



FACULDADE DE DIREITO

CURSO DE LICENCIATURA EM DIREITO

TRABALHO DE FIM DE CURSO

**“A REESTRUTURAÇÃO DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO: CASO
PARADIGMÁTICO DA ALIENAÇÃO DAS ACÇÕES DO ESTADO NAS
LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE”**

Autor: Gilberto Lázaro Manjate

Supervisor: Prof. Dr. Edson da Graça Francisco Macuácua

Maputo

Fevereiro de 2026



CURSO DE LICENCIATURA EM DIREITO

TRABALHO DE FIM DE CURSO

**“A REESTRUTURAÇÃO DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO: CASO
PARADIGMÁTICO DA ALIENAÇÃO DAS ACÇÕES DO ESTADO NAS LINHAS
AÉREAS DE MOÇAMBIQUE”**

Trabalho de Fim de Curso elaborado pelo licenciando **Gilberto Lázaro Manjate**, sob a orientação e supervisão do **Prof. Dr. Edson da Graça Francisco Macuácua**, apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Direito.

Autor: Gilberto Lázaro Manjate

Supervisor: Prof. Dr. Edson da Graça Francisco Macuácua

Maputo

Fevereiro de 2026



FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE LICENCIATURA EM DIREITO

**“A REESTRUTURAÇÃO DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO: CASO
PARADIGMÁTICO DA ALIENAÇÃO DAS ACÇÕES DO ESTADO NAS LINHAS
AÉREAS DE MOÇAMBIQUE”**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA EM DIREITO

Presidente: _____

Orientador: _____

Arguente: _____

Gilberto Manjate

Maputo, ____/____/

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Gilberto Lázaro Manjate**, titular do Bilhete de Identidade n.º 110101990394M, emitido pela Direcção de Identificação Civil da Cidade de Maputo, aos 21 de Agosto de 2017, declaro que esta Monografia nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico, e que ela constitui o resultado da minha investigação pessoal sob orientação do meu Supervisor, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes.

Maputo, aos 16 de Fevereiro de 2026

(Gilberto Lázaro Manjate)

Dedicatória

Com todo amor, à minha mulher, Sandra Arone Xerinda Manjate e aos meus filhos: Kelvin, Tássia, Nivália e Niyurica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por continuar a me guardar com saúde de modo que terminasse o curso de Licenciatura em Direito na Universidade Eduardo Mondlane.

Ao meu docente e tutor, Doutor Edson da Graça Francisco Macuácuá, pela total disponibilidade para reflexão, paciência e preciosas contribuições em todas as fases da realização deste trabalho.

A todos os docentes que ao longo da minha peregrinação académica, com particular ênfase, ao corpo docente do curso de Licenciatura em Direito nesta Faculdade, por terem com elevada mestria sabido inculcar em nós o sentido de cultura jurídica, valor incomensurável para a edificação do Estado de Direito que almejamos.

À minha família, em especial, à minha amada mãe, Celeste João Timana (em memória), ao meu pai, Lázaro Alberto Manjate, à minha mulher, Sandra Arone Xerinda Manjate, aos meus filhos, aos meus irmãos: João e Danúbia (ambos em memória), Sónia, Stélio e Célia, pela compreensão e encorajamento nos momentos mais difíceis e sobretudo por terem acreditado em nós.

À turma de 2020, do curso de Licenciatura em Direito, Pós Laboral na UEM, com bastante carinho aos "irmãos –jurídicos": Juventino Francisco Salomão, Licínio Anastácio Matavel, Abraão Luís Chopo, Gerson Sansão Mubai, Tânia Simão Nhavoto, Sónia Cananda, por tudo quanto representaram nesta caminhada jurídica .

À equipa do Centro de Práticas Jurídicas (2024–2025), sobretudo à colega Rebeca Ouana, e à supervisora Edna Sacate, minha eterna gratidão por tudo.

Aos meus alunos na Escola Secundária Solidariedade, por terem pacientemente convivido com um professor que se dividia entre a leccionação e a pesquisa jurídica.

A todos que em maior ou menor grau contribuíram para o nosso percurso jurídico.

Epígrafe

"Nada de grande se faz sem paixão. "

Hegel

RESUMO

A Constituição da República de Moçambique (CRM), destaca no artigo (art.) 99º que a economia nacional garante a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção, sendo um deles o sector público, cujos meios pertencem ou são geridos pelo Estado, constituindo o que se designa de sector empresarial do Estado, composto de acordo o nº 2 do art. 2º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, pelas unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial.

A intervenção dos Estados na economia remonta do Estado liberal, onde as intervenções estatais na economia deviam ser o mínimo possível para não falsear as leis do mercado. Com a passagem do Estado liberal para o Estado social, a actividade do Estado na economia ganhou maior expressão. Com o final na II Guerra Mundial (1939–1945), verificou-se sobretudo nos países directamente envolvidos, um processo designado por nacionalizações, que catapultou a intervenção estatal na economia, ao reduzir a actividade do sector privado.

Em Moçambique, com a proclamação da independência e aprovação da Nova Constituição, estava assente no art. 10º que o sector estatal deve ser o dominante na economia do país. Actualmente, a intervenção do Estado na economia, se funda na própria natureza do Estado moçambicano, que é de justiça social.

Uma das empresas extremamente importantes no cenário económico moçambicano que pertence ao sector empresarial do Estado são as Linhas Aéreas de Moçambique (LAM) S.A., criadas em 14 de Maio de 1980.

A principal missão da LAM é o transporte por via aérea de passageiros, carga e correio no serviço doméstico, regional e intercontinental, em condições de total segurança.

Nos últimos anos, a LAM, enfrenta enormes desafios financeiros, relacionados com graves casos de corrupção, gestão danosa da companhia, avultadas dívidas; problemas técnicos ligados à reduzida frota, atrasos constantes dos voos devidos a sistemáticas avarias das aeronaves.

Para revitalizar a LAM, o Governo decidiu a 12 de Fevereiro de 2025, proceder à reestruturação da LAM, mediante alienação de 91% das acções do Estado naquela empresa, a favor de empresas do sector empresarial do Estado, por USD 130 milhões.

Este valor será utilizado na compra de aviões e na reestruturação da empresa.

Palavras-chave: reestruturação, sector empresarial do Estado, LAM.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art. – Artigo

CFM– Caminhos de Ferro de Moçambique

CRM– Constituição da República de Moçambique

HCB– Hidroelétrica de Cahora Bassa

LAM– Linhas Aéreas de Moçambique

SEE– Sector Empresarial do Estado

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
Dedicatória.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
Epígrafe.....	iv
RESUMO	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	vi
Contextualização	9
Justificativa.....	10
Problema	10
Hipótese	10
Objectivos	11
Geral:.....	11
Específicos :	11
Referencial teórico	12
Metodologia	13
Limitações do estudo.....	13
CAPÍTULO I: SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO	14
1. Génese da actividade empresarial do Estado	14
1.1 O exemplo de Moçambique	15
1.2 O conceito de sector empresarial do Estado	16
1.3 Fundamentos da existência do sector empresarial do Estado	17
1.4 Fundamentos da existência do SEE em Moçambique	19
1.5 Princípios orientadores das empresas do SEE	20
1.6 Personalidade e capacidade jurídicas das empresas do SEE	20
1.7 Organização, funcionamento e competências das empresas do SEE.....	21
1.7.1 Órgãos estatutários	21
1.8 Contrato – Programa	22
1.9 O regime jurídico das empresas do SEE	22
CAPÍTULO II: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE.....	24

2. Breve historial das Linhas Aéreas de Moçambique	24
2.1 Natureza jurídica da LAM.....	24
2.2 Regime jurídico da LAM.....	24
2.2.1 Pontos– chaves do regime jurídico da LAM.....	25
2.3 Missão das Linhas Aéreas de Moçambique	25
2.4 Visão das Linhas Aéreas de Moçambique.....	25
2.5 Valores das Linhas Aéreas de Moçambique.....	25
2.6 Gestão Financeira das Linhas Aéreas de Moçambique.....	26
2.7 Importância das Linhas Aéreas de Moçambique	28
CAPÍTULO III: A REESTRUTURAÇÃO DAS LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE	29
3. Conceito de Reestruturação	29
3.1 Regime jurídico da reestruturação da LAM.....	29
3.2 Fundamentos da reestruturação da LAM	29
3.3 Objectivos da reestruturação da LAM	31
3.4 Modelo de reestruturação da LAM	31
3.5 Impactos da reestruturação da LAM.....	32
Conclusão.....	33
Recomendações	34
BIBLIOGRAFIA.....	35
ANEXOS	38

Contextualização

O presente trabalho de investigação científica aborda o tema " A reestruturação do sector empresarial do Estado: Caso paradigmático da alienação das acções do Estado nas Linhas Áreas de Moçambique".

É apresentado como requisito para culminação de estudos na Faculdade de Direito da Universidade Eduardo Mondlane.

O actual cenário económico de Moçambique não obstante evidenciar sinais de recuperação pós pandémica e crescimento, enfrenta desafios estruturais com destaque para a pobreza, reduzido investimento em infraestruturas, falta de moeda convertível no sistema financeiro nacional e impacto dos fenómenos físico naturais como as inundações.

No domínio político, o cenário tende a se tornar estável, não obstante os desafios da crise pós–eleitoral, do terrorismo na região norte do país, assim como da necessidade do reforço institucional.

O SEE enfrenta vários desafios na materialização dos seus objectivos, no contexto da sua contribuição para o desenvolvimento económico e social do país, que se resumem em níveis baixos de investimentos, ténue retorno do capital investido, diluição das participações sociais, exiguidade de recursos financeiros e elevadíssimo endividamento.

A LAM, enfrenta vários problemas, com destaque para:

- Problemas operacionais;
- Desvios de dinheiro;
- Certificação de aeronaves;
- Dependência e interferência governamental.

Face aos problemas retro elencados, o objectivo da reestruturação ora em curso na empresa LAM, é contribuir significativamente no aumento de tráfego de passageiros, e dinamizar os demais sectores da economia.

Com a alienação de 91 dos 96% das acções que o Estado detinha na empresa LAM, ao preço de USD 130 milhões, a empresas do SEE, designadamente, a empresa Hidroelétrica de Cahora Bassa, S.A. (HCB), Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (CFM) e empresa Moçambicana de Seguros, S.A., se espera investir na reestruturação da nossa companhia aérea de bandeira nacional.

Justificativa

O nº 1 do art. 96º da CRM, dispõe que a política económica do Estado é dirigida à construção das bases fundamentais do desenvolvimento, à melhoria das condições de vida do povo, deste modo, a alienação das acções do Estado na LAM, a outros SEE, se reveste de particular importância no contexto económico nacional, pelo que se mostra pertinente estudar este processo.

Este tema justifica-se ainda pela sua actualidade e relevância no contexto social e jurídico de Moçambique. A reestruturação da LAM representa um caso emblemático das políticas públicas e gestão do SEE.

Estudar este processo, permite compreender os desafios e oportunidades envolvidos na reforma das empresas do SEE.

Problema

O art. 97º da CRM, sublinha que a organização económica da República de Moçambique, visa a satisfação das necessidades essenciais da população, que em larga medida são asseguradas pelas empresas do SEE, visto que estas têm como principais funções, entre outras, implementar as estratégias traçadas pelo Governo para o SEE. Assim, levantamos o seguinte questionamento: até que ponto a alienação das acções do Estado na LAM vai contribuir para a geração de receitas e posterior contribuição para o erário público ?

Hipótese

A reestruturação empresarial é condição fundamental para a revitalização das empresas em cenários de profunda crise, tal como é o caso da LAM. Para que as empresas do SEE logrem sucesso constitui imperativo de gestão a colocação do interesse público em primeiro lugar e a observância rigorosa dos seus princípios orientadores. Assim, a alienação das acções do Estado na LAM, se seguir os indicadores retro mencionados, vai contribuir para maior competitividade e robustez económica do SEE.

Objectivos

Geral:

- ✓ Analisar o impacto da reestruturação do SEE decorrente da alienação das acções do Estado na LAM.

Específicos :

- ✓ Caracterizar o sector empresarial do Estado;
- ✓ Descrever a gestão das Linhas Aéreas de Moçambique;
- ✓ Analisar os impactos da reestruturação da LAM.

Referencial teórico

O referencial teórico desta pesquisa comporta entendimento legal.

Para o efeito, o art. 7º da Lei nº3/2018, de 19 de Junho, dispõe que o Estado exerce a função accionista, com poderes de gestão e coordenação das empresas do SEE, de modo que estas mediante implementação de estratégias traçadas pelo Governo para o SEE, consigam contribuir para o erário público.

No entanto a lei retro citada, não refere de que modos as empresas do SEE devem contribuir para o erário público, nem a periodização dessa contribuição, o que levanta dificuldades na monitoria da Sociedade Civil em relação ao desempenho do sector público na economia moçambicana.

Metodologia

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objectivos sejam atingidos. Isto é a, "a metodologia científica trata de método e ciência.

Método (do grego *methodos*; *met'hodos* significa, literalmente, caminho para chegar a um fim") é, portanto, o caminho em direcção a um objectivo. Metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras, procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa científica. Metodologia científica, é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas"¹.

Nesta pesquisa, a metodologia consistiu na técnica de consulta bibliográfica e documental. Tendo em vista um carácter rigorosamente teórico do estudo, recorreu-se fontes imediatas, como a doutrina e a legislação.

No concernente às técnicas de pesquisa, privilegiamos a: I) a hermenêutica jurídica de leis nacionais que versam sobre a matéria de sector empresarial do Estado; II) comparação de abordagens doutrinárias e legais relativas à temática ora em estudo, em forma de confrontação. Para o alcance dos objectivos, recorreremos ao método indutivo, na medida em que no raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. Ou seja, o método indutivo a partir de uma análise de dados particulares, se encaminha para noções gerais.

Limitações do estudo

O principal entrave na realização desta monografia foi a limitação no acesso à informação pois nenhuma das empresas envolvidas na reestruturação da LAM se dignou a responder positivamente aos questionários de pedido de informação. O mesmo cenário de recusa em fornecer informação ocorreu no Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE).

Deste modo, a monografia foi em larga medida realizada com base nas informações tornadas públicas pelos órgãos competentes e pela comunicação social.

¹ GERHARDT, Tatiana Engel et al (2009), Métodos de Pesquisa, pág. 11

CAPÍTULO I: SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO

1. Génese da actividade empresarial do Estado

No período liberal, o envolvimento do Estado nas actividades económicas era uma circunstância excepcional, pois a este se reservava por excelência as funções legislativas e administrativas².

De acordo com os ensinamentos da doutrina liberal, os poderes públicos deveriam abster-se de actuar como agentes económicos para não falsearem as leis do mercado. Assim, a excepcional intervenção do Estado na economia era em princípio tolerada em casos de “falhas de mercado”, incapacidade do mercado de produzir bens ou serviços de interesse geral em quantidades ou condições adequadas, monopólios naturais (caminhos de ferro, telecomunicações), as actividades que constituíssem o prolongamento natural da acção de um serviço público administrativo (no exemplo das imprensas nacionais e do fabrico de equipamento para as forças armadas)³.

Todavia, com a transição do Estado liberal para o Estado social, despertou a necessidade da intervenção do Estado na actividade, pois nem todas as necessidades poderiam ser satisfeitas pelo sector privado⁴.

Ainda de acordo com Edson Macuácu⁵ neste novo paradigma, o Estado ao assumir-se como empresário, não chama a si o monopólio ou a exclusividade do exercício da actividade económica e nem minimiza o sector privado, porém, admite um pluralismo económico consubstanciado na coexistência dos três sectores económicos, o sector público, o privado e o cooperativo.

No sector privado, a realização do lucro é fim último, enquanto que no sector público, o lucro é um meio sendo que o fim último é o social, a satisfação do interesse público.

No pós Segunda Grande Guerra (1939-1945), e com maior destaque para os países directamente envolvidos, houve lugar processos de nacionalização de empresas privadas, instituindo-se uma nova figura: a empresa pública. Estas nacionalizações que se explicam por um contexto político e ideológico específico, coincidiram com o reforço de outros mecanismos de intervenção desses Estados na economia, como o plano e o auxílio às empresas privadas.

² WATY, Teodoro Andrade (2009), Direito Económico, pág. 200

³ Ibidem, pág. 201

⁴ MACUÁCUA, Edson da Graça Francisco (2024), Direito Económico, pág. 275

⁵ Ibidem

Edson Macuácuá⁶ sublinha que a evolução das formas empresariais públicas desde o Estado liberal até à contemporaneidade, se manifesta na utilização do direito privado ou pelo menos, de formas jurídicas privadas:

1. Num primeiro momento, o predomínio das empresas concessionárias do Estado liberal traduzia um processo de colaboração e integração de entidades de personalidade jurídica privada no exercício de actividades pertencentes à Administração Pública;
2. Num segundo momento, a assunção do Estado de uma directa actividade empresarial, apesar de determinar a criação de "serviços autónomos" ou verdadeiras empresas públicas, envolveu a tendencial subordinação de sua actividade ao Direito Privado, isto ante um Direito Público pouco adequado a servir de base ao desenvolvimento de uma actividade empresarial;
3. Hoje, por último, as próprias formas de organização empresarial típicas do Direito Público mostram-se também inadequadas, observando-se um processo de utilização de formas jurídicas privadas de organização do sector público empresarial, especialmente a sociedade anónima.

Com efeito, a crescente utilização de formas jurídicas privadas de organização do SEE, em especial sob a forma de sociedade anónima, comporta a opção por um modelo que proporciona maior flexibilidade de gestão e uma maior transparência e veracidade em termos de rentabilidade económica ou social, permitindo o seu financiamento através da captação de capitais privados, isso mediante a simples privatização de parte ou da totalidade do respectivo capital, além de conferir um exemplo privilegiado de estruturação de *holdings* públicos sectoriais de gestão de participações sociais públicas, tudo isto sempre sem prejuízo de garantir o controlo público da respectiva actividade decisória⁷.

1.1 O exemplo de Moçambique

Teodoro Waty⁸ destaca que no nosso país depois da independência e com a aprovação da Constituição de 1975, Moçambique erguia-se como um "Estado de democracia popular em que as camadas patrióticas se engajam na construção de uma nova sociedade livre de exploração do homem pelo homem".

A construção de uma economia independente e forte bem como a promoção do progresso cultural e social eram alguns dos objectivos fundamentais do Estado moçambicano.

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem, pág. 276

⁸ WATY, Teodoro Andrade (2009), Direito Económico, pág. 203

No seu artigo (art.) 10º, a Constituição da República Popular de Moçambique estabelecia ainda que o sector estatal deve ser o dominante da economia do país. No período de transição para o Socialismo em que então se encontrava o nosso país, era de vital importância o papel a desempenhar pelas empresas estatais.

Deste modo, as empresas estatais assumiam uma função primordial na construção da base material avançada para a edificação de uma nova sociedade e para o acelerado desenvolvimento económico planificado.

Ainda na esteira dos ensinamentos de Teodoro Waty, pretendia-se que a "empresa estatal" fosse um instrumento essencial através do qual o Estado assumiria a função dirigente e impulsionador da economia nacional. Esta constituía, por excelência, a forma jurídico institucional da actividade empresarial do Estado⁹.

Deste modo, o período a seguir a 1975 foi caracterizado pelo importante peso económico, político e social do sector empresarial do Estado (SEE), que era constituído, essencialmente, por empresas, directa ou indirectamente, nacionalizadas após aquela data, ou empresas estatais criadas *ex novo*.

Com a política de privatizações e liberação de certos sectores, desencadeada a partir de 1989 e prosseguida após a revisão da Constituição em 1990, reduziu-se consideravelmente a sua dimensão e alterou-se as formas institucionais da actividade económica do Estado¹⁰.

1.2 O conceito de sector empresarial do Estado

O SEE pode ser definido em duas vertentes: na perspectiva doutrinária e na perspectiva legal. Do ponto de vista doutrinário, o SEE é entendido actualmente como abrangendo o conjunto das unidades produtivas do Estado ou de outras entidades públicas, organizadas e geridas sob forma empresarial¹¹. Inclui, no nosso ordenamento jurídico, as empresas públicas e estatais, as sociedades comerciais cujo capital pertença exclusivamente ao Estado e/ou a outras pessoas colectivas de Direito Público, as empresas, estabelecimentos e instalações cuja propriedade tenha revertido para o Estado¹².

A respeito da definição retro mencionada, Edson Macuácuá, observa que é inspirada na Lei nº 15/91, de 3 de Agosto, e a considera paradoxal, na medida em que a sua essência é definir o conceito ou âmbito do SEE, no entanto, o seu conteúdo extrapola os limites do Estado-

⁹ Ibidem, pág. 204

¹⁰ Ibidem, pág. 204

¹¹ SANTOS, António Carlos et al (1999), Direito Económico, pág. 174

¹² WATY, Andrade Teodoro (2009), Direito Económico, pág. 204

administração, ao incluir outras pessoas colectivas de Direito Público- assim, não mais se está perante um SEE, mas diante do sector público empresarial¹³.

Na perspectiva legal, o nº 2 do art. 2º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho, não define o SEE, mas quanto ao âmbito de aplicação sublinha que o SEE é constituído pelo conjunto das unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado.

Na esteira do art. 103º da Lei nº 7/2012, de 8 de Fevereiro, quanto ao âmbito, integram o SEE todas as unidades produtivas ou comerciais que são exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado e que adoptam a forma de organização e funcionamento empresarial.

No concernente à definição legal de SEE avançada pelo art. 103º da Lei nº7/2012, de 8 de Fevereiro, Edson Macuácu, alerta que ela restringe o SEE apenas às unidades produtivas ou comerciais exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado que adoptam a forma de organização e funcionamento empresarial, deixando de fora por conseguinte as unidades produtivas ou comerciais pertencentes a entidades públicas não estaduais, e por essa via, não se encontra regulamentado o disposto no nº 2 do art. 99º da Constituição da República de Moçambique (CRM), a qual não prevê apenas a existência do SEE, nem faz recurso a essa terminologia, mas sim a existência de um sector público constituído pelos meios de produção cuja propriedade e gestão pertence ao Estado ou a outras entidades públicas¹⁴.

1.3 Fundamentos da existência do sector empresarial do Estado

No concernente aos fundamentos da existência do SEE, Freitas do Amaral citado por Edson Macuácu, apresenta dois tipos de motivações para justificar o recurso afigura da empresa pública¹⁵:

- a) Motivos políticos e económicos que levam à intervenção na economia, tendo subjacente a atribuição de relevância suficiente a determinadas actividades ou sectores da economia, que fundamente a manutenção de uma presença pública qualificada;
- b) Motivos administrativos e financeiros, de índole sobretudo organizacional, onde o sentido é o de substituir o modelo burocrático de funcionamento por um modelo empresarial, com os ganhos de flexibilidade que isso possibilitaria é sem dúvida proverbial " a ineficiência da Administração Pública, com particular relevância no que à produção de bens diz respeito, em razão da complexidade do processo de formação

¹³ MACUÁCUA, Edson da Graça Francisco (2024), Direito Económico, pág. 313

¹⁴ Ibidem, pág. 314

¹⁵ Ibidem, pág. 279

de decisão, da enorme carga burocrática que envolve a validação de uma qualquer decisão e a falta de flexibilidade na gestão dos recursos humanos.

Chegados aqui, urge indagar se o Estado ao assumir a veste de Estado empresário, age no mercado em total competição com os agentes do sector privado ?

A doutrina nos apresenta duas posições paradoxais: existem de um lado os defensores da inconstitucionalidade de uma liberdade de iniciativa económica das entidades públicas e por outro lado, os que apregoam que é admissível que a liberdade de iniciativa económica igualmente se reserve ao sector público¹⁶.

Os primeiros defendem a rejeição de uma liberdade constitucional de iniciativa económica pública com base nos fundamentos seguintes:

- Uma liberdade de iniciativa económica pública seria compressora da liberdade económica privada, sendo concretizada muitas vezes à custa desta última;
- As entidades públicas, mesmo actuando sob forma de direito privado, não podem gozar de liberdades, porque precisamente se encontram sujeitas a um princípio da legalidade; e,
- Admitir uma liberdade de iniciativa económica pública, gozando de tutela constitucional, equivaleria a admitir isentar a administração de perseguir o interesse público.

Na perspectiva contrária, encontrámos os defensores de argumentos que sustentam que os argumentos retro mencionados não põem em causa a possibilidade de se admitir uma liberdade de iniciativa económica e de organização empresarial do sector público, e para tanto, avançam as seguintes razões :

- As entidades públicas só podem dedicar –se a actividades que caibam nas suas atribuições, definidas na Constituição e na lei;
- Toda a actividade económica das entidades públicas, mesmo quando levada a cabo segundo as formas de direito privado, deve ser justificada por um princípio de interesse público, definido a partir da Constituição e da lei;
- A actividade em causa subordina–se ao princípio da legalidade, o que significa que a actividade económica das entidades públicas carece de “uma justificação positiva, só podendo exercer–se onde seja expressamente ou implicitamente admitida”, e não goza deste modo de uma “vocação universal e “por defeito” – como sucede com a actividade económica dos privados.

¹⁶ Ibidem, pág. 280

Ainda assim, não se pode afirmar que a "simples" realização de receitas – que alguns reduzem à ideia de "lucro privado" – não seja uma justificação lícita para a actividade económica pública.

Apesar da designação – liberdade de iniciativa económica pública – o que está realmente em causa é, na verdade, o seu contrário, isto é, a legalidade¹⁷.

A pertinência e a necessidade de intervenção do Estado na economia ganhou maior legitimidade com o advento do Estado Social, com a elevação da responsabilidade social do Estado e consequentemente o seu papel na sociedade e na economia.

Edson Macuácuva contudo alerta que a decisão sobre a necessidade de intervenção empresarial do Estado ou de outra entidade pública não deve ser arbitrária ou meramente economicista, ela deve acontecer quando se mostrar necessária e indispensável para a satisfação do interesse público¹⁸.

1.4 Fundamentos da existência do SEE em Moçambique

Chegados aqui, se mostra importante indagarmos sobre quais os fundamentos que justificam a intervenção do Estado moçambicano na economia?

A intervenção do Estado moçambicano na economia se encontra ancorada na natureza do próprio Estado, que a CRM a qualifica como sendo de justiça social, desde logo no seu art. 1º¹⁹.

Deste modo, para a concretização desta norma constitucional que qualifica o nosso país como sendo um Estado de justiça social, encontramos o art. 11º também da CRM, que elenca, entre outros, os seguintes objectivos do Estado moçambicano :

- c) A edificação de uma sociedade de justiça social e a criação do bem – estar material, espiritual e de qualidade vida dos cidadãos;
- d) A promoção do desenvolvimento equilibrado, económico, social e regional do país;
- e) A defesa e a promoção dos direitos humanos e da igualdade dos cidadãos perante a lei;
- h) O desenvolvimento da economia e o progresso da ciência e da técnica.

Para a materialização dos objectivos fundamentais do Estado moçambicano retro mencionados, se mostra fundamental a necessidade de intervenção do Estado na economia²⁰.

¹⁷ Ibidem, pág. 281

¹⁸ Ibidem, pág. 282

¹⁹ Cfr, art. 1 da CRM

²⁰ MACUÁCUVA, Edson da Graça Francisco (2024), Direito Económico, pág. 284

Compulsando o art. 107º da CRM, nota-se que o Estado promove e apoia a participação activa do empresariado nacional no quadro do desenvolvimento e da consolidação da economia do país e cria os incentivos destinados a proporcionar o crescimento do empresariado nacional em todo o país, em especial nas zonas rurais.

Não obstante a importância que a CRM dedica ao sector privado, a mesma CRM não retira a necessidade de participação do sector público na economia, daí que o art. 99º, dispõe que a economia nacional garante a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção, a saber: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social²¹.

O art. 101º da CRM mostra – se extremamente relevante para a compreensão do papel do Estado na economia. Dispõe no seu nº 1 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; e o nº 2 da mesma disposição, sublinha que o investimento do Estado deve desempenhar um papel impulsionador na promoção do desenvolvimento equilibrado.

Em síntese, Edson Macuácu ensina que o Estado moçambicano intervém na economia de duas formas – por um lado com a veste de Estado regulador e, por outro, com a de Estado empresário.

1.5 Princípios orientadores das empresas do SEE

O SEE rege – se pelos seguintes princípios ²²:

- a) Legalidade;
- b) Prossecução de interesse público;
- c) Integridade, ética e boa – fé;
- d) Responsabilização da administração pública;
- e) Transparência financeira e prestação de contas;
- f) Economicidade, racionalidade de recursos e de boa governação;
- g) Imparcialidade e meritocracia.

1.6 Personalidade e capacidade jurídicas das empresas do SEE

As empresas que integram o SEE são dotadas de personalidade e capacidade jurídicas, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial²³.

²¹ Idem.

²² Art. 6º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²³ Art. 5º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

1.7 Organização, funcionamento e competências das empresas do SEE

1.7.1 Órgãos estatutários

Constituem órgãos estatutários das empresas do SEE os seguintes²⁴:

- a) A Assembleia Geral;
- b) O Conselho de Administração;
- c) O Conselho Fiscal;
- d) As Comissões Especializadas.

1.7.1.1 A Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo das empresas do SEE²⁵.

1.7.1.2 Competências da Assembleia Geral

Compete à Assembleia Geral apreciar e deliberar sobre uma enorme diversidade extremamente importante na vida das empresas²⁶.

1.7.1.3 Conselho de Administração

O Conselho de administração é o órgão de gestão da empresa, constituído por um número ímpar de membros, sendo um deles o Presidente²⁷.

Os membros do Conselho de Administração da empresa são designados por mandato individual de quatro anos, podendo ser renovável²⁸.

Em relação às competências deste órgão bem como as do respectivo Presidente, estão elencadas nos arts.14º e 15º, respectivamente, da disposição que temos vindo a citar.

1.7.1.4 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da empresa, composto por três membros, sendo um presidente e dois vogais dos quais um contabilista ou auditor certificados²⁹.

Os membros do Conselho Fiscal são designados pela Assembleia Geral, para um mandato de três anos³⁰.

As competências do Conselho Fiscal estão mencionadas no art. 17º da disposição ora em estudo.

²⁴ Art. 10º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²⁵ Art. 11º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²⁶ Cfr art. 12º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²⁷ Nº 1 do art. 13º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²⁸ Nº 2 do art. 13º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

²⁹ Nº 1 do art. 16º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³⁰ Nº 2 e 4 do art. 16º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

1.7.1.5 Comissões Especializadas

As Comissões Especializadas são órgãos independentes do Conselho de Administração que asseguram, de entre outras, o cumprimento das boas práticas de gestão e governação corporativa das empresas do SEE, em matérias de remunerações, regalias, auditorias, controlo interno, conformidade e gestão de riscos³¹.

1.7.1.6 Gestão

1.7.1.6.1 Responsabilidade civil, penal e disciplinar

As empresas do SEE respondem civilmente perante terceiros pelos actos ou omissões dos seus administradores, nos mesmos termos em que os comitentes respondem pelos actos ou omissões dos comissários, nos termos da lei geral³².

Os titulares dos órgãos de gestão das empresas respondem civilmente pelos prejuízos causados resultantes do incumprimento dos seus deveres legais ou estatutários ³³.

1.8 Contrato – Programa

O Contrato – Programa é um acordo celebrado entre o Governo e a empresa do SEE que visa garantir a cobertura dos custos da componente social do serviço público a prestar a ser aprovado pelo Ministério que superintende a área de finanças ³⁴.

O Contrato – Programa deve conter a fixação dos critérios de determinação de subvenções do Orçamento e sua correlação com os objectivos e metas programadas³⁵.

As empresas do SEE estão sujeitas às regras de concorrência (art. 23º), ao controlo financeiro e gestão de riscos (art. 24º), à auditoria (art. 28º) assim como apresentar relatório e contas (arts. 29º e 30º).

1.9 O regime jurídico das empresas do SEE

O regime jurídico do SEE é desde logo aferido na CRM, onde o art. 1º qualifica a República de Moçambique como um Estado de justiça social, cujos objectivos fundamentais são entre outros, de acordo com o art. 11º da CRM³⁶:

³¹ Art. 18º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³² Nº 1 do art. 19º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³³ Nº 2 do art. 19º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³⁴ Nº1 do art. 21º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³⁵ Nº 2 do art. 21º da Lei nº 3/2018, de 19 de Junho

³⁶ Alínea c) do art. 11º da CRM

c) a edificação de uma sociedade de justiça social e a criação do bem – estar material, espiritual e de qualidade de vida dos cidadãos;

d) a promoção do desenvolvimento equilibrado, económico, social e regional do País³⁷.

Analísado o enquadramento constitucional do regime jurídico do SEE, cumpre– nos analisar o enquadramento legal. Actualmente, o regime jurídico do SEE encontra– se plasmado na Lei nº 3/2018, de 19 de Junho.

Este regime jurídico do SEE orienta– se por três sentidos fundamentais designadamente: a ampliação do conceito de empresa pública, a aplicação do direito privado como regime regra e a criação de melhores condições para o exercício da função acionista do Estado³⁸.

³⁷ Alínea d) do art. 11º da CRM

³⁸ FERREIRA, Eduardo Paz (2001), Direito da Economia, pág. 253

CAPÍTULO II: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE

2. Breve historial das Linhas Aéreas de Moçambique

As Linhas Aéreas de Moçambique, E.E. (LAM) foram criadas no dia 14 de Maio de 1980, ao abrigo do Decreto nº 8/80, de 19 de Novembro, e assumiu todos os direitos e obrigações resultantes de actos ou contratos praticados ou celebrados pela sua antecessora, a DETA – Direcção de Exploração do Transporte Aéreo – que esteve em actividade desde 1936 ³⁹.

A LAM foi transformada numa Empresa Limitada, adoptando a designação de LAM– Linhas Aéreas de Moçambique, S.A. por Decreto nº 69/98, de 23 de Dezembro⁴⁰.

O Capital Social é de 708. 175.955 Meticais, subscrito pelo Estado e pela Vintelam S.A, na proporção de 96% e 4% respectivamente e encontrando-se integralmente realizado⁴¹.

2.1 Natureza jurídica da LAM

A LAM passou de uma Empresa Estatal (E.E.) para uma pessoa colectiva de direito privado, assumindo a forma de sociedade anónima (S.A.). Esta conversão ocorreu com o Decreto nº 69/98, de 23 de Dezembro, que transformou a LAM E.E. em LAM S.A., operando sob um regime jurídico de direito privado, não obstante com enorme controle accionário estatal.

Esta transformação significou que a LAM passou a ser gerida de forma mais semelhante a uma empresa privada, submetendo-se a regras de mercado, porém mantendo a sua importância estratégica para o Estado moçambicano.

2.2 Regime jurídico da LAM

A LAM opera como uma sociedade anónima (S.A.) de direito privado, sujeita às leis moçambicanas, estando em curso neste exacto momento um processo de reestruturação (Resolução nº 2/2025, de 12 de Fevereiro).

Do ponto de vista constitucional, a LAM faz parte do sector público⁴².

Na perspectiva legal, a LAM faz parte do SEE, cujo regime jurídico actualmente está vertido na Lei nº3/2018, de 19 de Junho.

O regime jurídico da LAM igualmente está incorporado nos seus estatutos.

³⁹ Extraído do portal da LAM (<https://pt.wikipedia.org>)

⁴⁰ ibidem

⁴¹ Relatório de contas de 2017

⁴² Cfr nº 2 do art. 99º da CRM

2.2.1 Pontos-chave do regime jurídico da LAM

- **Natureza e propriedade:** empresa de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, constituída como S.A., sediada na cidade de Maputo, actualmente em processo de reestruturação.
- **Reestruturação:** A Resolução nº 2/2025, de 12 de Fevereiro, autoriza a alienação de 91% das acções do Estado na empresa LAM S.A., a favor das empresas do SEE e outros fundos, por via de negociação particular. São autorizadas as empresas HCB, S.A., CFM E.P. e EMOSE, S.A., a adquirirem a participação do Estado na ordem de 91%. Assim, o Estado passa a deter 5% de acções na LAM e a Vintelam, 4%.
- **Regulação e transporte:** a LAM está sujeita às regras do INAC (Instituto Nacional de Aviação Civil) e das Convenções Internacionais.

2.3 Missão das Linhas Aéreas de Moçambique

De acordo com a Carta de Serviços da LAM, a sua missão é transporte por via aérea de passageiros, carga e correio no serviço doméstico, regional e intercontinental, com carácter regular e não regular, com máxima segurança, conforto adequado e qualidade, que satisfaçam os clientes.

2.4 Visão das Linhas Aéreas de Moçambique

Compulsando ainda a Carta de Serviços da LAM, é possível aferir a sua visão que se resume em ser um grupo de empresas líder no mercado aéreo nacional e forte competidor nos mercados regional e intercontinental.

2.5 Valores das Linhas Aéreas de Moçambique

Ainda na análise da Carta de Serviços da LAM, é possível identificar os seus valores que se resumem nos seguintes:

- **O nosso compromisso:** os nossos clientes serão sempre os primeiros e a razão da nossa existência;
- **Gestão :** valorizar e seguir os princípios da responsabilidade e transparência corporativa, equidade e prestação de contas.
- Nos seus valores, a LAM inclui ainda a prioridade de segurança (safety), segurança (security), qualidade e ambiente nas operações.

2.6 Gestão Financeira das Linhas Aéreas de Moçambique

A situação financeira das Linhas Aéreas de Moçambique nos últimos dez anos é bastante preocupante, chegando quase a atingir o estágio de inoperância técnica, dívidas avultadas com fornecedores e níveis altos de corrupção.

Em 31 de Dezembro de 2017, a LAM apresentava um capital próprio negativo no montante de 3. 640.899.557 Meticais, resultante de perdas acumuladas no montante de 9. 186.460.862 Meticais, e as suas responsabilidades correntes excedem os activos correntes, no montante de 6. 678.465.955 Meticais, pelo que a continuidade das suas operações, pressuposto assumido na preparação das demonstrações financeiras, está fortemente dependente da obtenção de recursos financeiros adequados por parte dos accionistas e/ou da banca e/ou ainda de operações lucrativas futuras⁴³.

Adicionalmente, a perda de mais de metade do capital social coloca a empresa perante a situação prevista no art. 119º do Código Comercial, tornando-se imperativo implementar medidas a apresentar na Assembleia Geral de aprovação das contas do exercício findo em 31 de Dezembro de 2017, que impeçam a aplicação das acções previstas no referido art.⁴⁴.

Em 31 de Dezembro de 2018, a LAM apresentava um capital próprio negativo no montante de 7. 871.737.483 Meticais, resultantes de perdas acumuladas no montante de 12. 020.019.670 Meticais e as suas responsabilidades correntes excedem os activos correntes no montante de 8. 116.759.948 Meticais⁴⁵.

Em 31 de Dezembro de 2019, a rubrica de "outros activos financeiros" inclui um montante de 1. 536.542.627 Meticais, relacionados com adiantamentos efectuados em exercícios anteriores a um fornecedor, no contexto de um plano de renovação de frota que foi, entretanto, adiado. A empresa não registou qualquer perda de imparidade para fazer face a uma eventual perda de valor este activo, sendo que a evidência não nos permite aferir em que medida o referido valor poderá ser recuperado⁴⁶.

Em 31 de Dezembro de 2019, a rubrica de " activo fixo tangível" inclui 650. 560.997 Meticais (liquido de amortizações), relativo a componentes de aeronaves para os quais não nos foi possível obter evidência adequada e suficiente que nos permita verificar quais os que se encontram a ser utilizados nas aeronaves da empresa, nem quanto à sua adequada valorização.

⁴³ Relatório do auditor independente – 2017, Enest & Yang, pág. 2

⁴⁴ idem

⁴⁵ Relatório do auditor independente – 2018, Ernest & Yang, pág. 2

⁴⁶ Relatório de auditor independente –2019, Ernest & Yang, pág. 1

Assim, não estamos em condições de concluir quanto aos eventuais efeitos deste assunto nas demonstrações financeiras⁴⁷.

Em 31 de Dezembro de 2019, a rubrica "inventários" inclui um montante de 298. 519.386 Meticais, de peças e consumíveis relacionados com a manutenção e reparação de aeronaves que foram já alienadas pela empresa em exercícios anteriores ou que se encontram actualmente fora de serviço. Não estamos em condições de concluir acerca da razoabilidade da valoração atribuída aos referidos inventários⁴⁸.

No relatório de auditoria sobre as demonstrações financeiras com referencia a 31 de Dezembro de 2019, inclui uma reserva por limitação de âmbito relacionada com a recuperabilidade de um adiantamento efectuado a um fornecedor no montante de 1. 536.542.627 Meticais e apresentado na rubrica de "outros activos financeiros". No exercício de 2020, a empresa registou uma perda referente à totalidade desta conta a receber⁴⁹.

Os resultados do exercício findo em 31 de Dezembro de 2020 incluem uma perda de 329. 791.352 Meticais relativa ao valor recuperável de inventários, inclui ainda 351. 148.113 Meticais relativo a uma perda de imparidade de activos fixos tangíveis⁵⁰.

A 31 de Dezembro de 2021 a empresa apresentava capitais próprios negativos (despoletando as medidas previstas no artigo 98º do Código Comercial⁵¹), um passivo corrente superior ao activo corrente. Estas circunstâncias, indicam a existência de uma incerteza material que pode colocar em causa a capacidade da empresa continuar o seu curso normal. Neste contexto, a continuidade da empresa está dependendo do apoio a prestar pelos accionistas e/ou da realização de futuras operações lucrativas⁵².

⁴⁷ idem

⁴⁸ idem

⁴⁹ Relatório de auditor independente– 2020, Ernest & Yang, pág. 2

⁵⁰ idem

⁵¹ Nº 1. O órgão de administração que, pela conta de exercício, verifique que a situação líquida da sociedade é inferior à metade do valor do capital social deve propor, nos termos previstos no número seguinte, que a sociedade seja dissolvida ou o capital seja reduzido, a não ser que os sócios ou accionistas realizem, nos cento e oitenta dias seguintes à deliberação que da proposta resultar, quantia em dinheiro que reintegre o património em medida igual ao valor do capital ou que a reintegração do património seja assegurada por meio de garantia especial.

⁵² Relatório de auditor independente– 2021, Ernest & Yang, pág. 2

2.7 Importância das Linhas Aéreas de Moçambique

As Linhas Aéreas de Moçambique assumem um papel extremamente importante na economia moçambicana. Dinamizam as deslocações de passageiros, carga e correio pela via aérea, permitindo um ganho substancial de tempo.

A LAM contribui para a prosperidade de outros sectores da economia, tal como o turismo, o comércio, melhora substancialmente o ambiente de negócios no país ao permitir a conexão de vários pontos geograficamente distantes, em condições de conforto e comodidade.

Moçambique, pela sua localização geográfica e condições físico naturais, está sujeito a precipitações cíclicas que originam inundações, que chegam a interromper a circulação dos transportes rodoviários e ferroviários, originando interrupção nas ligações terrestres em muitos pontos do país, tal como sucedeu no ano 2000 e agora 2026.

Perante este triste cenário de corte nas vias de comunicação terrestres, o transporte aéreo tem se mostrado como a única alternativa segura para a mobilidade de pessoas e bens. Deste modo, porque a ligação Sul– Centro e Norte do país se interrompeu em longos percursos das províncias de Maputo e Gaza, a solução mais uma vez foi a via aérea, onde a LAM, no âmbito da sua responsabilidade social, organizou ligações aéreas entre as Cidades de Maputo e Xai–Xai, a preços promocionais, o que contribuiu para minimizar o sofrimento da população ao transportar doentes, equipas de salvamento e profissionais em vários níveis para os seus destinos.

CAPÍTULO III: A REESTRUTURAÇÃO DAS LINHAS AÉREAS DE MOÇAMBIQUE

3. Conceito de Reestruturação

A reestruturação de empresas ou reestruturação empresarial é um conjunto de mudanças na estrutura, operações ou estratégia de uma empresa com o objectivo de melhorar o seu desempenho e melhorar a sua posição no mercado.

A reestruturação empresarial pode consistir em: i) **reestruturação financeira** : ajustes na dívida, capital próprio e fluxo de caixa; ii) **reestruturação operacional**: mudanças nos processos de produção, logística e distribuição; iii) **reestruturação societária** : alteração na estrutura accionista, órgãos de administração e gestão; iv) **mudanças de foco de mercado**: reorientação dos esforços de marketing e vendas para novos segmentos; v) **reestruturação de processos** : mudanças nos processos e sistemas de gestão.

3.1 Regime jurídico da reestruturação da LAM

O regime jurídico da reestruturação da LAM é a Resolução nº 2/2025, de 12 de Fevereiro, que autoriza a alienação de 91% de acções do Estado na Empresa Linhas Aéreas de Moçambique, Sociedade Anónima, a favor das empresas do SEE e outros fundos, por via de negociação particular.

A mesma resolução elenca as empresas que devem alienar as referidas acções : HCB S.A., CFM E.P., e EMOSE, S.A.

Esta transacção comercial se encontra igualmente ancorada no Código Comercial visto que às empresas do SEE se aplica o direito privado como regime regra. Assim, nos termos dos arts 352º e 357 nº 1, é admissível a alienação de acções.

3.2 Fundamentos da reestruturação da LAM

Todas as empresas envolvidas na reestruturação da LAM se declinaram a nos fornecer dados para o presente estudo⁵³, pelo que não estamos em condições perfeitamente seguras de apontar as reais razões da reestruturação da LAM.

Acreditamos que a reestruturação ora em curso na LAM visa revitalizar o SEE de forma global e impulsionar a LAM de forma particular, pelo que o processo não devia ser envolta de grande secretismo e negação de informação primária e de base.

⁵³ Vide anexo 1

O SEE enfrenta um conjunto de desafios no cumprimento dos seus objectivos, no contexto do desenvolvimento económico e social do país, que incluem baixo nível de investimentos, fraco retorno do capital investido, diluição das participações sociais, exiguidade de recursos financeiros e elevado endividamento⁵⁴.

Algumas empresas do SEE no nosso país foram reestruturadas devido às seguintes razões:

- Modelo e o objecto do negócio se encontrarem desajustados da realidade e por isso a empresa precisar de uma redefinição do objecto social e deve ser transformada em sociedade anónima (S.A.). Ex : Correios de Moçambique;
- Algumas empresas necessitarem de elevados investimentos de modernização . Ex: STEMA;
- Noutros casos porque o Estado é Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique, regulador do mercado de seguros. Assim, não é eficiente o Estado, em simultâneo, assumir a função de accionista de referência porque configura um conflito de interesses. Ex: EMOSE.

Um estudo feito em 2024⁵⁵ aponta como principais desafios da LAM, a internacionalização, restrições no mercado internacional para companhias africanas, disponibilidade de aeronaves, reduzida frota, dependência e interferência governamental. Refere ainda que uma empresa de consultoria contratada pela FLY Modern Ark detectou casos de corrupção e má gestão da companhia.

Quanto à corrupção importa sublinhar que não é tão somente uma questão moral, ética, criminal ou política, é um fenómeno global. Os graus de corrupção variam pelos seguintes factores:

- Desenvolvimento dos sistemas ou regimes políticos, sobretudo a capacidade das organizações da sociedade civil e dos procedimentos de prestação de contas e controlo democrático, incluindo o parlamento;
- Dos níveis de riqueza, da distribuição de rendimentos e da pobreza com consequências sobre a (in)estabilidade política e social e/ou indignação dos pobres;
- Enquadramento legal, tipificação dos diferentes actos como crime e penalizações correspondentes;
- Capacidade das instituições policiais e de investigação de fazer da corrupção um crime que não compensa⁵⁶.

⁵⁴ IGEPE, ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO DO SEE: 2020–2030, (2019), pág. 6

⁵⁵ TONISSAI, Marcos(2024) Desafios da internacionalização das empresas moçambicanas: um enfoque da empresa LAM

⁵⁶ MOSCA, João et al (2012), COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA MOÇAMBICANA, PÁG. 74

Os indicadores das demonstrações financeiras da LAM (anexos 2–7), nos permitem com alguma segurança afirmar que a reestruturação da LAM foi para evitar um eminente colapso da companhia.

Recentemente, Agostinho Langa Júnior, PCA da Empresa CFM. E.P., um dos membros do Conselho de Administração não Executivo, afirmou numa entrevista televisiva que " havia gente na LAM que se aproveitava da companhia para fins pessoais (corrupção) e que atrapalham a gestão da nova administração ".

A corroborar os pronunciamentos do Eng.º Langa, recentemente, a LAM expulsou os directores financeiro e jurídico, envolvidos em esquemas de desvios de dinheiro por meio de sobrefaturação na tradução de documentos da empresa.

3.3 Objectivos da reestruturação da LAM

Não obstante a limitação ao acesso à informação, apuramos que a alienação das acções do Estado na LAM foi na ordem de USD 130 milhões. O objectivo central da reestruturação é tornar a LAM uma companhia moderna, aumentando o tráfego de passageiros, dinamizar o turismo e aumentar a capacidade de transporte de carga.

Com o valor arrecadado, vai-se investir na aquisição de aeronaves e em vários outros aspectos fundamentais para a reestruturação da empresa.

3.4 Modelo de reestruturação da LAM

A reestruturação da LAM não segue um só modelo, trata-se de uma reestruturação múltipla, abrangendo em simultâneo várias áreas, desde a técnica, mediante aquisição de novas aeronaves; financeira, por meio de acções tendentes a recuperar as finanças da empresa, com enfoque para o combate à rede de corrupção e aumento do volume de vendas de bilhetes; e acima de tudo trata-se de uma reestruturação societária, visto que a composição accionista alterou, antes o Estado era o accionista maioritário exercendo controlo directo na gestão da companhia.

Com a alienação de parte das acções do Estado na LAM a empresas do SEE, o Estado continua fortemente presente na gestão da LAM, ainda que de forma indirecta, pois é o mesmo Estado que detém o controlo dos novos accionistas da LAM.

Na essência, o Estado visou buscar formas de revitalizar a debilitada LAM, sem no entanto perder o controlo directo da gestão da companhia, dito de outro modo, o Estado deixa de ser accionista maioritário da LAM por via de alienação de parte de suas acções, mas continua na LAM com o mesmo peso, agora na veste de accionista único ou maioritário das empresas do

SEE que adquiriram as acções na LAM e passa a deter directamente 5% das acções da LAM, pois antes tinha 96 e alienou 91%.

Este modelo de reestruturação das empresas do SEE, em que o Estado pauta por alienar parte significativa da sua participação numa dada empresa, a empresas do SEE, em algum momento pode representar riscos graves para o SEE como um todo, visto que existe o risco de se arrastar os problemas da empresa reestruturada para as empresas dos novos accionistas.

3.5 Impactos da reestruturação da LAM

Analisar o impacto da reestruturação de uma empresa significa avaliar a sua competitividade técnica em termos de padrões concorrenciais e pela dimensão institucional.

A competitividade é entendida como maior eficiência e produtividade, podendo ser avaliada por indicadores, como a medida de inserção no mercado mundial e a medida de eficiência na utilização de recursos(retorno de capital, indicadores de crescimento, nível de investimento em tecnologia)⁵⁷.

Um indicador importante na análise do desempenho de uma empresa, é a vantagem competitiva, que resulta da diferença entre o valor gerado pela empresa e o custo para gerar tal valor. Como técnicas para se obter maior vantagem competitiva é preciso apostar em produtos com excelente qualidade e a preços relativamente baixos que a concorrência, procurar expandir os negócios a novos mercados⁵⁸.

No concernente à LAM, a reestruturação dura a quase um ano, tempo relativamente curto para se aferir às mudanças estruturais que possam eventualmente ter ocorrido. Porém, o Eng.º Agostinho Langa Júnior, PCA da Empresa CFM E.P., afirmou que num só dia, a LAM, facturou em passageiros embarcados USD 690 mil. Trata-se de um montante encorajador, porém, nada foi afirmado em relação aos custos para a geração daquela receita, assim, não estamos em condições de aferir a respeito da vantagem competitiva resultante daquela operação.

Ainda assim, a reestruturação da LAM já resultou em indicadores positivos, como a reintegração da LAM na IALTA, ocorrida a 2 de Outubro, na sequência do pagamento das dívidas pela LAM junto desta entidade; a reintegração da LAM no mecanismo de compensação financeira da associação internacional do transporte aéreo; a aquisição recentemente de duas aeronaves pela LAM, que estão a dinamizar as conexões aéreas domésticas.

⁵⁷ MOSCA, João et al (2012), COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA MOÇAMBICANA, pág. 12

⁵⁸ idem

Conclusão

O Estado moçambicano intervém na economia sob a veste de regulador e sob a veste de empresário. Para a materialização desta última vertente, e se tornar dinâmico o sector público, criou-se o SEE, cujas funções fundamentais são a prestação de serviços e actividades de interesse público e contribuir para o erário público.

Uma das empresas do SEE é a LAM, a nossa companhia aérea de bandeira, cuja missão é o transporte de passageiros, carga e correio em condições de segurança, a nível doméstico, regional e intercontinental.

Nos últimos anos, a LAM atravessa uma enorme crise financeira, técnica e de gestão, caracterizada por corrupção generalizada, dívidas avultadas e reduzida frota.

A situação financeira da LAM nos últimos 10 anos era tão grave que para a continuidade das suas operações estava dependente da obtenção de recursos financeiros adequados por parte dos accionistas e/ou junto à banca e/ou ainda de operações lucrativas futuras.

Sendo a LAM uma sociedade anónima, ao atravessar profunda crise financeira, fica na eminência da aplicação do previsto no art. 98º do Código Comercial, mormente a dissolução da sociedade ou que o capital seja reduzido.

Assim, para revitalizar a empresa LAM, o Governo decidiu pela sua reestruturação financeira, técnica e societária, mediante alienação a outras empresa do SEE de 91% de suas acções, num montante de USD 130 milhões .

Com base em informações tornadas públicas, nota-se que a empresa LAM tem estado a cumprir a bom ritmo as suas obrigações junto a organizações internacionais de que faz parte, assim como o volume de receitas de passagens tem estado a aumentar.

Recomendações

Dada a importância que o SEE desempenha na economia, mormente na geração de receitas para a satisfação de actividades de interesse público, é recomendável que o Governo faça uma avaliação profunda, com rigor e respeitando o interesse público, sobre a gestão e contribuição de empresa no erário público.

Os resultados dessa avaliação permitirão a tomadas de medidas concretas sobre que tipo de intervenção deve ser feita em cada empresa do SEE. Caso se note casos de gestão danosa, é preciso que se responsabilize criminal e disciplinarmente os envolvidos.

Em relação à reestruturação em curso na LAM, as empresas do SEE envolvidas, de forma coordenada, devem pautar pela disponibilização de informação ao público, por forma a se aferir ao mérito do trabalho que está sendo desenvolvido.

O Governo deve dar espaço para que os gestores da LAM trabalhem livres de interferência governamental, pois muitas vezes as conferências de imprensa sobre o estágio das reestruturação tem sido dadas pelo Ministro dos Transportes e Logística, João Mathombe, criando uma penumbra nos órgãos directivos da empresa.

BIBLIOGRAFIA

Obras de referência

- CAVALCANTI, Marcos et al. *Gestão de empresas na sociedade de conhecimento*;
- CORDEIRO, António Meneses (1986), *Direito da Economia*, vol.1, Lisboa, 1986;
- DE MONCADA, Luís S. (2012), *Direito Económico*, 6ª Edição, Coimbra Editora, Coimbra;
- FERREIRA, Eduardo Paz(2001), *Direito da Economia*, Lisboa;
- GERHARDT, Tatiana Engel et al (2009), *Métodos de Pesquisa*, UFRGS Editora, Porto Alegre;
- MACUACUA, Edson da Graça Francisco (2024), *Direito económico*, Escolar editora, Maputo;
- MOSCA, João et al (2012), *Competitividade da Economia Moçambicana*, Escolar Editora, Maputo;
- PEREIRA, Samuel, *Controlo de Gestão*;
- SANTOS, António Carlos *et al* (1999), *Direito Económico*, 3ª edição, Almedina, Coimbra;
- SMITH, John Grieve, *Estrategia Empresarial*;
- VAZ, Manuel Afonso(1998), *Direito Económico – A nova ordem económica portuguesa*, 4ª ed, Coimbra editora, Coimbra;
- WATY, Teodora Andrade(2009), *Direito Económico*, W&W editora, Maputo.

Legislação

- Constituição da República de Moçambique de 2004– Publicada no Boletim da República, I Série, nº51, de 22 de Dezembro de 2004, actualizada em 2023, pela Lei nº11/2023, de 23 de Agosto;
- Lei nº17/91, de 3 de Agosto, BR nº31, I Série;
- Lei nº3/2018, de 19 de Junho, BR nº120, I Série;
- Lei nº15/91, de 3 de Agosto, BR nº31, I Série;
- Lei nº 7/2012, de 8 de Fevereiro , BR nº 6, I Série;
- Decreto–Lei nº 3/2022, de 25 de Maio;
- Decreto nº21/89, de 23 de Maio, BR nº20, I Série;

- Resolução n°2/2025, de 12 de Fevereiro, BR n°28, I Série.

Artigos científicos

- TONISSAI, Marcos (2024), Desafios da internacionalização das empresas moçambicanas: Um enfoque da empresa Linhas Aéreas de Moçambique, dissertação de mestrado, UCM– Faculdade de Gestão de Recursos Florestais e Faunísticos do Niassa, Gestão de Negócios.

Publicações periódicas

- IGEPE, Estratégia de Investimento do Sector Empresarial do Estado: 2020-2030, agosto de 2019, Maputo.

Sítios de internet

- <http://monografias.uem.mz/bitstream/123456789/1179/1/2011%20-%20Machemedze%20H%20C3%A9lder%20David.pdf> ;
- <https://www.igepe.org.mz> , consultado em 6 de junho de 2025 as 10:10;
- <http://www.cipmoz.org> consultado em 6 de junho de 2025 às 07:20;
- <https://pt.wikipedia.org> consultado em 6 de Junho de 2025 às 08:30.

ANEXOS