moçambique, EP; a Televisão de Moçambique, EP; o HICEP,

Hidráulica de Chókwe, EP; a empresa Transportes Públicos da Beira, EP; Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo; EP (DNO 2010).

Entretanto, o campo das empresas públicas em Moçambique continua a crescer. Ainda são criadas empresas públicas para atender objectivos específicos definidos pelo Governo, mesmo desconsiderando a necessidade destas serem economicamente sustentáveis. Por exemplo, em 2011, foi criada a empresa de gestão do regadio do Baixo Limpopo em Gaza; em 2012, foi criada uma empresa pública para gerir a construção de estradas de Maputo (Maputo Sul, EP), com foco na circular de Maputo e na ponte Maputo-Catembe.

O relatório da Direcção Nacional do Orçamento (2010) refere que as empresas públicas deficitárias enfrentam, em geral os mesmos problemas: (a) o investimento tem um tempo de vida bastante longo; (b) elas tendem a operar em condições de desequilíbrios, em que as receitas são menores que as despesas, o que as faz depender sempre de transferências orçamentais do governo, mesmo para suportar despesas de funcionamento, (DNO 2010).

Diante deste quadro, a adopção da governação corporativa começa a ser alvo de indagações por várias organizações nacionais e internacionais. Por exemplo, intervindo na Conferência Internacional da *SOE Network for Southern Africa: focus on Mozambique*, realizada na cidade de Maputo, em Junho de 2009, João Leopoldo da Costa<sup>4</sup> argumenta que a economia e a sociedade a nível mundial passam por um momento de profundas mudanças, levando os agentes económicos a optarem por novas orientações e paradigmas de comportamento, e portanto temas como governação corporativa, ética empresarial, responsabilidade social, dominam a ordem do dia.

Na mesma preocupação, inspirados pelo Código Brasileiro de Governação Corporativa do IBGC, o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) e o Instituto de Directores de Moçambique (IoDmz) publicaram os princípios de Governação corporativa e o código de governação corporativa respectivamente.

---

<sup>4</sup> João Leopoldo da Costa é Reitor do Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique, e foi o último Presidente da Comissão Nacional de Eleições.

A introdução de um modelo de gestão à semelhança das empresas privadas poderia se constituir em instrumento de gestão eficiente e capaz de aumentar a transparência na gestão das empresas públicas em Moçambique. Assim, a questão que se pretende estudar é: *de que forma a governação corporativa pode se afigurar como um mecanismo para garantir eficiência de gestão das empresas públicas em Moçambique?*

## **1.4. OBJECTIVOS DO ESTUDO**

### **1.4.1. Objectivo Geral**

Esta pesquisa tem como principal objectivo compreender a contribuição da adopção da governação corporativa nas empresas públicas moçambicanas na melhoria da eficiência de gestão destas.

### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- a) Descrever as actuais práticas de gestão das empresas públicas moçambicanas, destacando as suas fragilidades e impactos sobre a gestão;
- b) Descrever a relação entre a Governação Corporativa e as melhores práticas de gestão nas empresas;
- c) Analisar de que forma a Governação Corporativa pode melhorar a gestão tendo como exemplo a EMTPM, E.P.

## **1.5. DISCUSSÃO DE CONCEITOS**

Para efeitos deste estudo, e para melhor compreensão dos resultados da pesquisa, importa definir e operacionalizar os seguintes conceitos: Governação Corporativa; Empresa Pública e Eficiência (de gestão).

### ***a) Governação Corporativa***

A governação corporativa deve ser entendida como um sistema pelo qual as sociedades (empresas) são dirigidas e controladas, em que, através de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para o aumento da sua riqueza (Slomski et al 2008).

No contexto nacional, segundo o Instituto de Directores de Moçambique (2008), a Governação Corporativa refere-se às formas pelas quais as empresas e instituições são dirigidas e controladas, incidindo sobre as temáticas de controlo interno, da avaliação da *performance* e gestão do risco como áreas fundamentais para a segurança e credibilidade institucional perante o mercado, visando a concretização de objectivos económicos, sociais e ambientais.

### ***b) A Empresa***

O conceito de empresa é tratado por Rodrigues (2009), quando analisa a governabilidade empresarial, entendido como sendo governação corporativa. Rodrigues (2009) cita Macey (1997) para quem a definição de governabilidade empresarial é descrita como um processo pelo qual os investidores procuram minimizar os Custos de Transacção (Coase, 1937) e os Custos de Agência (Jensen et Meckling, 1976) associados ao negócio da empresa.

Neste contexto, a empresa é vista como um sistema de contratos entre agentes económicos individuais, e sobre ela gravitam três teorias que se desenvolvem em simultâneo e se complementam: a teoria dos direitos de propriedade, também conhecida por teoria dos contratos incompletos; a teoria neo-institucional dos custos de transacção; e a teoria da agência, também chamada teoria dos incentivos.

Importa referir, na opinião de Rodrigues (2009), que a teoria dos direitos de propriedade procura mostrar como a repartição destes direitos influencia o comportamento dos agentes. E a teoria da agência completa e prolonga esta análise. Esta mostra que a relação entre o principal (accionista/proprietário) e o agente (gestor) é marcada por uma assimetria de informação quanto à verdadeira situação da empresa. E, portanto, considera-se empresa

eficiente aquela que consegue minimizar os custos de agência (de vigilância, dos incentivos), e portanto, que limita os riscos de oportunismo de comportamento dos agentes.

A empresa caracteriza-se pela hierarquia, onde as coisas acontecem por vontade deliberada (exercício do poder de autoridade) do empresário ou gestor (Coase, 1937). Para Coase a marca distintiva da empresa é a supressão do mecanismo dos preços, ou seja, a empresa é o local da vida económica em que o mecanismo dos preços é manipulado pelo empresário, por um método de coordenação da produção.

O argumento da existência da empresa reside nos mecanismos de preço, conforme descrito acima. Coase (1937) fundamenta esta tese com o argumento de que as relações económicas não são gratuitas. Existe um custo inerente à utilização do mecanismo de preços – o custo de transacção (Coase 1937), o qual pode ser reduzido, mas não eliminado.

Os custos de transacção, que são a base da existência da firma (Coase 1937) consistem nos custos de medição dos atributos de valoração do que está a ser trocado e os custos da protecção dos direitos e o policiamento e *enforcement* dos acordos, (North, 1990). Por isso, existem formas organizacionais (empresas) mais eficazes que outras.

### ***c) Empresa Pública***

Empresa pública é uma pessoa jurídica de direito público administrada exclusivamente pelo Poder Público, instituída por um ente estatal, com a finalidade prevista em Lei e sendo de propriedade única do Estado, cujo capital é formado por recursos públicos ou por agencias indirectas do estado (De Melo 2005). A finalidade pode ser de actividade económica ou de prestação de serviços públicos. É uma pessoa jurídica que tem sua criação autorizada por lei, como instrumento de acção do estado, dotada de personalidade de direito público com estrutura de direito privado, constituída sob qualquer das formas admitidas em direito, cujo capital seja formado unicamente por recursos públicos.

Na mesma perspectiva, o artigo 1 da Lei n. 6/2012, de 8 de Fevereiro – Lei das Empresas Públicas – define as empresas públicas como entidades de natureza empresarial criadas pelo Estado, nos termos da Lei das Empresas Públicas, com capitais próprios ou de outras

entidades públicas, e realizam a sua actividade no quadro dos objectivos traçados no diploma da sua criação.

#### *d) Eficiência*

Para Stoner & Freeman (1985), a eficiência é a capacidade de uma organização de minimizar o uso de recursos para alcançar os seus objectivos. É fazer as coisas certas. Isto é, uma organização é eficiente quando consegue alcançar os seus objectivos com a utilização correcta dos recursos de que dispõe.

### **1.6. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO**

Pela sua natureza e escopo, as empresas públicas são pessoas colectivas criadas pelo estado para perseguir interesses públicos que concorrem para o cumprimento do papel exclusivo deste, designadamente: garantir o bem-estar social. Neste sentido é esperado que estas empresas a médio ou longo prazos sirvam aos interesses para que foram criadas de forma económica e sustentável (Lei n. 6/2002).

Quando Jensen e Meckling (1976) procuram aplicar a teoria da agência às corporações modernas, fazem-no para consolidar a ideia de que quando a propriedade e o controlo das corporações não coincide há uma grande probabilidade de que surjam conflitos de interesses entre os proprietários e os gestores (agente e principal). Mas também deve-se, reforçam os autores, concordar que há vantagens na separação entre propriedade e controlo, pois de contrário esta estrutura não se teria mantido firme até aos dias que correm.

No actual contexto de maior competitividade empresarial, uma estrutura de separação entre propriedade e controlo tornou-se inevitável para empresas que desejem ser competitivas e crescer (Ferreira, 2012), (Dami, 2006) e (De Almeida et al, 2008).

É do contexto de separação entre propriedade e controlo, campo da teoria dos conflitos de agência (Jensen and Meckling, 1976) que surgem com maior frequência as preocupações com o estabelecimento de regras que possam governar a relação entre proprietário e agentes e salvaguardar a eficácia da gestão das empresas; regras e princípios que regulam o governo

das sociedades e regulam a relação entre os accionistas/proprietários e gestores das empresas, e sobre as boas práticas de governação das empresas.

Em Moçambique, para as empresas privadas e as participadas, o IoDmz e o IGEPE publicaram instrumentos orientadores que vinculam o comportamento dos agentes na governação das corporações, designadamente o Manual do Código de Governação Corporativa e os Princípios de Governação Corporativa. Contudo, nestes documentos nada se diz sobre as empresas públicas, para além da necessidade de respeito à lei e ao código de servidor público.

Este estudo procura compreender a contribuição da aplicação dos princípios de governação corporativa quando aplicados às empresas públicas, e surge como um contributo no campo científico para despertar a atenção da necessidade das empresas públicas entrarem neste novo contexto de governação moderna, se vinculando igualmente ao controlo e orientação pelo IGEPE, por exemplo, de modo que possam adoptar os princípios de Governação corporativa emanados deste Instituto (IGEPE).

## **1.7. HIPÓTESES DE PESQUISA**

O pressuposto teórico que conduziu esta pesquisa assenta na tese de que a opção pela adopção de princípios de governação corporativa nas empresas públicas pode se afigurar como um mecanismo para assegurar que estas alcancem eficiência de gestão. Diversa literatura consultada revela uma grande associação entre o bom desempenho das empresas e a aplicação da Governação corporativa.

Para o caso EMTPM, E.P, assume-se que embora não tenha declaradamente optado por um modelo específico de governação corporativa, a aplicação de princípios da governação corporativa tem sido determinante para o aumento da eficiência de gestão desta empresa. Consequentemente, a empresa está a aprimorar os seus modelos de gestão interna, profissionalizando e modernizando os processos e procedimentos de prestação de serviços aos utentes.

Não nos referimos à eficiência de gestão apenas no sentido de maior lucratividade da empresa, pois a empresa funciona numa base deficitária em termos de equilíbrio económico-financeiro: as receitas ainda são inferiores aos custos. A eficiência é, pois, tratada sob ponto de vista de redução de custos de operação: racionalização da mão-de-obra e introdução de novas tecnologias informáticas de gestão, bem assim no aumento da oferta e qualidade na prestação de serviços de carácter essencialmente público, e finalmente à definição de um mecanismo de compensação entre as operações deficitárias e aquelas mais rentáveis, para um desejável equilíbrio económico-financeiro da empresa.

Tal como será ilustrado na revisão da literatura, as práticas de governação corporativa corporizam um conjunto de regras que visam definir um padrão de comportamento organizacional que seja aceite por seus grupos de interesse (trabalhadores, proprietários e accionistas). Sob este enfoque, a literatura apresenta benefícios advindos das práticas de boa governação. O Código de Boas Práticas de Governação Corporativa (IBGC, 2004), no entanto defende que as boas práticas de governação corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de governação é amplamente debatido no seio de estudiosos do campo da administração pública, onde se pode destacar Kjaer (2004), Slomski et al (2008), Da Costa (2009), e ainda uma referência dos Relatórios do Banco Mundial sobre boa governação.

De acordo com Kjaer (2004:3) “governar é reger ou controlar com autoridade”. Uma outra definição deste conceito, de acordo com este autor é dada por Rhodes (1997), para quem a governação refere-se a uma auto-organização, uma rede inter-organizacional caracterizada por uma interdependência, troca de recursos, regras de jogo, e uma autonomia significativa do estado.

No contexto empresarial, a expressão Governação Corporativa, surge da expressão inglesa “*corporate governance*”, que significa o sistema pelo qual os accionistas tomam conta de sua empresa (Chagas 2007). Esta expressão foi melhor desenvolvida na década de 1980, e assume-se que teve a sua origem nos chamados problemas de agência, que nascem com a diluição do domínio das corporações.

A separação entre propriedade e controlo entre accionistas e administradores, por sua vez, demandou também novos mecanismos de monitoria e controlo, a governação corporativa, (Garcia (2005).

Na mesma linha de pensamento, Chagas (2007) defende que a governação corporativa é um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comités, directoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz.

Slomski et al (2008) consideram que a governação corporativa deve ser vista como um sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e controlo do desempenho e da direcção estratégica das corporações. Por isso, a busca da redução de riscos internos e externos inerentes ao negócio; a gestão de interesses; a redução da volatilidade dos

resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governação corporativa para a ampliação das bases estratégicas da criação de valor.

No entanto, há crescentes evidências académicas (Solomon e Solomon, 2004) para ilustrar que há uma relação estatística significativa entre má governação corporativa e um fraco desempenho das empresas.

A mensuração do desempenho das empresas é muitas vezes feita com base em parâmetros quantitativos, tais como lucros, preços e taxas de retorno. Mas também pode ser feita por meio da verificação da adequação dos processos internos aos objectivos empresariais, reflectindo-se também na racionalização dos recursos aplicados, embora isso não reflecta necessariamente o aumento dos lucros.

Com efeito, Guerreiro (1996), citado por Ferreira (2012), entende que a avaliação de desempenho está relacionada à verificação do cumprimento de obrigações por parte dos administradores que gerem a empresa. E, portanto, a acção deste deve estar focada sempre no sentido da maximização do valor da empresa, na eficiência.

A eficiência compara o que foi produzido, dados recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos (Ferreira (2012)). Portanto, avalia o grau de racionalização dos recursos aplicados no processo produtivo.

Para Solomon e Solomon (2004), tem sido demonstrado que as empresas americanas, por exemplo, com estruturas de governação corporativa fracas (evidenciadas por apresentar sérios problemas de agenciamento) apresentam maus resultados (mau desempenho) do que as empresas com melhores estruturas de governação corporativa. Por isso, os autores recomendam que as empresas desenvolvam políticas e códigos de boas práticas de governação corporativa pois “governação corporativa” é uma questão internacional.

Entenda-se estruturas de boa governação, na visão do Banco Mundial, um modelo de gestão, que assegura o equilíbrio económico da empresa, assim como a melhoria na prestação de serviços; um quadro normativo que se faça cumprir; participação, *accountability*, informação

e transparência, consideradas fundamentais para aumento da eficiência económica, (World Bank, 1997).

Ora, de facto, a Governação corporativa pode reduzir ou mesmo eliminar a manutenção dos ganhos pessoais dos gestores, (Man e Wong, 2013). Estes autores mostram em seu estudo que um ambiente institucional que oferece um bom quadro normativo pode permitir controlar a realização de interesses pessoais dos gestores até certa medida.

Com efeito, sustentando-se em princípios como: a transparência (*disclosure, transparency*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*), a governação corporativa trará ao investidor maior segurança e garantia de retornos maiores sobre os seus investimentos e menor percepção de risco (Slomski, 2008), (Da Costa, 2009).

Júnior (2005) *apud* Sá (2005) acrescenta que somente uma governação não garante o sucesso empresarial, embora a governação fraca possa destruir uma empresa. Este autor recorre a um estudo feito pela *International Federation of Accountants* a 27 empresas em 10 países. O mesmo demonstrou que 3 dos 4 determinantes do sucesso empresarial identificados referiam-se a práticas de governação corporativa e 1 ao uso de mecanismos de controlos internos, a saber: *a*) a atitude da alta administração na formação da cultura da empresa; *b*) o papel da liderança do director-presidente (ou Presidente do Conselho de Administração); *c*) o desempenho proactivo do Presidente do Conselho de Administração; e *d*) a existência de um bom sistema de controlos internos.

Desta asserção pode-se entender que uma governação corporativa eficaz deve estar revestida de um conjunto de mecanismos de controlo interno que possam garantir que os objectivos sejam perseguidos, o que vai concorrer para a elevação da eficiência empresarial.

Júnior (2005) *apud* Fuzinato (2004) entende que tais mecanismos de controlo são implementados pela alta administração da empresa, envolvendo directores, gerentes e funcionários com a finalidade de prover uma garantia de que os objectivos empresariais sejam atingidos. Tais objectivos incluem: o alinhamento das acções com os objectivos

estratégicos da empresa; garantir efectividades e eficiência às operações; obter confiabilidade na prestação de contas; e assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos.

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

Consideramos a presente pesquisa, parafraseando Ander-Egg (1979) *apud* Marconi e Lakatos (2009), Bell (1993) um procedimento formal para conhecer uma realidade ou para descobrir verdades parciais, no caso a prática da governação corporativa nas empresas públicas, com enfoque especial para a EMTPM, E.P, e a sua relação com a eficiência de gestão desta, utilizando métodos e técnicas científicas.

#### **3.1. NATUREZA DA PESQUISA**

Do ponto de vista da abordagem do problema, considerando a natureza do objecto da pesquisa (governação corporativa) – ligada às ciências sociais, a pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, (Da Fonseca 2002).

Do ponto de vista dos seus objectivos (Gil, 1991) é descritiva, pois procura compreender os fenómenos pela sua descrição e interpretação, possibilitando o aprofundamento dos aspectos da investigação. Esta abordagem busca descrever significados socialmente construídos através da colecta de dados qualitativos, onde se obtém respostas semi-estruturadas ou mesmo não estruturadas com as técnicas de análise indutivas, orientadas pelo processo da investigação, como os guiões de entrevistas e observação sistemática.

#### **3.2. TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa é do tipo bibliográfico conciliado com documental, e socorre-se da técnica de entrevista para a recolha de informações junto dos actores envolvidos directa ou indirectamente, quer na gestão (membros dos órgãos sociais das empresas) quer daqueles que estudam e escrevem sobre o assunto em análise (pesquisadores).

Este tipo de pesquisa serve-se de fontes de dados colectados por outras pessoas, podendo constituir-se de materiais já elaborados ou não elaborados (Marconi e Lakatos, 2009). A finalidade deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objectivo de permitir o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Finalmente, esta informação foi fundamental para elaboração do quadro teórico que orienta a trabalho.

### **3.3. MÉTODO DE ABORDAGEM**

O estudo de caso é um método de abordagem que permite ao pesquisador aprofundar o conhecimento de certos elementos de um problema (Gil, 1999; Lakatos; Marconi, 1993). Com efeito, o conhecimento dos problemas e desafios de algumas empresas públicas, referenciadas na problematização, associado às constatações encontradas na EMTPM, EP, permitem compreender a pertinência e imperatividade da adopção dos princípios de governação corporativa nesta empresa, do mesmo modo que conduzem à compreensão da importância da governação corporativa na gestão da Empresa.

### **3.4. SELECÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

As empresas públicas em Moçambique apresentam características peculiares diferentes umas das outras. As empresas de transportes e comunicações por exemplo (TVM, RM, EMTPM), tem um impacto social maior que as de outros ramos, e coincidentemente são as mais dependentes de transferências orçamentais para suprir *deficits* orçamentais.

A EMTPM, E.P. foi escolhida considerando o seu papel e importância na sociedade, no transporte de passageiros, além de que a direcção máxima da empresa mostrou-se acessível e disponível para colaborar na realização desta pesquisa.

Outro factor que ditou a escolha desta empresa foi que entre 2010 e 2011, a EMTPM, E.P. foi muito citada pela comunicação social sobre as fragilidades e falta de transparência na gestão (que resultaram em mudanças nos órgãos directivos das empresas), mas também pela forte

dependência financeira em relação ao órgão de tutela – o Conselho Municipal da Cidade de Maputo, como se fez menção no problema.

Para melhor compreensão do problema em estudo, olhando para a empresa pública em análise, foi tomado como referência para a ampliação do quadro institucional, duas instituições relevantes na matéria de governação corporativa em Moçambique, o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) e o Instituto de Directores de Moçambique (IoDmz), esta última, autora do Código de Governação Corporativa de Moçambique, um documento que define o conjunto de princípios, práticas, estruturas e processos usados para dirigir e gerir negócios e assuntos de uma instituição com o objectivo de garantir segurança, solidez e aumento de valor para os accionistas (IoDmz, 2008).

### **3.5. RECOLHA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

Para a colecta de dados relativos ao tema em estudo foram usadas duas variantes de questionários, sendo a primeira comporta de 19 perguntas abertas e semiestruturadas. Esta foi aplicada aos gestores seniores da empresa pública (EMTPM, EP), designadamente Administradores, e Directores de serviços. A entrevista a estas personalidades visava compreender as dinâmicas de gestão da empresa ao nível de topo da empresa, aferir o seu entendimento e aplicação dos princípios de governação corporativa dentro da empresa.

A segunda variante, com 8 perguntas, foi administrada ao nível alto e executivo do IGEPE e do IoDmz, designadamente Administradores e Directores, também para compreender a abordagem que estas instituições têm sobre o conceito e operacionalização da governação corporativa em Moçambique. Nestas instituições foram entrevistadas duas pessoas, ambas do nível de gestão.

Todas entrevistas foram consubstanciadas com leituras de documentos oficiais tais como relatórios anuais e contas e regulamentos internos.

Para a colecta de dados foram entrevistadas 16 pessoas da EMTPM, EP: todos membros do conselho de administração; cinco directores executivos; três chefes de gabinete de órgão de

apoio ao conselho de administração; e ainda três trabalhadores afectos às Direcções de Manutenção, Tráfego e Comercial.

A razão da opção por entrevistar todos membros do Conselho de Administração da Empresa prende-se com o reconhecimento de que o tema governação corporativa é comumente ligado à direcção superior da empresa e muito pouco às direcções intermédias e baixas embora estas sejam importantes pois implementam as decisões gerais da empresa no dia-a-dia.

Esta técnica permitiu ao entrevistado exprimir sem limitações a sua sensibilidades em relação a forma como são geridas as empresas públicas e as vantagens e desvantagens da adopção dos princípios de governação corporativa nas empresas públicas.

Para análise de dados qualitativos, parafraseando Laville e Dionne (1999), usou-se a técnica de emparelhamento, que consiste em associar dados recolhidos a partir da observação e de um modelo teórico com a finalidade de compará-los. Esta técnica permitiu verificar se havia correspondência entre a construção teórica e a situação observada, e por fim analisar, comparar, aplicar e interpretar os conteúdos recolhidos.

Os dados colhidos no campo permitiram relacionar duas principais variáveis do problema: (i) a adopção da abordagem de governação corporativa na EMTPM, EP e (ii) o impacto desta abordagem no aumento da eficiência de gestão desta empresa.

Para lograr este fim, foi necessário fazer uma pré-abordagem para explorar os conceitos e teorias relacionados à governação corporativa de uma forma geral, destacando a teoria da Firma (Coase, 1937) e a teoria de agência (Jensen et Meckling, 1976) como modelos base de análise escolhido para esta pesquisa.

Seguidamente foi pertinente analisar a prática da governação corporativa no sector público, quer dos serviços, quer, sobretudo, nas empresas públicas. Aliado a isto, foram abordados os principais sistemas de governação corporativa no mundo; a evolução da prática da governação corporativa em Moçambique e os sectores e empresas onde é aplicada.



Outro aspecto relevante que mereceu atenção neste trabalho é a análise do sector empresarial público de Moçambique. Aqui, destaca-se a discussão da génese e transformação que o sector empresarial moçambicano passou, olhando igualmente para o papel do estado neste processo histórico, e por fim descortinar os actuais desafios e constrangimentos que o sector enfrenta.

### 3.6. VARIÁVEIS DE ANÁLISE

A tese que orienta este estudo assenta na ideia de que a opção pela adopção de princípios de governação corporativa na EMTPM, E.P. pode se afigurar como determinante para o aumento da eficiência de gestão desta. Consequentemente, a empresa está a profissionalizar e modernizar os seus processos de gestão, bem assim o seu quadro de pessoal está a ganhar mais habilidades técnicas e de gestão, embora isso não se reverta necessariamente no aumento dos lucros da empresa.

Tomando como caso de estudo a EMTPM, EP., esta pesquisa analisou duas importantes variáveis, conforme descrito na hipótese, designadamente: (1) a governação corporativa e (2) a eficiência das empresas públicas, mormente a racionalização dos recursos disponíveis, e modernização da empresa (pela introdução de novos serviços e modelos de gestão mais competitivos e automatização dos processos de gestão).

Os parâmetros de análise foram os princípios de governação corporativa, definidos pelo Instituto de Directores de Moçambique<sup>5</sup>, designadamente:

- O *princípio da transparência*: refere-se às regras e regulamentos que orientam as decisões tomadas e a respectiva fiscalização, tendo em consideração que a informação deve ser disponibilizada a todas as pessoas e entidades afectadas pelas tomadas de decisão e pela sua fiscalização.
- O *princípio da participação*: refere-se à participação igual das pessoas que devem exercer as actividades de governação, contemplando a participação directa ou indirecta, através de instituições ou representantes legítimos, num quadro de liberdade de expressão e de associação em sociedades civis organizadas.

---

<sup>5</sup> <http://www.ioDmzmz.com/corporate-governance.html>

Na empresa em estudo importou verificar os mecanismos de disponibilização de informação aos colaboradores da empresa para que possam entender e se engajar no alcance dos objectivos desta bem assim saberem de que forma podem participar no processo de tomada de decisão estratégica da empresa, seja por grupos organizados (sindicato) ou singularmente.

- O ***princípio da responsabilidade***: refere-se ao desenho das estruturas de governação no sentido em que todas as pessoas afectadas pelas decisões das empresas devem ser tratadas em situação de igualdade e de não discriminação. Mas também obriga ao cumprimento escrupuloso das metas e prazos. Na EMTPM, EP, importou verificar até que ponto os compromissos assinados em contratos programas são cumpridos e o nível de cumprimento de prazos na entrega de informações aos órgãos de tutela, sobre o desempenho da empresa.
- O ***princípio da eficácia***: refere-se à produção de resultados que estejam em conformidade com a melhor utilização possível dos recursos mobilizados e com as necessidades dos beneficiários das empresas, incluindo a protecção ambiental e a utilização de recursos usados de modo sustentável. Em relação a este princípio, foi pertinente verificar o grau de redução de perdas operacionais e o aumento dos ganhos da empresa pelo menos nos últimos três anos em resultado das mudanças dos órgãos directivos da empresa.
- O ***princípio da coerência***: refere-se à questão da busca de consensos nas relações sociais de modo a que sejam mediados os diferentes interesses, num quadro de concordância e coerência relativamente às melhores opções a tomar e tendo em consideração uma perspectiva de longo prazo que vise o desenvolvimento humano sustentável. Este princípio pôde ser medido pelo grau de engajamento dos colaboradores da empresa na concretização dos objectivos da empresa a todos os níveis.

A eficiência de gestão das empresas públicas foi tomada como variável dependente, e a mesma foi analisada em duas perspectivas, das quatro apresentadas por Célio Tavares<sup>6</sup> nomeadamente: a financeira, e, de processos internos.

---

<sup>6</sup> Célio Tavares, consultor em Finanças. Disponível em: <http://www.ctavares.com.br>. Este apresenta quatro perspectivas de análise de eficiência de uma empresa, nomeadamente: financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado.

Tomando em consideração que a EMTPM, EP, não é lucrativa mas visa cumprir fins sociais no quadro da materialização dos objectivos inscritos no Plano Económico e social do Governo na gestão dos transportes públicos de passageiros nas cidades de Maputo e Matola, na perspectiva financeira foi importante avaliar a nível de racionalização dos recursos a si alocados e a capacidade de criar outras fontes de receitas.

A necessidade de verificar a racionalização dos recursos dentro da empresa permitiu verificar não só o comprometimento dos gestores em criar riqueza para a empresa, e por via disso forçar o seu desenvolvimento mas também ajudou a perceber o grau de engajamento deles no esforço de reduzir o nível de dependência da empresa em relação ao Orçamento do Estado.

Nesta componente racionalização dos recursos foi importante fazer uma comparação entre os *inputs* (recursos tais como quantidade de autocarros disponíveis, distâncias percorridas, e quantidade de combustível gasto) e *outputs* (número de passageiros transportados, receita de exploração, tempo de serviço e volume de negócios).

Relativamente à perspectiva dos processos internos, foram analisados os processos negociais em que a empresa alcança a excelência, ou de que serviços a empresa se orgulha de bem prestar, bem assim o grau de modernização e automatização dos serviços que concorrem para a competitividade da empresa. Esta perspectiva permitiu compreender a aplicação de princípios corporativos no processo de tomada de decisões sobre a gestão das empresas, o que foi fundamental para medir até que ponto esta empresa se torna mais eficiente e os seus interesses estratégicos são salvaguardados.

## **4. QUADRO TEÓRICO**

### **4.1. O PAPEL DO ESTADO NO SECTOR EMPRESARIAL PÚBLICO**

A garantia do bem-estar social é tarefa do estado, (Rawls, 1997). A preocupação com a justiça e estabilidade social remota das razões do surgimento do próprio estado.

O estado, nascido do contrato social entre os indivíduos que outrora viviam em liberdades absolutas, surge para assegurar que as liberdades individuais não choquem com as dos outros. Nesta perspectiva, o estado é a entidade que age em nome e para o bem-estar dos seus clientes (a população), (Nozick 1994).

No contexto nacional, o conceito de bem-estar abrange várias dimensões de necessidades sociais. O artigo 101 da Constituição da República de Moçambique (CRM) estabelece que “O Estado promove, coordena e fiscaliza a actividade económica agindo directa ou indirectamente para a solução dos problemas fundamentais do povo e para a redução das desigualdades sociais e regionais”, portanto, promovendo o bem-estar.

Assim, à luz do art. 179 da CRM, o estado persegue a sua missão de várias formas, entre elas a criação de empresas públicas, sempre que o interesse público, e em nome do bem-estar assim se justificar, é o que a actual Lei das Empresas Públicas também prevê.

Portanto, embora a tendência das democracias modernas seja da redução da intervenção do estado na economia, particularmente como empresário e provedor, deixando que a dinâmica do mercado conduza a economia e a sociedade, a CRM abre espaço para que o estado, no intuito de promover o bem-estar social, actue directamente no mercado, o que pode ser pela criação de empresas ou participação em empresas de capitais privados.

De facto, o governo tem uma variedade de papéis e a plenitude do seu escopo é difícil medir, (Hughes, 2003). Assim, o sector público afecta toda a economia e sociedade. É que sem um instrumento que regulasse os contratos entre os indivíduos, tanto o sector privado quanto o público não funcionariam. Portanto, isto vale dizer que o estado funciona como regulador das

relações que se estabelecem entre os indivíduos. Contudo, para Hughes, a acção do estado deve resumir-se na definição de regulamentos, taxas, licenças, construção de infra-estruturas, criação de condições de emprego, etc.

Efectivamente, quando o estado procura castrar a acção do sector privado, provendo, ele mesmo, as condições para a segurança e bem-estar social, pode fracassar. É a partir deste tese que para José Fogaça no prefácio à edição brasileira da obra de Mitchell, e Simmons, 2003 - *para além da política, mercados, bem-estar social e o fracasso da burocracia* - a Teoria da Escolha Pública, na verdade partiu do pressuposto de que o estado não presta serviços de qualidade, mas reconhece que o mercado também não é perfeito – o que justifica, de novo, a intervenção do estado na economia, mas com uma intervenção mínima, só para colmatar falhas do mercado. Podem ser também esta a justificação para a contínua criação de empresas públicas em Moçambique?

De facto, o estado tem a tarefa social crucial (Hughes, 2003), pois regulamenta os modos sobre os quais os serviços serão providenciados à maioria da população que deles depende – a qualidade do ensino, hospitais, serviços sociais, ambiente, transporte público, lei e ordem, planeamento urbano, e fá-lo aprovando normas.

Retomando a ideia de José Fogaça, fica claro que o âmbito ideal da actuação do estado não é intervindo demasiadamente no mercado mas, como defende Stiglitz (2001: 347-7, citado por Hughes, 2003:72) a responsabilidade especial do estado é criar as infra-estruturas de que o mercado necessita para funcionar eficientemente. No mínimo, a infra-estrutura institucional inclui leis efectivas, instituições que as implementem, e sobretudo pessoas devidamente treinadas e engajadas para implementá-las eficazmente.

E, portanto, quando se analisa o papel do estado na sociedade, na garantia do bem-estar social através das empresas públicas, levanta-se a discussão de qual é a garantia de que esta acção corresponde aos mais profundos interesses da sociedade, por um lado, mas também dos accionistas das empresas. Assim, procura-se saber quais são os mecanismos de garantia da eficiência na gestão do património das empresas e até que ponto o estado (na qualidade de proprietário das empresas) controla, efectivamente a sua gestão.

Barrett (2005, citado por Slomski et al 2008:127) argumenta que é exigido ao sector público que seja transparente e responsável pela sua actividade. Para este autor, os cidadãos são (*ou deviam ser*) os principais a saberem se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles.

A mesma opinião é partilhada por Matias-Pereira (2009:76-77). Para este autor a consistência, relatórios claros de desempenho e publicação de resultados são importantes para registar o progresso e mostrar a pressão pelo aprimoramento. A transparência é essencial para a boa governação nas corporações públicas.

Assim, se conclui que uma governação eficiente deve reger-se por princípios e boas práticas, tais como: liderança, integridade e compromisso (relativos a qualidade das pessoas) e responsabilidade em prestar contas (a sociedade), integração e transparência, com o objectivo de maximizar o bem-estar da sociedade.

#### **4.2. A TEORIA DA FIRMA E A GOVERNAÇÃO CORPORATIVA**

O campo de debate da teoria da firma é vasto, abarcando diferentes escolas de economistas desde Adam Smith (1996) em sua obra intitulada “a riqueza das nações”, seus seguidores os economistas clássicos, tal como Mill (1983), passando pelos economistas neoclássicos, como Marshall (1982); os Institucionalistas, como Veblen (1997) e Coase (1937); Neoinstitucionalistas, como Williamson (1991); Schumpeter (1982) e Neoschumpeterianos, destacando-se Penrose (1962), (Camargos e Coutinho 2008). Smith pode ser considerado o precursor de uma série de estudos sobre um dos principais organismos económicos, a firma, cujo desenvolvimento deu origem, mais tarde, ao que foi denominado de Teoria da Firma.

Camargos e Coutinho (2008) citam Marshall (1982) para quem as economias resultantes do processo de aperfeiçoamento da divisão do trabalho e o uso da maquinaria conduzem a uma pressão sobre o pequeno industrial, excluindo-o de certos ramos e afastando-o rapidamente de outros.

A corporação industrial faz uso de meios técnicos, processos e produtos, com o objectivo de construir um negócio lucrativo. O interesse em jogo é do beneficiário ausente desse processo,

ou seja, o proprietário; a corporação passa a existir com o objectivo de aumentar a riqueza dele.

Os autores antes indicados mencionam Berle e Means (1988) que publicaram um importante estudo, baseado em dados da economia norte-americana. Nele os autores encontraram evidências empíricas de uma correlação positiva entre propriedade pulverizada e tamanho da firma. Encontraram ainda correlação negativa entre pulverização e desempenho das firmas, preconizando as implicações da separação entre propriedade e controlo.

O crescimento da unidade industrial veio acompanhado de uma dispersão de sua propriedade. Uma parcela importante da riqueza individual passou a ser constituída por interesses em grandes corporações, nas quais nenhuma pessoa possuía a maioria das acções, em termos absolutos (Berle e Means, 1988).

Para estes autores, o advento desse tipo de firma deve ser atribuído ao desenvolvimento de um sistema de fábrica, em que crescente número de trabalhadores foi colocado sob a chancela de um coordenador, sem vínculo de propriedade com a firma, e sob nova forma de organização, de carácter quase público, com propriedade pulverizada entre vários accionistas, detentores de pequenos títulos (acções).

Com o aumento do tamanho das firmas, inicialmente os gerentes-proprietários passaram a desempenhar um leque maior de actividades e a ter maior poder sob seu controlo. Em um segundo estágio, ao encontrar barreiras financeiras que impediam seu crescimento, as corporações viram-se obrigadas a abrir seu capital, pulverizando a sua propriedade entre grande número de accionistas, o que teve como consequência a separação da propriedade e do controlo. Foi a partir dessa separação que surgiram os conflitos de interesses, quando o poder decisório migrou do empreendedor-proprietário para os administradores, (Berle e Means (1988) op cit).

Por seu turno, Jensen e Meckling (1976) argumentam que as grandes corporações estão permeadas pela relação de agência, que nada mais é do que um contrato em que uma ou mais pessoas (principais) outorgam autoridade a terceiros (agentes), para cuidarem de seus interesses. Como ambas as partes são maximizadoras da utilidade, há razões para crer que existam situações em que os interesses sejam divergentes.

### 4.3. OS CUSTOS DE AGÊNCIA E A GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

A questão da garantia da eficiência do governo pela sociedade também pode ser explicada recorrendo-se à Teoria da Agência. Roza (2003, citado por Slomski *et al*, 2008:33), fundamenta a Teoria da Agência da seguinte forma: *a teoria da agência trata de problemas resultantes dos conflitos de interesse que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informação assimétrica ou há presença de interesse*. O principal objectivo dessa teoria é explicar como as partes contratantes efectuem seus contratos de forma a minimizar os custos associados aos problemas de informação assimétrica e incerteza.

Nesta relação, o contratante designa-se por *principal* e o contratado por *agente* (Jensen e Meckling, 1976). No contexto empresarial, toma-se como principal o accionista/proprietário (que possui os direitos de propriedade e que lhe interessa o retorno do investimento que faz à empresa), e agente o gestor (aquele que cuida do dia-a-dia da empresa).

Nesta relação, a questão que se coloca é com que mecanismo se garante que a acção do agente corresponde à vontade do principal, reconhecendo que o agente, para além de prosseguir o interesse do principal também tem seus interesses particulares. Este é o escopo deste trabalho.

A solução do problema de agencia e seus respectivos custos para a empresa é dada por Jensen e Meckling (1976) para quem os principais deverão instituir incentivos permanentemente para os agentes, tais como opções de compra de acções e participação nos resultados, e mecanismos de monitoria da actividade dos gerentes, para que os primeiros actuem visando maximizar o lucro da empresa e consequentemente a riqueza dos proprietários.

Estes procedimentos, portanto, geram custos incorridos pelos accionistas para o controlo da gestão, além de custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores. São estes procedimentos (normalmente legais) que corporizam o código de governação corporativa.

Para Andrade e Rossetti (2004, citados por Dami, 2006), a categoria de custos de agência atribuível aos gestores relaciona-se, entre outros aspectos à: *a*) remuneração e benefícios auto-concedidos; *b*) resistência a acções vantajosas aos accionistas: liquidação, cisões e



fusões; *c*) crescimento em detrimento de maximização do retorno; *d*) estratégias de diversificação destruidoras de valor corporativo, mas redutoras de riscos de direcção executiva; *e*) nepotismo ou outras formas de protecção conflitantes com os interesses corporativos; *f*) acesso assimétrico à informação; *g*) descompromisso com a perpetuação da empresa.

#### **4.4. GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO SECTOR PÚBLICO**

Nas páginas anteriores ficou explícito que por “*corporate governance*” entende-se o sistema pelo qual as organizações são directamente geridas e controladas, e tem a ver, no essencial, com a sua estrutura específica, a distribuição dos direitos e das responsabilidades pelos diferentes órgãos: gestores, administradores, accionistas e outros grupos de interesse. E, portanto, a transparência e a responsabilidade são os seus principais atributos.

A abordagem da governação corporativa é muito defendida em vários países desenvolvidos e em desenvolvimento. Tem-se que ela apresenta muitos benefícios para as empresas. A prática de princípios de governação corporativa aumenta o valor da empresa; facilita seu acesso ao capital e contribui para a sua perenidade, (IBGC 2004).

Silva (2007) destaca os seguintes benefícios da governação corporativa: a valorização das empresas, pelo estímulo aos investidores a pagar, requisito para alianças estratégicas; a contribuição para um melhor entendimento entre os accionistas, conselho e direcção, pelo aumento da confiança na gestão dos seus activos; a redução dos conflitos de interesses (pois reduz a assimetria de informação); assegura maior protecção aos direitos de accionistas, principalmente os minoritários.

As organizações públicas e privadas guardam semelhanças no que diz respeito à governação, designadamente a preocupação com a adopção de normas e procedimentos que garantam a transparência e prestação de contas de gestão, embora estas normas e procedimentos burocráticos sejam mais ou menos flexíveis, em função do tipo e estrutura da organização.

Os bons resultados da prática de princípios de governação corporativa demonstrados pelas empresas privadas inspiram também as do sector público a experimentar os modelos de *corporate governance* (De Benedito, Rodrigues, e Abbud, 2008)

Estes autores reiteram que a evidência de sucesso de novas práticas de gestão motiva outras organizações a replicarem essas práticas. Não são apenas as empresas mercantilistas, mas todas as organizações, inclusive aquelas sem fins lucrativos, comunitárias e estatais podem adoptar a governação corporativa. “É que nos tempos que passam a própria sociedade assim o demanda. Quer dizer, maior transparência, participação, ética e critérios claros de gestão são a base do progresso financeiro, económico e social”, (De Benedito, Rodrigues, e Abbud, 2008). E, portanto, as organizações que não adequarem a esta nova realidade e exigência do mercado não podem competir eficazmente.

De Benedito, Rodrigues, e Abbud, (2008) citam Gonzalez (2004), e Andrade e Rossetti (2004) os quais convergem na tese de que quatro princípios de governação corporativa deviam ser incorporados nas organizações particularmente nas públicas, designadamente: *disclosure* ou transparência; equidade com os públicos estratégicos (*stakeholders*); prestação de contas (*accountability*) e cumprimento das legislações.

Estes quatro princípios são a base de análise e meios de validação da hipótese anteriormente levantadas para este trabalho.

A teoria da firma, a teoria da agência e os contratos jogam um papel importante no enquadramento teórico que se dá ao problema em estudo. Por um lado, a separação entre controlo e propriedade ocorre numa relação entre a empresa e os seus proprietários.

Desta relação deriva o problema de agência no qual a assimetria de informação entre proprietários e gestores, que se manifesta pela já descrita dificuldade do principal controlar o fluxo de informação sobre o desempenho do gestor, levando a informação não realística sobre a situação da empresa e acobertando a prossecução pelos gestores de interesses contrários aos da empresa, está no centro da abordagem.

#### **4.4.1. Abordagem Institucional em Moçambique**

O quadro institucional do sector público, caracterizado pela burocracia, corrupção, assimetria de informação entre principal e agente (Lambsdorf 2008), “mau uso de recursos” nas empresas públicas (CIP, 2010) alimenta a discussão sobre a imperatividade de imprimir reformas no sector público, em particular nas empresas do estado. Mostra-se cada vez mais importante exigir do sector público, mais transparência (*disclosure*); equidade com os públicos estratégicos (*stakeholders*); prestação de contas (*accountability*) e cumprimento das legislações, por forma a servir melhor o cidadão. Assim, o conceito e princípios de governação corporativa tornam-se o ponto central da discussão teórica. No campo empresarial, no caso de Moçambique notabiliza-se a acção do IGEPE e do IoDmz.

No caso da EMTPM, EP, é importante compreender as dinâmicas e problemas derivados do relacionamento entre os gestores da empresa com os órgãos de tutela, mormente no que toca ao cumprimento dos contratos programas estabelecidos entre as partes e que servem de instrumentos de manifestação da vontade do Estado (proprietário da empresa) por meio da empresa, conforme estabelecido na lei das empresas públicas.

Com efeito, uma compreensão mais ampla do tipo de princípios de governação corporativa aplicadas nas empresas em Moçambique, sua origem e características remete-nos a descrever os principais modelos de governação corporativa mundialmente adoptados e analisar como estes influenciam os principais instrumentos que orientam o quadro de governação corporativa de Moçambique.

## **4.5. MODELOS DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA**

Tal como já foi discutido na conceitualização, a governação corporativa está associada ao conjunto de instituições, leis, regulamentos e costumes do país. No Brasil, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Governação Corporativa elaborou um código de governação corporativa. Semelhantemente, em Moçambique, o Instituto de Directores de Moçambique elaborou um código de governação corporativa e o IGEPE produziu o manual dos princípios de governação corporativa a serem observados pelas empresas participadas.

O ambiente institucional e a cultura de um país ajudam a definir os modelos de governação corporativa adoptados pelas empresas. Para Ferreira (2012), o estado, ao definir o sistema financeiro e o sistema legal, modela a formação do mercado de capitais, bem como o grau de protecção dos investidores, o que por sua vez, tende a influenciar, de modo significativo, o modelo de governação corporativa adoptado pelas empresas.

Existem pelo menos três critérios de classificação das empresas: de acordo com os modelos de governação corporativa aplicados no mundo; de acordo com a abrangência; e em função da forma de controlo instalada na estrutura de gestão da empresa.

### **4.5.1. Modelos de Governação Corporativa Aplicados no Mundo**

Em relação ao primeiro critério existem cinco modelos de governação corporativa em todo o mundo, (da Silveira, 2002 e Leal e Camuri, 2008), nomeadamente: (1) o modelo Anglo-Saxão, que predomina nos Estados Unidos e no Reino Unido; (2) o Modelo Alemão; (3) o Modelo Japonês; (4) o Modelo Latino Europeu, este que predomina na Itália, França, Espanha e Portugal; e (5) o modelo Latino-americano, que é frequente na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Perú.

#### **4.5.1.1. O modelo aglo-saxão**

Para Leal e Camuri (2008), trata-se de um modelo em que o mercado orienta os processos e controla a tomada de decisão. Este apresenta uma estrutura que tem grande influência no controlo externo e regula a protecção dos accionistas.

Neste modelo a estrutura patrimonial é distribuída de forma pulverizada. Significa que, os accionistas, não tem, em geral, pelo menos nos Estados Unidos de América, 10% das acções de uma empresa e possuem pouco incentivo ou capacidade para afectar as políticas corporativas definidas pelos gestores, resultando em que os executivos sejam mais fortes que os proprietários, (Da Silveira, 2008).

Disto resulta que, na opinião do autor acima citado o movimento em torno da governação Corporativa tenha surgido nos Estados Unidos de América como resposta aos abusos de poder e expropriação da riqueza dos accionistas por parte dos executivos.

#### **4.5.1.2. O modelo alemão**

Neste modelo, segundo Leal e Camuri, (2008), parte do capital das empresas é controlado pelos grandes accionistas e pelos bancos. Não há, portanto, um limite legal para a participação accionária nas empresas, embora o capital seja dividido com outros accionistas não financeiros.

Leal e Camuri, (2008) citam Carlsson (2001), para quem este sistema de governação corporativa apresenta três características diferentes: *i*) o modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* (todos os públicos envolvidos com a companhia) como o objectivo primordial das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos accionistas; *ii*) o papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco; e *iii*) a gestão colectiva do risco das empresas.

#### **4.5.1.3. O modelo Japonês**

Semelhante ao modelo alemão, para da Silveira (2008), no modelo japonês o objectivo das empresas no Japão tem sido a busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para os funcionários.

Segundo Carlsson (2001, citado por Da Silveira 2008), uma consequência da política de emprego vitalício é a periodização, por parte das empresas, de metas de crescimento absoluto e de participação no mercado ao invés da maximização dos lucros. Entretanto, a pressão internacional por maior competitividade vem fazendo com que, como forma de sobrevivência, muitas empresas japonesas tenham que abandonar a política do emprego vitalício.

Os bancos são a principal fonte de recurso para as empresas japoneses, mesmo porque as taxas de juro são muito baixas, assim, o reduzido custo dos recursos acaba sendo um motivo adicional para diminuição do incentivo pela priorização da lucratividade.

#### **4.5.1.4. O modelo latino-europeu**

Este modelo tem como característica a união de empresas de grandes grupos familiares e de empresas estatais, (Leal e Camuri, 2008). Quando comparado ao modelo anglo-saxão, o modelo latino-europeu tem como conflito de agência a expropriação, ao invés dos conflitos que envolvem directamente accionistas e gestores anglo-saxónicos.

#### **4.5.1.5. O modelo latino-americano**

No que toca à propriedade e ao controlo accionário, o modelo tem a primeira forma concentrada. Segundo Leal e Camuri (2008), a gestão das corporações é realizada por accionistas maioritários, identificados na maioria dos casos, por meio de grupos familiares ou consórcios que mantêm o controlo privado nacional. Sob a análise dos conflitos de agência, portanto questões que envolvem a pulverização do capital das corporações, bem como na consequente separação entre a propriedade e a gestão, os autores entendem que o conflito existente é entre accionistas maioritários e minoritários.

Estes modelos inspiram a definição dos diversos Códigos de Governação Corporativa pelo mundo. No entanto, dada às características peculiares relacionadas com a vinculação das empresas públicas a compromissos sociais e menos a empresariais, estas não espelham com nenhum dos modelos acima citados.

#### **4.5.2. Modelos de Governação Corporativa de acordo com a Dispersão e do Controlo**

A classificação de um modelo de governação corporativa por esta óptica é realizada em função da forma de controlo no qual está estruturada a gestão e a propriedade das empresas, destacando-se, para Ferreira (2012), quatro tipos:

##### **4.5.2.1. Modelo de propriedade estatal**

Ocorre quando o governo (no caso o estado) tem a maioria das acções com direito a voto, (Ferreira 2012). Pelo menos é o que ocorre nas empresas públicas moçambicanas. O art. 1 da lei 6/2012 concede ao estado a propriedade das empresas públicas. Ferreira (2012) refere, no entanto, que quando o governo é controlador de empresas, o papel exercido por estas é ineficiente, com um controlo, muitas vezes político e com objectivos pouco claros e definidos. Nisto, os direitos de propriedade são exercidos com algum nível burocrático, com vagos incentivos para melhorar o desempenho operacional, assim como a inexistência de incentivos internos de remuneração de executivos.

Sobre este modelo o autor acrescenta que critério de governação de maximizar o valor das formas é virtualmente excluído porque o facto de ser estatal cria incentivos para perseguir muitos outros objectivos do que a maximização do valor da firma para os accionistas.

##### **4.5.2.2. Modelo de propriedade familiar**

Este ocorre quando uma pessoa ou família detém a maioria (mais de 50%) das acções da empresa e com direito a voto. De acordo com Ferreira (2012), este é um modelo em que não há possibilidade de existir um conflito fundamental entre propriedade e a gerência, nem

problemas de assimetria de informação entre proprietário e administradores pois não há separação entre propriedade e controlo. Desde logo, este não é o tipo que ocorre nas empresas públicas em Moçambique, mas nas familiares, que não é o foco deste trabalho.

#### **4.5.2.3. Sistema de controlo centrado em Bancos**

É o modelo de governação corporativa que ocorre na Europa Central e na Ásia, onde as complexas relações de propriedade entre as corporações e entre estas e os bancos constituem uma característica marcante do sistema de governação, (Ferreira 2012). Sua característica principal é que as corporações desenvolvem relacionamentos de longo prazo com pequeno número de credores e de detentores de *equity*<sup>7</sup>, havendo um grande número de posse cruzada de acções entre as corporações.

#### **4.5.2.4. Controlo de propriedade de accionistas dispersos**

Este tipo de governação corporativa ocorre com mais frequência nos países anglo-saxónicos. E ele enfrenta grandes problemas de assimetria de informação e, portanto requer muita transparência e uma significativa quantidade de informações públicas, (Ferreira 2012). Neste tipo, à semelhança do primeiro, devido a grande assimetria de informação há uma grande probabilidade dos administradores adoptarem comportamentos oportunistas.

#### **4.5.3. Modelos de Governação Corporativa em Função da Abrangência**

Neste grupo, existem dois tipos que analisam os modelos de governação corporativa em razão dos grupos de interesse, (Ferreira 2012), designadamente:

---

<sup>7</sup> é um tipo de actividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores, com o objectivo de alavancar seu desenvolvimento.



#### **4.5.3.1. O modelo *shareholder***

A responsabilidade dos executivos é exclusiva para os accionistas, no sentido de conduzir os negócios de acordo com os desejos destes, o qual, em geral, será a de fazer tanto dinheiro quanto possível, em conformidade com as regras básicas da sociedade, como nas consagradas nas leis e nos costumes éticos, (Ferreira 2012, *apud* Friedman, 1984).

#### **4.5.3.2. O modelo *stakeholder***

Neste modelo, as empresas têm uma responsabilidade social para servir os interesses dos não proprietários, (Ferreira 2012). O negócio é permitido e incentivado por lei porque é de serviço à comunidade e não porque é uma fonte de lucros para os proprietários.

Ora, olhando para o modelo de posse e controlo da estrutura de gestão das empresas em Moçambique, a dispersão do controlo da sua propriedade e a abrangência das suas actividades no mercado, podemos assumir que as empresas são controladas pelos accionistas maioritário, no caso das públicas, o estado, por meio de um conselho de administração nomeado pelo governo.

## **4.6. AS EMPRESAS PÚBLICAS EM MOÇAMBIQUE**

No capítulo anterior a atenção foi dada à discussão dos principais modelos de governação corporativas no mundo e suas características. Referimos que em Moçambique a preocupação com a governação corporativa é nova e vem sendo impulsionada pelo IoDmz e o IGEPE. O Código de Governação Corporativa do IBGC é uma grande fonte de inspiração para o quadro institucional da governação corporativa em Moçambique.

Neste capítulo, a pesquisa revê o quadro histórico das empresas públicas moçambicanas procurando evidenciar os modelos de gestão que foram sendo adoptados e como isso influenciou o seu actual estágio.

### **4.6.1. Contexto histórico**

Com a proclamação da independência em 1975, o sector empresarial nacional conheceu grandes mudanças. O abandono de grande parte das empresas pelos colonos colocou à frente do novo governo o desafio de assegurar, não somente o funcionamento das empresas abandonadas como também a provisão dos bens e serviços de que o mercado seja nacional ou internacional, outrora dependiam. Neste período, o estado, através de vários mecanismos legais, apropriou-se dos meios de produção, e definiu a orientação centralizada da planificação da economia (Pale, 1996).

Os artigos 8, 9 e 10 da Constituição da República de então definiam os princípios da propriedade estatal dos recursos naturais situados no solo e subsolo, nas águas territoriais e na plataforma continental; a planificação estatal da economia; e a primazia da direcção centralizada do sector económico do estado sobre o conjunto da economia nacional, respectivamente.

Portanto, o peso do estado sobre a economia, sempre foi elevado, os processos de intervenção e das nacionalizações o justificaram. Contudo, a partir de 1987, o Governo moçambicano adoptou um conjunto de medidas de reajustamento estrutural tendentes à redução gradual do papel do estado no domínio empresarial, propiciando, desta feita a intervenção de outros

agentes económicos, de modo a conferir maior dinamismo e operacionalidade à actividade económica (Pale, 1996).

A entrada de Moçambique às instituições da Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) e consequente adopção do Programa de reabilitação económica foi determinante para estas mudanças. A partir dessa altura, o Estado começa a retirar-se gradualmente da arena económica nacional, estimulando cada vez mais a actuação do sector privado (Pale, 1996).

A lei n. 7/87, de 19 de Janeiro e o Decreto n. 10/87, de 30 de Janeiro estabeleciam um quadro de incentivos aos investidores privados nacionais, e estrangeiros, pelo Decreto n. 8/87, de 30 de Janeiro, que regulamenta o investimento directo estrangeiro. Paralelamente ao processo de privatização iniciou-se um processo de transformação de algumas empresas estratégicas, de estatais para públicas, o que na essência significou conferir a estas unidades económicas públicas autonomias (administrativa, financeira e patrimonial) para que pudessem responder prontamente aos desafios da nova ordem económica - a economia de mercado. Esta situação se mantém ainda na presente lei das empresas públicas (art. 22 da Lei 6/2012).

A este processo juntou-se a intervenção estatal nas chamadas áreas estratégicas nacionais (Pale, 1996), nomeadamente: no sector de seguros, no sector bancário a actividade bancária por privados e os respectivos valores foram integrados pelo Banco de Moçambique. Na mesma altura foi criado o Banco Popular de Desenvolvimento que integrou o património do instituto de crédito de Moçambique e da Caixa Económica do Montepio de Moçambique; no sector energético, foi criada a empresa estatal de Electricidade de Moçambique, entre outras empresas que até foram intervencionadas devido a sua ineficácia, ao abrigo do Decreto-Lei n. 16/75, de 13 de Fevereiro.

De acordo com Pale (1996), aponta-se três causas que determinaram a intervenção do estado no sector privado, nomeadamente:

- O encerramento total ou parcial de secções significativas da empresa, ou ameaça de despedimento do respectivo pessoal;
- Abandono das instalações ou estabelecimentos; e

- Descapitalização ou desinvestimentos significativos ou injustificados, nomeadamente pela retirada, distracção ou imobilização de equipamento ou outros bens da empresa, ou actos preparatórios desse despedimento.

Acrescenta o autor que sempre que se verificassem algumas das situações acima descritas, o Governo podia determinar a intervenção do estado na fiscalização ou na administração da empresa, nomeando delegados seus, administradores por parte do estado ou uma comissão administrativa. O objectivo era garantir que esta empresa ameaçada de turbulência não entrasse em situação de falência ou antes a delapidação do seu património.

Outra forma de intervenção estatal consistia na apropriação, pelo estado, de estabelecimentos industriais instalados sem a prévia autorização pelas entidades governamentais competentes, (Pale, 1996). Esta atitude revela o forte poder que o estado exercia na vida económica nacional.

A esta influência não escaparam as empresas privadas de então. Para Pale (1996), as empresas privada estavam sujeitas a uma série de condicionalismos, donde se destacava a obrigatoriedade de:

- Apresentar planos anuais de trabalho que lhes fossem solicitados pelo ministério do comércio;
- Submeter-se aos objectivos que lhes eram fixados pelo Plano Económico e pelos órgãos competentes do Estado;
- Aceitar técnicos indicados pelos órgãos competentes do estado, desde que a importância económica da empresa o justificasse;
- Dar preferência ao Estado ou entidade por este designada, na aquisição de matérias-primas, produtos acabados ou meios de produção de que carecessem.

Muitas das empresas intervencionadas e outras originalmente criadas pelo estado, tal o caso das empresas de transportes, de electricidade e outras, tomaram a forma de Empresas Estatais – propriedade do estado, com personalidade jurídica e autonomia administrativa, financeira e patrimonial. À luz do diploma ministerial n.74/83, de 21 de Setembro, estas empresas ficaram isentas de impostos do Código do Imposto sobre o Rendimento mas obrigadas a entregar ao

tesouro público uma percentagem dos seus resultados líquidos, e as respectivas contas não eram sujeitas ao controlo do Tribunal Administrativo (Secção de Contas).

#### **4.7. QUADRO INSTITUCIONAL DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA EM MOÇAMBIQUE**

Tal como se fez menção em capítulos anteriores, a governação corporativa é uma abordagem nova no ambiente empresarial em Moçambique. Com os movimentos de globalização e tendência de uniformização e internacionalização dos modelos e práticas de gestão, o fenómeno de *corporate governance* tem-se tornado um imperativo nas grandes corporações em todo mundo. E agora há também uma preocupação de aplicar os seus princípios ao sector público. Neste capítulo, procura-se descrever o quadro institucional em que se insere a governação corporativa no contexto nacional.

Em Moçambique, a nível institucional, existe pelo menos duas importantes iniciativas e instituições impulsionadoras da Governação Corporativa em Moçambique, destacando-se como novidades a criação do Instituto de Auditores Internos de Moçambique (que deixou de ser uma Associação) e a da OCAM - Ordem de Contabilistas e Auditores de Moçambique, expoente máximo e força dinamizadora do Instituto de Directores de Moçambique.

Ao nível de regulamentação em matéria de Governação Corporativa, há a anotar a adopção pelo IGEPE – Instituto de Gestão de Participações do Estado do “Guião de Boas práticas de Governação Corporativa nas Empresas Participadas pelo Estado”. Este Guião é fundamentalmente direccionado às empresas participadas pelo Estado, as quais estão obrigadas a respeitar e seguir os preceitos nela definidos para além dos respectivos regulamentos internos.

Por sua vez, o Instituto de Directores de Moçambique desempenha um papel importante na orientação do comportamento dos conselhos de administração das empresas, particularmente as privadas. Com efeito, em 2011, publicou o Código de Governação Corporativa, o qual é actualmente adoptado por pelo menos 10 empresas nacionais.

Às empresas públicas está estabelecida a lei 6/2012, de 8 de Fevereiro. Esta lei define que as empresas públicas, dependendo da natureza da sua actividade, estão subordinadas a duas tutelas: sectorial e do ministro que superintende a área de finanças. Igualmente, estas

empresas observam as normas definidas na sua lei de criação, e no respectivo estatuto. Mas a mesma lei em nada se refere à necessidade das empresas públicas observarem os preceitos e directrizes, e representação do IGEPE e IoDmz na sua estrutura de gestão.

#### **4.7.1. O Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE)**

O Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) foi criado em Dezembro de 2001, por Decreto 46/2001 de 21 de Dezembro, com o objectivo principal de gerir as participações financeiras do Estado.

A governação corporativa é entendida pelo IGEPE (2009), como sendo o sistema através do qual a sociedade é dirigida, supervisionada e fiscalizada. Nesta abordagem, o IGEPE refere-se ao governo das sociedades (embora as normas de governação corporativa possam ser aplicadas às empresas públicas), pois ela gere participações/interesses do estado nas empresas onde este (o Estado) é sócio, mesmo que maioritário. Para o IGEPE a adopção das melhores práticas de governo das sociedades, descritas no respectivo Guião de Governação Corporativa acrescenta valor ao desempenho das empresas.

A transparência, integridade, responsabilidade e cultura de prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa, por exemplo, são os principais valores que caracterizam uma empresa que adopta os princípios de governação corporativa, como está definido no Guião de Boas Práticas de Governação Corporativa lançado pelo IGEPE, o que não é diferente do Guião lançado pelo IoDmz (2011) e pelo IBGC (2004).

Embora o IGEPE se focalize para as empresas participadas, no exercício das suas funções cabe-lhe (IGEPE, 2009):

- a) A promoção das boas práticas de governo de sociedades, as chamadas boas práticas de governação corporativa, que não vinculam, necessariamente as empresas públicas mas podem ser seguidas por estas – a tendência actual da EMTPM, EP.;
- b) A valorização dos gestores públicos e representantes do estado – neste aspecto o IGEPE aprovou o Estatuto do Gestor Público que regula os requisitos, a nomeação e as condições do exercício do cargo de gestor público;

- c) A promoção de relações sãs de complementaridade e de sinergias estratégicas e operacionais entre as empresas;
- d) O encorajamento aos responsáveis pelo governo das sociedades para empreenderem processos de reestruturação, sempre que oportuno, com vista à optimização do funcionamento e desempenho das empresas.

#### **4.7.2. O Instituto de Directores de Moçambique (IoDmz)**

O Instituto de Directores de Moçambique (IoDmz) é uma organização privada sem fins lucrativos, que goza de autonomia financeira, administrativa e patrimonial, que foi criado com o objectivo de promover a Governação Corporativa nas empresas em Moçambique.

Este Instituto representa administradores, directores e outros executivos de topo da hierarquia das empresas e organizações do sector público e privado, enquanto pessoas individuais que contribuem significativamente para o progresso e para o desenvolvimento da sociedade moçambicana. Estes dirigentes, por ocuparem uma posição de liderança e confiança, são legal e moralmente responsáveis pelo desempenho de uma administração equilibrada e adequada, que beneficie a transparência e a responsabilidade perante os seus accionistas e a sociedade, através de boas práticas de Governação Corporativa.

De acordo com esta organização, o conceito de Governação Corporativa consiste num sistema através do qual as empresas e as organizações são dirigidas e controladas<sup>8</sup>. Para o IoDmz este conceito tem sido objecto de um crescente interesse público, mercê do seu contributo para a saúde económica das empresas e da sociedade em geral. Trata-se, portanto de um instrumento chave no esforço nacional e internacional para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável.

O IoDmz sustenta um fórum no qual os indivíduos podem expressar os seus pontos de vista e prestar o seu contributo para o progresso do bem comum. O IoDmz propõe-se, ainda, estabelecer e fomentar contactos entre líderes empresariais ao mais alto nível, proporcionar

---

<sup>8</sup> <http://www.ioDmzmz.com/sobre-o-IoDmzmz.html>



uma rede de membros individuais actuando em todo o país e encorajar, especialmente, os jovens empreendedores a tornarem-se membros.

Simultaneamente, o IoDmz pretende impulsionar os seus membros na melhoria das suas competências pessoais através da promoção da aprendizagem e do desenvolvimento educacional ao longo da vida.

Finalmente, o IoDmz recomenda que todas empresas sejam públicas ou privadas sejam geridas com base em princípios empresariais modernos que asseguram o desenvolvimento das empresas.

O Código de Governação Corporativa lançado pelo IoDmz em 2011 é adoptado por pelo menos 10 empresas nacionais, designadamente: Banco Comercial e de Investimento, S.A, British American Tobacco, Catucha Trading, Cowi Moçambique, Deloitte, GC Trading, Lda, MozaBanco, Standard Bank, Stema, e Banco Único.

Embora reconhecendo o papel do IGEPE na regulamentação sobre a governação corporativa, havendo necessidade de alargar o âmbito e actuação dos princípios de uma gestão empresarial moderna, pela adopção de boas práticas de governação corporativa, o IoDmz lançou o código de Governação Corporativa de Moçambique. É que segundo o IoDmz (2011) era notória a ausência no país, de um quadro normativo mais completo e abrangente de forma, nomeadamente um código sobre a governação corporativa que abordasse de forma sistemática as questões relativas à prática, estabelecendo princípios, regras e mecanismos de fiscalização.

Portanto, a necessidade de adopção do código de governação corporativa, para o IoDmz (2011), resulta da necessidade de melhorar o ambiente de negócios do país e de reforçar a competitividade das empresas nacionais no contexto regional e internacional, o que para este organismo só é possível com empresas sólidas, eficientes e bem geridas.

Em termos de actividades, no quadro da promoção da Governação corporativa, o IoDmz já realizou mais de 3 *workshops* desde 2011 (*business breakfast's*) juntando empresários e académicos; realizou, em 2012, um curso de indução em governação corporativa; elaborou

um código de ética e o pacto contra corrupção; e vendeu mais de 1000 exemplares do código de governação corporativa, (IoDmz, 2012).

## 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo da pesquisa apresenta de forma sistemática a informação sobre o estágio e funcionamento das empresas públicas, destacando a empresa seleccionada para o estudo, a EMTPM, EP.

Aqui são apresentados os dados colectados no campo respondendo aos objectivos de estudo definido. Para a colecta de dados foram seleccionadas dezasseis pessoas: todos membros do conselho de administração; cinco directores executivos; três chefes de gabinete de órgão de apoio ao conselho de administração; e ainda entrevistados três trabalhadores afectos às Direcções de Manutenção, Tráfego e Comercial. Embora estes trabalhadores não estivessem na gestão de topo da empresa, mostrou-se importante compreender o grau de apropriação pelos trabalhadores das directrizes emanadas pela direcção da empresa: até que ponto estes trabalhadores compreendem e perseguem os objectivos centrais da empresa, particularmente no que toca à construção da abordagem de gestão corporativa.

Adicionalmente foram consultados os três relatórios de gestão e contas de 2010, 2011 e 2012, para além de outros dados do pelouro de estudos e projectos, particularmente por causa dos projectos de desenvolvimento institucional que a empresa vem implementando no quadro da sua modernização e promoção da competitividade, tal o caso da bilheteira electrónica, serviços de publicidade e os serviços de transporte reservado.

Importa destacar que tal como Júnior (2005) *apud* Fuzinato (2004) argumenta, no quadro da implementação da governação corporativa a alta administração da empresa define e implementa mecanismos de controlo interno envolvendo directores, gerentes e funcionários com a finalidade de prover o atingimento dos objectivos empresariais.

Também foram incorporados à amostra três trabalhadores do nível operacional, embora não muito relevantes como informantes, mas para aferir o grau de entendimento do assunto estudado em todas as camadas hierárquicas da empresa. Esta atitude permitiu colher a sensibilidade de parte da massa laboral sobre a abordagem de governação corporativa dentro da empresa e como esta é operacionalizada e aculturada entre os trabalhadores.

Antes de apresentar os dados colhidos no campo, na primeira parte deste capítulo é apresentada a descrição do campo de estudo, a EMTPM, EP., sua estrutura, funcionamento e actuais práticas de gestão. Em seguida, obedecendo aos objectivos de estudo formulados, são apresentadas as evidências empíricas sistematizadas recolhidas na empresa junto de informantes seleccionados, para finalmente fazer as conclusões do estudo.

## **5.1. FUNCIONAMENTO DAS EMPRESAS PÚBLICAS EM MOÇAMBIQUE**

As empresas públicas são entidades empresariais criadas pelo estado com capitais próprios ou de outras entidades, e realiza a sua actividade no quadro dos objectivos definidos no diploma da sua criação. Portanto, as empresas públicas funcionam com base na lei das empresas públicas, por um lado, por outro seguindo os objectivos traçados no diploma específico da sua criação.

Os relacionamentos entre os *stakeholders* caracterizam a empresa como uma conexão de contratos formais e informais, incompletos por natureza, que implicam questões a serem equacionadas *ex ante* e *ex post* aos factos desses contratos. O cumprimento desses contratos, portanto, e as soluções de possíveis conflitos (de agência) são levados a cabo por um conjunto de factores que as áreas da Administração e Finanças tem denominado de Mecanismos de Governança Corporativa (Slomski et al 2008).

De facto, esses mecanismos são arranjos institucionais e operacionais aos quais Roza (2003), citado por Slomski (2008) destaca:

- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal
- Sistema de Remuneração
- Estrutura de Propriedade
- Auditoria Interna
- Auditoria Externa
- Mercado de Aquisição hostil

- Mercado de trabalho competitivo
- Agentes de mercado financeiro

À luz da lei 6/2012, de 8 de Fevereiro, Lei da Empresas públicas, compreende-se que estas empresas, para além dos instrumentos legais acima aludidos, devem se guiar pelos estatutos, a serem aprovados pelo Conselho de Ministros. Aqui, o estatuto clarifica as tarefas específicas de cada membro de direcção de cada empresa. Igualmente, o estatuto regula os requisitos, a nomeação e as condições de exercício de actividades dentro da empresa, bem assim estabelece os direitos, deveres e obrigações dos membros de gestão, e as regras de funcionamento da empresa (reuniões ou sessões de trabalho).

O artigo 11 da lei 8/2012, de 3 de Agosto, apresenta os mecanismos da governação corporativa como órgãos próprios das empresas públicas, nomeadamente o conselho de administração e o conselho fiscal. Os outros mecanismos, contudo, fazem parte da estrutura de gestão e tutela das empresas, com excepção de dois: Mercado de Aquisição hostil, e Mercado de trabalho competitivo

O conselho de administração é o órgão de gestão da empresa, constituído por um número ímpar de membros, sendo até cinco executivos, incluindo o respectivo presidente, e dois administradores não executivos, dos quais um indicado pela tutela financeira e outro pelos trabalhadores. O presidente do conselho de administração é nomeado pelo conselho de ministros sob proposta do ministro ou dirigente do órgão de tutela sectorial, ouvido o ministro que superintende a área financeira.

No conjunto das suas competências do conselho de administração definidas no artigo 13 da mesma Lei, importa destacar: (a) aprovar os objectivos e as políticas de gestão da empresa, e (d) implementar as políticas de gestão da empresa.

O conselho fiscal, por sua vez, é o órgão de fiscalização da empresa pública composto por três membros, sendo um presidente e dois vogais. Estes são nomeados pelo ministro que superintende a área das finanças, ouvido o ministro ou dirigente do órgão de tutela sectorial.

No rol das suas competências, à luz do artigo 16 da lei que temos vindo a citar, importa destacar as seguintes: (a) examinar periodicamente a contabilidade da empresa e a execução dos orçamentos; (b) analisar o relatório e contas da empresa e emitir parecer sobre os mesmos; e (g) verificar se os actos dos diferentes órgãos da empresa pública são conformes à lei, Estatuto e demais normas aplicáveis.

Portanto, o papel do conselho fiscal e dos membros não executivos do conselho de administração da empresa, conjugado, representa, em tese, o garante da fiscalização da actuação dos dirigentes das empresas públicas. Significa, na nossa opinião, que a actuarem devidamente, o conselho fiscal e os membros não executivos do conselho de Administração devem assegurar a harmonia de interesse dos gestores das empresas, garantindo que estes não se desviem de prosseguir o interesse do estado expresso na missão da empresa pública, e assim assegurar, por fim, o controlo do conflito de agência.

### ***Instrumentos de gestão previsional***

Segundo a lei das empresas públicas a gestão das empresas públicas deve ser conduzida de acordo com a política económica e social do estado e segundo princípios de economicidade, racionalidade de recursos e de boa governação, de forma a garantir a sua viabilidade técnica, economia e financeira.

Os instrumentos de gestão da empresa pública são: os planos financeiros de actividades, anuais e plurianuais, de elaborados com respeito dos objectivos fixados nos contratos programa; e orçamentos anuais, em particular os de exploração e de investimentos, e suas actualizações.

Actualmente, o contrato-programa é um instrumento de planificação, execução e controlo da política sectorial do governo na empresa em causa e é outorgado pelos ministros ou dirigentes dos órgãos de tutela sectorial e financeira, pelo ministro que superintende a área da planificação e desenvolvimento e pelo presidente do conselho de administração da empresa. Comparativamente a anterior lei das empresas públicas (Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto), a nova lei trouxe inovações, pelo menos no que toca ao aumento do controlo do estado sobre as empresas públicas.

Uma análise comparativa às duas leis, Assima Jeque<sup>9</sup> da Sal e Caldeiras, Advogados Lda, concluiu que a nova lei procura garantir um maior controlo na prestação de contas por parte das empresas públicas e, um melhor desempenho delas, sendo de destacar o reforço do contrato-programa e a intervenção de instituições como o Ministério das Finanças, a Assembleia da República, o Conselho de Ministros e o Tribunal Administrativo, a diferentes níveis, o que denota a preocupação de adopção da governação corporativa no sector empresarial público.

A referência legal à maior necessidade de prestação de contas, cumprimento dos contratos programas e sujeição ao controlo tanto interno quanto externo estreita a relação que os gestores da empresa pública devem observar com o principal: o estado, numa abordagem da teoria de agente-principal. Nesta relação, por força da nova lei:

- As empresas públicas ficam sujeitas ao controlo financeiro do Ministério das Finanças, o que inclui a análise da sua sustentabilidade económica e financeira e a avaliação da legalidade, economicidade, eficiência e eficácia da respectiva gestão;
- O Conselho de Ministros passa a poder formular orientações estratégicas para a globalidade das empresas públicas. E no que se mostre necessário, tais orientações poderão ser complementadas por orientações gerais para empresas do mesmo sector, orientações específicas, dirigidas individualmente a determinada empresa pública.

Em ambos os casos as orientações serão emanadas por despacho conjunto da tutela sectorial e financeira. Estas orientações poderão também abarcar os contratos-programa de forma a indicar metas qualitativas e quantitativas, bem como fixar parâmetros e linhas de orientação na determinação da remuneração dos gestores;

- O relatório anual da conta de gerência das empresas será remetido ao Tribunal Administrativo para efeitos de fiscalização sucessiva (a lei anterior determinava que as contas das Empresas não estavam sujeitas ao julgamento do Tribunal

---

<sup>9</sup> Ássma Nordine Jeque (Advogada) da SAL e CALDEIRAS, Advogados. Artigo Publicado no espaço Semanal do Jornal “O País” de 21 de Março de 2012. Maputo

Administrativo). Este tribunal passa também a dispor de poder para auditar as contas das empresas públicas; e

- A situação económico-financeira das empresas públicas passará a ser reportada à Assembleia da República, no âmbito da apresentação da conta geral do Estado pelo Governo, o que permite aos deputados questionar e ter maior controlo da gestão das empresas públicas.

## **5.2. O CASO DA EMPRESA MUNICIPAL DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE MAPUTO, EP**

A empresa de transportes públicos Urbanos foi fundada em 1936 pelo então industrial Sr. Paulo dos Santos Gil que começou a operar com 16 autocarros em substituição de carros eléctricos da então cidade de Lourenço Marques, hoje Maputo.

Na década de 50 a empresa passa para a tutela da então Câmara Municipal com a designação de Serviços Municipalizados de Viação (SMV), tendo como área de exploração a zona urbana da cidade de Lourenço Marques.

Depois da independência do País, através do Decreto n. 20/77, de 28 de Abril, a empresa passa para a tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações com a designação de Transportes Públicos Urbanos (TPU).

Em 1977, a Companhia de Transportes de Moçambique é integrada na TPU e alargando-se a exploração cobrindo as cidades de Maputo, Matola e arredores. Mais tarde, em 1988, a TPU é juridicamente constituída empresa pública através do Diploma Ministerial 140/88 e toma o nome de Transportes Públicos de Maputo (TPM-EE).

Em 1996, a Empresa (TPM-EE) passa a empresa Pública (TPM-EP) através do Decreto n. 7/96, de 20 de Março, dirigida por um Conselho de Administração, apoiada por quatro direcções executivas. Já em 2006, procedeu-se a reestruturação da empresa com a nomeação de um novo conselho de administração, alterando-se também a estrutura orgânica da empresa.



Por força do da Resolução da Assembleia Municipal de Maputo de 17 de Março de 2011, publicada no Boletim da República, IIIª Série, número 19 que autoriza a criação da empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo e aprova os respectivos Estatutos, foi constituída a Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo, por escritura pública de 10 de Fevereiro de 2012.

De acordo com os seus estatutos, a Empresa Municipal dos Transportes Rodoviário de Maputo, abreviadamente designada por EMTPM, E.P., é uma empresa pública de âmbito municipal, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. E rege-se pela legislação aplicável às autarquias locais, e também pela Lei das empresas públicas.

Ainda segundo os seus estatutos, a EMTPM, E.P. tem sede no Município de Maputo, na avenida Filipe Samuel Magaia número mil quatrocentos e oitenta e um. Ela tem por objecto a gestão e exploração do serviço de transporte colectivo de passageiros, podendo ainda desenvolver outras actividades conexas e ou subsidiárias ao seu objecto principal dentro do município de Maputo e nas zonas subjacentes em coordenação com as autoridades administrativas dos locais de actuação.

O artigo cinco dos estatutos da EMTPM, E.P. atribui-a a competência de desenvolver o conjunto de actividades que visem assegurar de forma contínua e eficiente o transporte público, incluindo o transporte turístico. Esta competência passa por a empresa:

- a) Interligar, disponibilizar e operacionalizar a frota para o transporte público, num sistema inter-modal;
- b) Adquirir, alienar e administrar bens com vista à prossecução do seu objecto; e
- c) Celebrar quaisquer contratos que tenham como objecto o fornecimento e prestação de serviços de transporte.

### **5.2.1. Políticas Estratégicas da EMTPM, EP.**

As dinâmicas e transformações que a EMTPM, EP conheceu nos últimos 5 anos (passagem para a gestão municipal), acompanhadas de uma cada vez maior pressão dos utentes sobre os serviços desta empresa, e de uma maior necessidade de rentabilizar as operações desta

levaram à criação de bases de desenvolvimento de novas estratégias da empresa. Com efeito, foi definida uma nova missão e visão.

Assim, a EMTPM, E.P. tem por missão a gestão do serviço de transporte colectivo de passageiros de uma forma eficaz, segura e confortável, no quadro de desenvolvimento económico e social do Município de Maputo.

A sua visão resume-se em consolidar a sua posição de empresa de referência no mercado de transporte público urbano de passageiros, através da prestação de serviços de qualidade acessíveis à maioria da população do município de Maputo e arredores.

### **5.2.2. Organização e Funcionamento da EMTPM, EP.**

Em geral, de acordo com a lei 6/2012, de 8 de Fevereiro, que aprova a Lei das empresas públicas são órgãos das empresas públicas, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Subordinam-se ao Conselho de Administração três pelouros nomeadamente: o pelouro de Operações e Tráfego (POT), ao qual se subordinam a direcção de Manutenção e a das Órgãos de Governação

1. Conselho de administração: constituído por cinco membros, dos quais um é não executivo (representante do estado)
2. Conselho fiscal: constituído por três membros.

#### ***a) Órgãos de apoio ao conselho de administração***

1. Gabinete jurídico
2. Gabinete de planificação, estatística e informática
3. Gabinete de auditoria interna
4. Unidade de protecção e segurança
5. Secretariado do conselho de administração

#### ***b) Pelouros***

1. Pelouro de Operações do Tráfego: constituído pela Direcção das Operações do Tráfego e Direcção de Manutenção;

2. Pelouro de Desenvolvimento de Negócios e Projectos: constituído pela Direcção de Estudos e Projectos e Direcção Comercial;
3. Pelouro de Administração e Finanças: constituído pela direcção de Recursos Humanos e Direcção e de Finanças.

*c) Direcções Executivas*

1. Direcção de operações e tráfego: constituída pelos sectores de Expedição; Organização e Métodos de Gestão de Tráfego;
2. Direcção de Manutenção: constituída pelos sectores de Reparações; Piquete; Obras e Conservação;
3. Direcção de Estudos e Projectos: constituída pelos sectores de Estudos e Pesquisa de Mercado; Projectos de Investimento;
4. Direcção Comercial: constituída pelos sectores de Serviço Especiais de Transporte; Vendas; Marketing e Publicidade;
5. Direcção de administração e Finanças: constituída pelos sectores de Contabilidade e Orçamento; Património; Tesouraria e Recebedoria; e Aprovisionamento;
6. Direcção de Recursos Humanos: constituída pelos sectores de Gestão do Pessoal; Formação e Desenvolvimento; Contencioso e SSHT.

### **5.2.3. Práticas de Gestão da EMTPM, EP.**

A estrutura de controlo da EMTPM, EP (propriedade exclusiva do estado e dependente do investimento público), bem como a missão social a si atribuída (que visa responder aos objectivos sociais do estado), aliada ao contexto económico do estado (fracos investimentos nos activos da empresa), muito influenciaram para a sua contínua degradação tanto no campo operacional quanto no administrativo.

Questionados sobre os principais problemas que a empresa apresenta a nível administrativo e operacional, todos inquiridos convergiram a apontar que a empresa não é lucrativa e sempre apresentou perdas operacionais altas em virtude dos preços das tarifas de transporte e do investimento na empresa ser decidida pelo governo municipal e o Ministério das Finanças.

A tabela abaixo apresenta a análise comparativa da situação económica e financeira entre 2009 e 2011, onde se destaca os resultados financeiros cada vez ascendentes neste período.

Tabela 2. Análise Económica e Financeira do Exercício da EMTPM, EP. (2009-2011)

Ord	Descrição	2009	2010	2011
1.	Proveitos operacionais	348.790.152,00	508.775.052,00	608.785.153,00
2.	Custos operacionais	342.728.587,00	531.571.602,00	630.238.144,00
3.	Resultados operacionais	6.061.565,00	- 22.796.550,00	72.905.162,00
4.	Resultados financeiros	- 68.664.944,00	- 91.413.381,00	- 119.674.312,00
5.	Resultados correntes	- 55.499.914,00	- 111.316.494,00	- 46.561.514,00
6.	Resultados antes do imposto	- 55.499.914,00	- 111.316.494,00	- 46.561.514,00

Fonte: Relatórios e contas 2009, 2010 e 2011. Adaptado pelo autor

Como se pode notar, os resultados operacionais, os resultados financeiros e os correntes registam valores muito abaixo (até negativos) dos custos operacionais, o que mostra o quanto a empresa não consegue obter retornos positivos dos seus investimentos. Entre as razões destes resultados, de acordo com os Relatórios de Gestão (2010 e 2011), as tarifas baixas aplicadas (médias de 4,25Mt até 2012), o mau estado das vias contribuiu negativamente na exploração da empresa, para além das longas filas que os autocarros devem cumprir durante os trajectos, o que provoca desgaste precoce dos autocarros e eleva os custos operacionais nos três anos em análise.

Para além destes problemas, os entrevistados apontaram:

- A falta de uma identidade colectiva e fraqueza na comunicação interna.

Para os entrevistados, estes problemas revelavam-se pela persistente resistência à mudanças e demoras na tramitação de expedientes internos para a tomada de decisão. O recente processo de automatização dos processos internos, por exemplo, a introdução do Ponto Biométrico para o controlo de presenças dos trabalhadores veio eliminar as práticas de falsificação de presenças dos trabalhadores, situação que provocou um enorme descontentamento no seio dos trabalhadores que quase entravam em greve.

- Falta de acessórios e peças sobressalentes para garantir a manutenção da frota.

As viaturas da frota da empresa eram adquiridas pelo Ministério dos Transportes e Comunicações e hoje pelo Conselho Municipal da Cidade de Maputo através do Fundo de Transporte, mas não há uma coordenação eficaz com a direção da empresa para se fazer um plano de aquisição de peças sobressalentes, por um lado. Por outro, a empresa não tem capacidade humana e técnica para garantir a manutenção de diversificadas marcas de viaturas que são importadas. A empresa já teve onze marcas de viaturas diferentes até 2011, designadamente: MAN DIESEL, IVECO, VW 9150, VW 17210, YUTONG a diesel, YUTONG a gás, MERCEDES BENZ 1724, MERCEDES 1317, MARCOPOLO, TATA, YAXING, ZONDABAU, para além de outras marcas cujos autocarros já estão imobilizados ou abatidos.

Para os nossos entrevistados, a diversificação das marcas de autocarros aliada a falta de peças e mecânicos especializados dificulta e atrasa a sua reparação em caso de avarias, obrigando a custos de contratação dos respectivos agentes, em alguns casos. Até Dezembro de 2013, a empresa contava com 313 autocarros, sendo 91 operacionais, 130 avariados e 92 imobilizados.

Entre as razões das avarias destaca-se o mau estado das vias, a superlotação e desgaste pelo uso intensivo das viaturas (uma viatura operacional deve circular das 4:00horas da manhã às 11:00horas da noite conduzido por três motorista divididos em três turnos).

A taxa de recuperação das viaturas regista crescimento desde 2009. Igualmente o número de viaturas disponível cresce, com ligeira decréscimo entre 2011 e 2012, 230 em 2011 para 218 em 2012. A tabela abaixo mostra o nível de manutenção e recuperação de viaturas entre 2009 e 2012.

Tabela 3. Manutenção e recuperação de frotas da EMTPM, EP. (2009-2012)

Ano	Existentes	Operacionais	Disponíveis	Recuperados
2009	136	109	95	20
2010	196	153	111	8
2011	400	230	102	9
2012	391	218	105	37

Fonte: Relatórios e Contas de 2010, 2011 e 2012. Adaptado pelo autor.

- Procedimentos inadequados nos processos de contratação de pessoal.

Os entrevistados informaram que a prática dominante para a admissão de pessoas não obedecia a critérios legais. Somente a partir de 2011, são lançados concursos públicos para a contratação de trabalhadores na empresa. E em 2013 foi elaborado o Regulamento de carreiras.

- Incumprimento de horários e trajectos planificados.

Embora o cumprimento de horários dos transportes dependa em parte do descongestionamento das vias, o problema do incumprimento dos horários era agravado pelo mau comportamento dos condutores e a fraca fiscalização das viaturas em seus trajectos, o que influi na redução das receitas de exploração.

- Exiguidade de frota.

Até Dezembro de 2013, a Empresa contava com 313 autocarros sendo que somente 91 viaturas estavam operacionais, e tem uma cota de mercado de 15% (Plano Estratégico 2012-2016). Os nossos entrevistados referiram que seriam desejáveis 350 autocarros operacionais por dia numa situação de monopólio. Mas diante do contexto de liberalização do sector de transporte urbano 250 autocarros colocariam a empresa em boa situação em termos de eficiência operacional.

- Receitas das tarefas insuficientes para cobrir os custos operacionais.

A empresa oferece tarifas reduzidas a estudantes e aos combatentes de libertação nacional (50% de redução), isenção a idosos, deficientes e menores de 5 anos quando acompanhados. Contudo não há evidências que mostram o peso destas isenções sobre a receita de exploração da empresa. É evidente, porém que grande parte dos passageiros que usam as carreiras interurbanas (Marracuene e Manhiça) e os idosos que chegam a zona cimento da cidade de Maputo para pedir esmola à sexta-feira é transportada pelos autocarros da Empresa.

Com efeito, a tabela 2 apresenta a grande diferença entre os custos operacionais e os resultados operacionais entre 2009 e 2011, onde se pode verificar que a empresa tem um retorno muito baixo em relação ao que investe, sendo que em 2010 estes resultados foram negativos e em 2011 positivos, porém baixos.

- Estrutura orgânica demasiado pesada e onerosa.

Entre 2011 a 2012 o número de trabalhadores aumentou em 51% devido à falta de um plano de gestão de pessoal e a procedimentos de contratação inadequados. Existem, actualmente 800 trabalhadores da área operacional, entre motoristas, cobradores, fiscais e mecânicos. Cada viatura é operada por 6 pessoas divididas em 3 turnos durante o dia.

A tabela abaixo mostra a evolução da mão-de-obra entre 2009 e 2012, onde se pode verificar um aumento de número de trabalhadores até 2011. No entanto, devido aos processos de reforma institucional iniciados em 2011, com a nomeação do novo Conselho de Administração, com a reestruturação da força produtiva, nota-se um ligeiro decréscimo, de 1.478 para 1.445, resultante de rescisões de contratos, reformas, e despedimentos.

Tabela 4. Recursos Humanos da EMTPM, EP.

<b>Anos</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
N. Trabalhadores	963	1.172	1.478	1.445

Fonte: Relatórios e Contas 2010, 2011 e 2012. Adaptado pelo autor

#### **5.2.4. Princípios e Práticas de Governação da EMTPM, EP.**

Há evidências explícitas da aplicação de mecanismos de governação corporativa na EMTPM, EP, nomeadamente:

- Operacionalidade do Conselho de Administração e o Conselho Fiscal – o novo conselho de administração aprovou a Estratégia da Empresa para o período de 2012-2016;
- Criação de um novo sistema de remuneração do trabalho aliado a um novo plano de gestão de recursos humanos – a empresa aprovou um novo plano de carreiras e remunerações. Aliado a isso, por meio do sistema de controlo de efectividade (o ponto biométrico) o sistema de remuneração é segundo o tempo efectivo de trabalho, o que reduz o absentismo;
- Redefinição da estrutura de propriedade – a Empresa passou à gestão municipal por força da Resolução da Assembleia Municipal de Maputo de 17 de Março de 2011 (BR, III série, número 19).
- Criação do sector de auditoria interna - que fiscaliza os actos administrativos e financeiros a todos níveis dentro da empresa, para além da acção dos órgãos de auditoria externa (Ministério das Finanças, tribunal Administrativo e a Assembleia da República).

A nova abordagem de gestão da empresa sinaliza a tendência de modernização da empresa e introdução de um modelo de governação corporativa que tenda a reduzir os custos operacionais e tornar a empresa mais eficiente, embora não lucrativa. As reformas que vem acontecendo dentro da empresa evidenciam essa tendência.

Com efeito, na nova administração da empresa foram realizadas importantes acções tendentes a modernização dos processos internos da empresa bem assim criar valor no mercado, entre



os clientes e *stakeholders*, e por essa via introduzir um modelo de governação corporativa, como:

- Aprovação dos manuais de procedimento internos de cada direcção – por forma a harmonizar os processos e procedimentos internos. Por exemplo, a Direcção de Recursos Humanos aprovou as nomas de contratação e procedimentos de concursos de ingresso, onde se definem as competências exigidas para os cargos. Igualmente foi aprovado um plano de formação de quadros e de contratação de técnicos superiores para os sectores chave da empresa tal como as oficinas;
- Aprovação do Regimento do Conselho de Administração – Que visa regular o funcionamento do Conselho de Administração, bem como estabelecer outras disposições complementares e subsidiárias aos estatutos da empresa relacionadas com os direitos dos seus membros
- Aprovação do Plano Estratégico 2012-2016 – trata-se do primeiro Plano Estratégico da empresa. Este documento define a visão e objectivos da empresa para um horizonte de 5 anos.
- Criação do gabinete Jurídico – separado do gabinete de auditoria e contencioso. Segundo os entrevistados, a criação do novo gabinete permitiu que os assuntos de índole jurídico sejam tratados por um órgão especializado dentro da empresa, tornando assim os processos mais flexíveis;
- Criação do pelouro de Desenvolvimento de Negócios e Projectos – constituído pela direcção de estudos e projectos e integra a direcção comercial. Este pelouro dedica-se a pesquisa de novos modelos de gestão modernos e cuida dos contratos para a prestação de serviços de reservados, venda de passes e bilhetes.
- Criação do gabinete de Auditoria interna – para acompanhar e fiscalizar a gestão da empresa e produzir os relatórios de contas. O Gabinete de Auditoria interna controla e fiscaliza o cumprimento dos regulamentos e procedimentos internos garantindo assim o cumprimento das normas e prazos. Este foi o que coordenou a produção da informação financeira dos últimos 3 anos (Relatórios de conta de 2010, 2011 e 2012).

Os dados colhidos no campo permitiram compreender que a empresa EMTPM, E.P. orienta-se por oito princípios, porém evidenciamos três por contribuírem, efectivamente para o desenvolvimento da governação corporativa na Empresa. E, portanto, seguidamente são

apresentadas as respectivas evidências de operacionalização destes princípios, designadamente:

- a) Transparência na gestão dos bens patrimoniais e na prestação de serviços ao público utente.

A prática de publicação de relatórios e contas é uma evidência deste princípio, embora esta prática seja uma exigência legal. Em 2013, foram publicados no Jornal os Relatórios e Contas de 2010, 2011 e 2012. Igualmente, todas ordens e instruções são publicadas para acesso de todos trabalhadores tanto no quadro de anúncios da empresa, bem assim são comunicadas a cada sector para disseminação por todos.

- b) Lealdade perante o Estado e com a tutela (Conselho Municipal da Cidade de Maputo) bem como para com outros sectores e entidades públicas ou privadas que depositam confiança na empresa.

Por força da tutela (pelo Conselho Municipal da cidade de Maputo) a EMTP, EP., se reporta a sua informação de contas e actividades para a apreciação e aprovação pelo Conselho Municipal de Maputo até Março de cada ano. Igualmente, todas deliberações do Conselho de Administração, incluindo os planos anuais e estratégias da empresa são sujeitas à apreciação e aprovação pelo órgão tutela.

- c) Integridade no desempenho das atribuições conferidas e no respeito pelas normas, códigos e regulamentos em vigor.
- d) Responsabilidade na realização das actividades através da aplicação do princípio de prestação de contas.

A prestação de contas não se resume apenas a publicação dos relatórios e contas no jornal mas a nível interno. É realizada uma reunião mensal das Direcções com a presidência para informar sobre o decurso dos respectivos planos de trabalho, discutir as dificuldades encontradas e propor soluções. Semanalmente, os outros sectores da empresa reúnem com a presidência para reportar do decurso das suas actividades. No nível operacional (sectores de tráfego e oficinas) são realizadas reuniões semanais

para apresentação dos relatórios de actividades e discutir alternativas de soluções de problemas encontrados. Nas formaturas diárias dos motoristas e cobradores são apresentados relatórios dos trabalhos anteriores, que servem de base para o relatório do sector/direcção para o encontro mensal com a presidência.

- e) Inovação nos processos de gestão criando sempre valor acrescentado para a empresa.

Foi introduzida a bilheteira electrónica (*Mboralá*); em curso desde 2013 a informatização dos processos com perspectiva de introduzir a *intranet* por forma a reduzir o uso de documentos impressos e flexibilizar a comunicação e o processo de tomada de decisão.

Para o efeito, foi criado o sector de informática e estatística, especialmente dedicado a colecta, sistematização e armazenamento de toda informação sobre a gestão da empresa. Este sector trouxe uma nova dinâmica na produção de informações sobre o desempenho da empresa, facilitando desse modo a produção de relatórios e estatísticas sobre custos e receitas da empresa. Foi este sector que realizou os estudos para introdução de modelos informatizados de gestão.

E, finalmente foi eliminado o tradicional livro de presença e introduzido o relógio biométrico para o controlo de presença, por forma a reduzir o absentismo. Igualmente foi introduzido um sistema informático de gestão para o sector da manutenção, que permite maior controlo sobre os recursos deste sector (controlo de entrada, utilização e saída de peças e sobressalentes).

Em 2012, a empresa iniciou o processo de terciarização de actividades que estavam fora do seu escopo como forma de reduzir os custos totais e tornar alguns serviços mais eficientes. Por exemplo, os serviços de segurança e de limpeza foram terciarizados à empresas privadas. Até Dezembro de 2013, estava em concurso a terciarização do centro social da empresa, e perspectivava-se a terciarização do sector de lavagem de autocarros. Contudo, ainda não há estudos que mostram a contribuição deste processo de terciarização na redução dos custos totais da empresa

Paralelamente, foram introduzidas inovações nos serviços, como a cobrança electrónica, o ponto biométrico, a intranet e reforçado o serviço de reservado, visto como grande fonte de receitas para a empresa.

## **6. ANÁLISE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO ECONÓMICO NA EMTPM, EP.**

O conceito de governação corporativa remete-se a definição de regras que disciplinam a gestão das organizações de forma a garantir que preservem os objectivos e missão destas. A importância da governação corporativa não se concentra apenas em harmonizar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas (*stakeholders*), preocupa-se também com a sua eficiência, sobretudo porque desta forma se preservam os investimentos dos accionistas (Ferreira, 2012).

Tradicionalmente, o desempenho é medido em função dos lucros, preços e taxas de retorno de investimento. Igualmente, a eficiência de uma empresa é comumente avaliada pela capacidade desta maximizar os ganhos (lucros) em relação aos custos. No caso de empresas que não conseguem produzir lucros, portanto, pode-se avaliar a eficiência e o desempenho pela capacidade da empresa em racionalizar os recursos investidos, ao mesmo tempo em que procura elevar a qualidade dos *outputs* (no caso vertente, a prestação de serviços de transporte público).

Este capítulo analisa as mudanças que a adopção de mecanismos da governação corporativa vem provocando no desempenho económica da EMTPM, E.P. Nesta análise atenção é dada aos processos de modernização dos processos internos da empresa, particularmente no campo operacional, com maior destaque para a introdução do serviço reservado; publicidade nos autocarros; e o impacto da bilheteira eletrônica sobre as receitas.

Assim, a eficiência de gestão da EMTPM, EP foi avaliada com base nas medidas de racionalização dos recursos alocados e pelo grau de modernização e automatização dos processos internos. As evidências no campo de estudo mostraram que desde 2011, a empresa está a implementar reformas profundas, como seja a aprovação de uma nova estrutura orgânica, na qual é criado o gabinete de Auditoria Interna, o Pelouro de Desenvolvimento de Negócios e projectos, e o sector de Informática e Estatística).

## **6.1. IMPACTO SOBRE A EFICIÊNCIA DE GESTÃO**

O processo de reforma que a empresa vem experimentando desde 2011 evidenciou a necessidade de tornar a gestão da empresa mais eficiente. A introdução de um novo serviço - transporte reservado, as publicidades e a bilheteira electrónica provocaram impactos positivos nas receitas da empresa (vide tabela 5), assim como permitem que a empresa se torne mais moderna e progressivamente mais eficiente em termos de gestão. O papel dos novos serviços e gabinetes de trabalho reformados foi determinante para dar mais ímpeto e tornar mais eficientes os processos internos de tomada de decisão sobre a gestão da empresa, como abaixo se descreve.

### **a) Serviço de reservado**

O serviço de reservado foi a alternativa encontrada pela empresa para impulsionar as receitas de exploração pelo aluguer de autocarros a empresas, para o transporte de trabalhadores. A empresa celebrou contratos de prestação de serviços de transporte especiais para empresas como a VALE Moçambique, a PETROMOC, a LAM, o ISTEAG, e o MPDC – Porto de Maputo. Em 2010, o serviço de reservado contribuiu com 89.91% das receitas da empresa, com um valor de 84.317.529,00Mt. Em 2011, esta receita baixou para 46.3%.

Embora os relatórios de contas não reflectam os dados das receitas dos serviços especiais, os resultados das entrevistas mostram que os serviços especiais contribuem em mais de 50% da receita total de exploração da empresa. Com efeito, a administração tem se preocupado em assegurar o estabelecimento de mais contratos com outras empresas para a prestação de serviços especiais de transportes.

### **b) Bilheteira electrónica**

O estudo para a introdução da bilheteira electrónica foi iniciado em 2010, como uma forma de tornar mais flexível e seguro o processo de cobrança dentro dos autocarros. Por este meio também se pretendeu conter os casos de fraudes dentro dos autocarros, assim como eliminar a circulação de massas de dinheiro nas mãos dos cobradores, prevenindo-os assim de possíveis assaltos e roubos.

De acordo com os entrevistados, o argumento principal para a introdução da bilheteira electrónica é que esta torna mais flexível e seguras as cobranças, o que pode influir no aumento da receita e redução do tempo de viagem (excluindo nas situações em que os autocarros ficam retidos no tráfego intenso).

A tabela abaixo, mostra o estudo que o Gabinete de Estatística e informática realizou sobre as vantagens da introdução da bilheteira electrónica. O estudo foi feito com base em 4 viaturas que percorrem rotas semelhantes em termos de número de passageiros e distância percorrida.

Na tabela pode-se perceber que autocarros que usam a bilheteira electrónica são mais flexíveis, mais rentáveis e gastam menos tempo de viagem, assim como conseguem transportar mais passageiros.

Importa referir que a Bilheteira electrónica é um mecanismo que os gestores da empresa EMTPM, EP encontraram o aumento da riqueza da Empresa na medida em que reduz o tempo de cobranças de passagem assim como assegura maior segurança e controlo das receitas de exploração dos autocarros: reduz os riscos associados ao manuseamento de valores monetários dentro dos autocarros, como sejam os assaltos, e a falta de trocos. Isto, entendida a governação corporativa (Slomski, 2008) como um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas através de mecanismos específicos em que os gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa e aumento da sua riqueza.

Tabela 5: Vantagens da Bilheteira Electrónica em relação à Manual na EMTPM, EP.

<b>Descrição</b>	<b>Cobrança manual</b>	<b>Cobrança electrónica</b>	<b>Variação %</b>
N. de viaturas (número)	2	2	0
Receita média / dia (Mt.)	4.786,00	9.404,00	96
Distância percorrida (Km)	167.5	265	60
Passageiros / dia (número)	957	1.848	93
Trajecto médio /dia (número)	37	38	3

Fonte: Gabinete de Estatística e Informática - EMTPM, 2011.

### **c) Publicidade nos Autocarros**

Uma vez que os autocarros da EMTPM, EP circulam em quase todas artérias da cidade de Maputo e arredores, sendo vistos por muitas pessoas, a partir de 2009, a empresa celebrou contratos de publicidade de produtos e serviços de outras empresas. De acordo com os Relatórios de Contas, em 2010 a empresa arrecadou 5.169.706,00Mt derivados de 30 autocarros pintados ostentando a marca dos produtos e serviços de outras empresas.

Com o redimensionamento da Direcção Comercial, foram celebrados contratos de 3 anos de prestação de serviços de publicidade dentro dos autocarros de marca VW, pela instalação de telas de televisão. As receitas desta actividade vem crescendo desde 2009, tendo sido arrecadado 4.109.026,00Mt para esse ano, 5.169.706,00Mt para 2010, e 7.106.095,00Mt em 2011.

Embora não haja dados que ilustrem o efeito sobre o desempenho económico de cada uma das acções de modernização dos processos internos, conforme apresentado acima, os dados comparativos dos relatórios de contas de 2010, 2011 e 2012 sobre alguns indicadores de produção, mostram a tendência a redução dos custos de produção global da empresa.

Por exemplo, se comparar com a tabela 2 – dos custos e proveitos do exercício 2009-2011, a tabela abaixo mostra o grau de produção da empresa, onde se pode verificar um progressivo aumento do número de passageiros transportados, da distância percorrida, das receitas de venda de bilhetes, e do volume de negócio, de uma forma geral. Neste último ponto, o aluguer de viaturas exerce um papel importante. Também se pode verificar uma redução no consumo de combustíveis e do tempo de serviço. O aumento da distância percorrida decorreu da abertura de novas rotas, particularmente para fora da cidade de Maputo (Marracuene, Manhiça e Boane).



Tabela 6: Produção da EMTPM, EP. (2009-2012)

<b>Descrição</b>	<b>Uni. Medida</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Passageiros transportados	Mil-pessoas	25.823	27.217	31.396	41.918
Frota nominal	N.	136	195	400	391
Frota operacional	N.	122	122	230	218
Frota disponível	N.	95	78	102	105
Distancia percorrida	Km	8.696.775	8.805.758	9.782.872	11.962.944
Combustível gasto (gasóleo)	M <sup>3</sup>	3.220	3.330	2.376	2.333
Gás gasto	Litros- equiv.	3.225	4.209	858.263	3.738
Tempo de serviço	Horas	340.945	370.697	611.677	558.172
Viagens realizadas	N.	377.652	368.580	427.841	989.880
Receita de bilhetes	Mt.	134.644.036	151.853.156	150.700.111	214.316.142
Volume de negócios	Mil Mt.	165.047.889	242.426.741	342.319.196	424.219.096

Fonte: Relatórios e Contas 2010, 2011 e 2012. Adaptado pelo autor.

#### **d) Imagem Corporativa**

Um dos objectivos estratégicos da empresa é introduzir um plano de comunicação e imagem corporativa e consentânea com a missão da empresa na sua nova fase por forma a reforçar a sua imagem e comunicação institucional. As acções tendentes ao alcance deste objectivo permitiram que em 2011 a empresa fosse classificada como a melhor marca de Moçambique na categoria de transportes, no concurso das 100 melhores empresas de Moçambique.

Por forma a conferir maior visibilidade e divulgação da empresa junto dos colaboradores e comunidade a quem presta serviços e outros interessados, a empresa passou a contar em três publicidades: Páginas Amarelas; Páginas Douradas; e Guia Turístico da Cidade de Maputo.

## CONCLUSÃO

A governação corporativa é um campo de estudo não muito novo, contudo, a sua discussão e aplicação no contexto moçambicano o é. O reconhecimento da sua importância no desempenho empresarial estimulou o IGEPE e o IoDmz a produzirem códigos que orientam a sua aplicação nas empresas, tanto para as participadas pelo estado, quanto para as privadas de uma forma geral.

A literatura discutida neste estudo converge na tese de que a governação corporativa trata do conjunto de normas e princípios orientadores de comportamento dos gestores no governo das corporações, e que ela é importante pois reduz o problema do conflito de agência derivado da separação da propriedade do controlo, e finalmente é um mecanismo que pode contribuir para reduzir os custos de transacção dentro das corporações, por um lado.

Por outro lado, a experiência de aplicação de modelos de governação corporativa em algumas empresas no mundo mostra que a aplicação destes princípios nas corporações tem impactos sobre o desempenho destas. No entanto, cabe ao conselho de administração a definição das principais directrizes que a empresa deve tomar, incluindo a definição dos princípios que devem orientar a sua acção. Portanto, a implementação da governação corporativa é tarefa específica da gestão de topo das corporações.

A abordagem de governação corporativa é frequentemente associada a empresas privadas, dada a importância estratégica, para estas, a cristalização da boa imagem da empresa no mercado, factor determinante para o seu posicionamento competitivo diante da concorrência, assim como a criação valor para os seus parceiros.

No entanto, reconhecida a importância da governação corporativa na promoção da eficiência empresarial e melhoramento da imagem das organizações no mercado, há hoje uma tendência de aplicar os princípios de governação corporativa também no sector público.

A preocupação com a governação corporativa prende-se com a necessidade de assegurar melhor controlo sobre os investimentos nas empresas por um melhor controlo da gestão pelo proprietário/accionista. A teoria da de agência serviu de base teórica para enquadrar esta

relação e os problemas que dela derivam. A teoria da firma, por seu turno procurou buscar soluções teóricas para o problema de agenciamento.

Em Moçambique, a preocupação com a governação corporativa começa a ganhar ímpeto com a acção do IGEPE e o IoDmz no sector empresarial privado e no seio das empresas participada pelo Estado.

Estas duas organizações aprovaram dois grandes instrumentos que orientam a acção dos administradores das empresas a pautarem o seu comportamento com respeito aos mais profundos interesses das empresas e salvaguarda dos interesses dos accionistas e outros interessados. O código de Governação corporativa do IoDmz e o guião dos princípios de governação corporativa do IGEPE constituem as bases orientadoras da governação corporativa em Moçambique. Contudo, estes documentos não se referem às empresas públicas.

Em relação às empresas públicas, a Lei n.º 17/91, de 3 de Agosto, das empresas públicas, e a lei 6/2012, de 8 de Fevereiro, que revoga a anterior estabelecem as normas que orientam a criação e funcionamento das empresas públicas. A constatação de cada vez mais problemas de gestão (corrupção e desvios de aplicação) nas empresas públicas levanta o debate sobre a necessidade de aplicar os mesmos princípios da governação corporativa para esta categoria de empresas, com o intuito de assegurar eficiência de gestão destas. Contudo, embora o quadro legal das empresas públicas tenha sofrido modificações, dada a acerada dependência das empresas públicas em relação à tutela, verifica-se muito pouca liberdade dos conselhos de administração delas em imprimir mudanças profundas, que até passem pela adopção de modelos de gestão.

Esta pesquisa tomou a EMTPM, E.P como caso de estudo, por considerar que as reformas que a empresa vem experimentando desde 2011, tendo em conta que a empresa ainda não produz lucros que sustentem os custos operacionais desta: opera sobre grandes *deficits* orçamentais, e portanto dependente das transferências governo para cobrir os *deficits*..

A tese que orientou o estudo assenta na ideia de que a adopção de princípios de governação corporativa na EMTPM, EP pode melhorar a sua eficiência de gestão, pelo pelos no que toca

a racionalização dos recursos alocados, e a profissionalização e modernização dos processos de gestão.

De facto, e como foi demonstrado antes, a empresa sempre operou muito abaixo da expectativa tanto dos utentes quanto do estado: fragilidade na gestão dos recursos e baixos retornos financeiros, e conseqüente dependência de transferências orçamentais.

Assim, considerando que a empresa não produz lucros, foi tomado como variável de análise a relação entre *inputs* e *outputs* no que toca a produção da empresa. E igualmente foi analisado o impacto dos novos processos na gestão da empresa.

Os dados colhidos no campo, por meio de entrevistas e também pela análise comparativa da informação dos relatórios e contas de 2010, 2011, e 2012 permitem concluir que em termos de racionalização dos recursos investidos há uma continuada redução dos custos operacionais embora aumente a quantidade de pessoas transportadas por esta empresa.

A tabela 6 mostra que a cobertura da empresa em termos de actuação aumentou, pelo aumento do número de passageiros transportados por ano. Igualmente a distância percorrida aumentou, conseqüentemente as receitas de venda de bilhetes aumentaram, embora não suficiente para cobrir os custos operacionais, e finalmente, o volume de negócio, de uma forma geral aumentou com a intensificação do serviço de reservado. Comparativamente, da análise da tabela 6 verifica-se uma redução no consumo de combustíveis e do tempo de serviço.

Uma análise comparativa entre os princípios de governação corporativa definidos pelo IoDmz e os que a empresa EMTPM, EP adopta na sua gestão permite concluir que a empresa está tendencialmente orientado para uma gestão corporativa, embora tenha ainda que ultrapassar muitos desafios para a sua cristalização.

Duas importantes lições se podem tirar da análise da governação da EMTPM, EP. O grau de subordinação desta empresa em relação à tutela e o nível de intromissão do poder estatal sobre a gestão da Empresa limitam à direcção na tomada de decisões estratégicas: por exemplo, a decisão sobre os investimentos (tipo de autocarros e quantidade e onde comprar) na empresa é tomada pela tutela; a assembleia municipal ainda se reserva a prerrogativa de

decidir as tarifas a serem aplicadas na empresa; a nomeação dos órgãos directivos é feita pela tutela. Consequentemente, na sua missão, a Empresa deve cumprir os planos e programas do Governo municipal.

Portanto, para uma efectiva operacionalização da governação corporativa na empresa pública seria necessário uma reforma legal que permitisse que, embora a empresa pública seja propriedade do poder público actuasse segundo as leis do mercado, livre de influências do poder estatal e obrigada a concorrer como as empresas privadas. Que a empresa pública fosse, legalmente obrigada a observar os princípios da governação corporativa do IoDmz e IGEPE.

## Referências Bibliográficas

**Ayee**, Joseph (2008). *Reforming the African Public Sector: Retrospect and Prospects*. Dakar: CODESRIA Green Book

**Bell**, Judith (1993). *Como Realizar um Trabalho de Investigação*. 3ª Ed. Lisboa, Grávida Editora.

**Camargos**, M. A., e **Coutinho**, E. S. (2008). A Teoria e a Fundamentação para a Fusão e Aquisições: uma Análise de suas Interfaces. *In RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 2, art. 7, p. 273-295, Maio/Ago. 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac-e>

**Carvalho**, Joaquim de (2009). *Governança Corporativa (Corporate Governance): Experiência da TDM, SA*, Maputo.

**Castel-Branco**, Carlos e tal (2001). Privatization and Economic Strategy in Mozambique. Discussion Paper No. 2001/64. WIDER, United Nations University, August 2001.

**Chagas**, José Ferreira (2012). *Governança Corporativa – Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações*. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>..

Cohen, L., Manion, L. (1989). *Research Methods in Education*. 3rd ed. London, Routledge.

**Da Costa**, João Leopoldo (2009), in SOE Network for Southern Africa – Focus on Mozambique, Maputo, Mozambique.

**Da Fonseca**, João José Saraiva (2002). *Metodologia de Pesquisa Científica – Curso de Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem – Informática Educativa*. Universidades Estadual de Ceará

**Dami**, Anamélia Borges Tamnús (2006). *Governança Corporativa: Estrutura de Propriedade, desempenho e Valor – uma análise de Empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

**De Almeida**, Francisco Alberto Severino et al (2008). *A Governança Corporativa em Empresa Pública e a Visão de suas Práticas pelos Stakeholders*. XXXII Encontro da ANPAD, 6 a 10 de Setembro de 2008, RJ.

**De Benedicto S. C.; Rodrigues A. C.; Abbud E. L** (2008). *Governança Corporativa: Uma Análise da Sua Aplicabilidade no Setor Público*, In: XXVIII Encontro Nacional de

Engenharia de Produção - A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**De Melo**, Celso A. B. (2005). *Curso de Direito Administrativo*, 18ª Ed. Malheiro, SP.

**De Pinho**, F. S. N. et al (2012). *Transparência e Responsabilidade Empresarial: uma Análise dos Sites das 500 Maiores*. In Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho – v.9, n.1,

**Eisenhardt**, Kathleen M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. In: The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1 (Jan., 1989), pp. 57-74. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0363-425%28198701%3C57%3AATAAAR%3E2.0.CO%3B2-P>

**Fernande**, F. C. e **Machado**, D. G. (2011). *Teoria da Agência e Governança Corporativa: uma Reflexão acerca da Relação de Subordinação Organizacional da Contabilidade à Administração*, In: SIMPOI-ANAIS.

**Ferreira**, Roberto do Nascimento (2012). *Governança Corporativa e Desempenho: uma Análise em Empresas brasileiras de Capital Aberto*, LAVRAS-MG. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/502/1/TESE%20Governan%C3%A7a%20corporativa%20e%20desempenho%20uma%20an%C3%A1lise%20em%20empresas%20brasileiras%20de%20capital%20aberto.pdf>

**Hill**, C. W. L e **Jones**, T. M. (1992). *Stakeholder – Agency Theory*. In: Journal of Managements studies. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=391&cod\\_evento\\_edicao=38&cod\\_edicao\\_trabalho=8645](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8645), no dia 10 de Outubro de 2013.

**Hughes**, O. E. (2003). *Public Management & Administration: An Introduction*. London: Palgrave Macmillan.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 12 Março 2012.

**INSTITUTO DE DIRECTORES DE MOÇAMBIQUE**. (Sa). *Código de Governança Corporativa de Moçambique*. Maputo.

**Jamie**, Boex et al (2008). *Intergovernmental Fiscal Relations In Mozambique*, Part I: Main Report. May 2008.

- Jensen, M. C. e Meckling, W. H.** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. In: Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Júnior, Sebastião Bergamini.** *Controle internos como instrumento de governação corporativa*. In: REVISTA DO BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 149-188, Dez. 2005
- Kjear, Anne Mette** (2004), *Governance*, Massachusetts: Polity Press.
- Lambdsdorff. Johann** (2008). *The Institutional Economics of Corruption and Reform*. New York: Cambridge University Press.
- Laville, C. e Dionne, G** (1999). *A Construção do Saber – Manual de Metodologia de Pesquisa em Ciências Humanas*, ed UFMG, MG.
- Leal, Maria J. e Camuri, Walter C.** (2008). *A Governança Corporativa e os Modelos Mundialmente conhecidos*. In Revista de Ciências Gerenciais, Vol. XII, N 15, Ano 2008. Anhanguera Educacional S.A. São Paulo.
- Man, Chi-Keung e Wong, Brossa** (2013). *Corporate Governance and Earning Managemant: a survey of Literature*. In The Journal of Applied Business Research – March/April 2013, Volume 29, Number 2. Disponível em <http://www.cluteinstitute.com/>
- Marconi, M. A. e Lakatos, E. M.** (2009), *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo, Editora Atlas.
- Martin, Nilton Cano; Santos, Lílian Regina e Filho, José Maria Dias.** In: Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo. v. 34, n. 1, p. 7-22, Janeiro/Abril de 2004.
- Martins, S. M, et all.** *Governança Corporativa: Teoria E Prática*, In: e-Gestão - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - ISSN 1809-0079 Mestrado em Gestão de Negócios - Universidade Católica de Santos, v. 1, n. 3, out.-dez./2005, p. 76-90.
- Marx, K e Engels, F.** (1848). *Manifesto Comunista*. Ridendo Castigat Mores.
- McColgan, Patrick.** 2001. *Agency Theory and Corporate Governance: a review of the literature from a UK perspective*, Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, 100, Glasgow, United Kingdom.
- Mendes, M. J.; Rocha, F. F.** (2003). *Transferências Intergovernamentais e captura de recursos públicos nos municípios brasileiros*. Prêmio Tesouro Nacional de Monografias, Secretaria do Tesouro Nacional, Brasília.
- Métier** (2003). *Impacto do Processo de Privatizações em Moçambique (1987-1998)*. In-site, 2003, No 2.



**Mitchell, W.C, e Simmons, R. T, (2003),** *Para Além da Política, Mercados, Bem-estar social e o Fracasso da Burocracia*, Topbooks editor, Rio de Janeiro.

**Mosca, João (2009).** *Estado, Empresas Públicas e “Chefes”*. In: SAVANA, Ano XVI, Nº 819, de 18 de Setembro.

**North, Douglass C. (1990).** *Instituições, Mudanças Institucionais e Desempenho Económico*; CAMBRIDGE University Press.

**Nozick, Robert (1994).** *Anarquia Estado e Utopia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

**Pale, António Luís (1996).** *As Privatizações em Moçambique e o seu Controlo*, In: II Encontro dos Tribunais de Contas da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, Cidade da Praia, 30 de Outubro de 1996.

**Rawls, J. (1997).** *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. *Relatório sobre a Observância de Normas e Códigos - Módulo de Transparência Fiscal*, Relatório do FMI n. 08/152 (P), Maio de 2008.

**SILVA, Luís F. da. (2007).** *Criação de Valor para os Accionistas Pós-Abertura de Capital no Segmento Brasileiro de Locação de veículos*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Slomski, V.; de Mello, G.; Tavares Filho, F. E Macedo, F. (2008).** *Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Editora Atlas.

**Smith, A. (1996).** *A riqueza das nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas* (Tomo I). São Paulo.

**Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade (1993).** *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

**Gil, António Carlos (1999).** *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

**Solomon, Jill and Solomon, Aris. 2004.** *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley, Ida, The Arium, Southern Gate, Chichester west Sussex, Englang.

**Stephen M. Bainbridge (2008).** *The New Corporate Governance in Theory and Practice*. Oxford University Press, NY.

**Stoner J. e Freeman E. - Administração.** Ed. PHB 5a. Edição Traduzida, 1985.

Stoner J. e Freeman E. (1985). *Administração*. ed. PHB 5a. Edição Traduzida. Prentice Hall do Brasil.

**Vasconcelos**, Flávio C., **Cyrino**, Álvaro B. (2000). *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. In Revista de Administração de Empresas. Out./Dez. 2000, RAE . v. 40 . n. 4 . Out./Dez. 2000.

**Victória**, L. B. G. *Governança Corporativa: Principais Diferenças entre os Modelos Anglo-saxão e Nipo Germânico*. In: XVI Congresso de Iniciação Científica. 27, 28 e 29 de Novembro, 2001.

**Williamson**, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, NY.

World Bank (1997). World Development report: the state in a changing world. Washington: Oxford University. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5980>

**Sal & Caldeiras** Advogados (2011). “A Morte Anunciada das Empresas Públicas (?)”, Newsletter n.º 42, de Junho de 2011, disponível na página electrónica da sociedade – <http://www.salcaldeira.com> (link para publicações – Newsletters).

Relatório e Contas 2010. EMTPM, EP.

Relatório e Contas 2011. EMTPM, EP.

Relatório e Contas 2012. EMTPM, EP.

## **Legislação**

Lei 17/91 de 03 de Agosto

Lei n. 6/2004, de 17 de Junho. Introduce mecanismos complementares de combate à corrupção.

Lei n. 6/2012, de 8 de Fevereiro, aprova a Lei das Empresas Públicas e revoga a Lei n. 19/91, de 3 de Agosto.

Decreto nº 7/96, de 20 de Março.

Decreto nº 21/89, de 23 de Maio.

Resolução nº 31/2011 de 11 de Agosto.

Decreto nº 20/77 de 28 de Abril.

Diploma Ministerial nº 140/88.

Diploma ministerial nº 74/83, de 21 de Setembro

Decreto n. 46/2001, de 21 de Dezembro. BR. I Série – Número 51, aprova o Estatuto Orgânico do IGEPE

**Sites:**

[www.tpm.co.mz](http://www.tpm.co.mz)

<http://desenvolvermocambique.blogspot.com/search/label/Empresas%20Publicas>. Acedido em 15 de Março de 2012.

<http://www.verdade.co.mz/nacional/19749-caso-aeroportos-de-mocambique-antigo-ministro-dos-transportes-e-detido-para-cumprir-pena> Acedido em 06.11.12

<http://www.canalmoz.co.mz/component/content/article/4-artigos-2009/14518-tpm-diz-que-a-crise-tem-dias-contados-.html> Acedido em 06.11.12

<http://www.ctavares.com.br> Acedido em 8 de Janeiro de 2013

<http://www.IoDmz.com/corporate-governance.html> Acedido em 8 de Janeiro de 2013

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_p%C3%BAblica](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica) Acedido em 9 de Janeiro de 2013

## Lista de Entrevistados

### EMTPM, EP.

<b>Nº</b>	<b>Nome</b>	<b>Pelouro/órgão/função</b>
1	Maria Iolanda Wane	Presidente do Conselho de Administração
2	Ad. Lourenço Albino	Desenvolvimento de Negócios e Projectos
3	Ad. Armando Bembele	Operações e Tráfego
4	Ad. João da Costa Castanheira	Finanças
5	Ad. Miguel Simbine	(não executivo)
<b>Directores</b>		
6	Dir. Silvestre Constantino	Manutenção
7	Dir. Amisse Ramide	Operações e Tráfego
8	Dir. Filomena Joaquim	Comercial
9	Dir. Atanásio	Recursos Humanos
10	Dir. Ernesto Magome	Finanças
<b>Chefes de Gabinetes</b>		
11	Sr. Viriato Mathe	Gabinete Jurídico
12	Sr. Alvaro Panze	Gabinete de Auditoria Interna
13	Sr. William Chir	Gabinete de Planificação, Estatística e Sistemas de Informação
<b>Trabalhadores (simples)</b>		
14	Sr. António Rico	Manutenção
15	Sra. Catarina Sithole	Tráfego
16	Sra. Felizarda Olga Matsinhe	Direcção Comercial

**Dr. Abilio Inguane**, Gestor no IGEPE.

**Dra. Amância Rebelo Messa**, Secretária de Direcção do Instituto de Directores de Moçambique.