

Governança Corporativa, Riscos e Fraudes nas Organizações
Caso da Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SA
(MPDC).

Justino Mateus Macie

Trabalho de Licenciatura em Contabilidade e Finanças
Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia

Maputo, 30 de Setembro de 2011

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Licenciatura em Contabilidade e Finanças

Governança Corporativa, Riscos e Fraudes nas Organizações
Caso da Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SA
(MPDC).

Justino Mateus Macie

Orientado por: Dr^a Guilhermina Notião

Trabalho de final de curso de
Licenciatura em Contabilidade e
Finanças apresentado à Faculdade
de Economia da Universidade
Eduardo Mondlane, como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Licenciatura.

Maputo, 30 de Setembro de 2011

Índice

Declaração.....	i
Aprovação de júri	i
Epígrafa	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Lista das figuras.....	v
Lista das tabelas.....	vi
Resumo.....	vii
1. Introdução	12
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Razões da escolha do tema	14
1.3 Objectivos de Pesquisa	14
1.4 Hipóteses da Pesquisa.....	15
1.5 Limitações da pesquisa	15
1.6 Delimitação da Pesquisa	16
1.7 Metodologia	16
1.8 Estrutura do trabalho.....	17
2. Governação Corporativa nas Organizações.....	19
2.1 Conceito	19
2.2 A Governação Corporativa no mundo	20
2.3 Governação Corporativa e o problema de agência	21
2.4 A Lei de SOX–Sarbanes-Oxley	26
2.5 Visão, missão, valor e razões da Governação Corporativa nas organizações	29
2.6 Modelos da Governação Corporativa	34
2.7 Princípios da Governação Corporativa	35
2.8 Partes fundamentais da Governação Corporativa	37
2.9 A contabilidade e a Governação Corporativa	41
2.10 Vantagens e desvantagens da Governação Corporativa nas organizações	44
2.11 A Governação Corporativa em Moçambique	45
2.12 Relação entre riscos e Governação Corporativa nas organizações	47
2.13 Relação entre fraude e Governação Corporativa nas organizações	49

2.14	Impacto da Governação Corporativa na gestão empresarial.....	50
3.	A Governação Corporativa, Riscos e Fraudes no MPDC	52
3.1	A Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC)	43
3.2	A gestão da MPDC	46
3.2.1	Estruturação e Financiamento de Investimentos	50
3.3	Governação Corporativa na MPDC	54
3.4	A Contabilidade e a Governação Corporativa na MPDC	58
3.5	Riscos na MPDC	59
3.6	Fraudes na MPDC	62
4.	Conclusões e Recomendações.....	75
4.1	Conclusões	66
4.2	Recomendações	68
5.	Bibliografia	78
5.1	Principal	69
5.2	Complementar	71
6.	Anexo 1 - Questionário	81
6.1	Questões da entrevista à Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC)	81

Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de educacional.

Maputo, ____ de _____ de 2011

(Justino Mateus Macie)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com ____ (_____) valores no dia ____ de _____ de 2011 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisor)

Epígrafo

“ Vivemos num mundo diferente, em que as velhas coisas já não são válidas e os métodos antigos de obter respostas devem ser alterados para reflectir as coisas conforme elas são hoje, e não conforme eram no passado.”(Frederick Finne, 1984).

Dedicatória

À minha esposa Joía de Sousa Frechauth e às minhas filhas Kelsea Macie e Clécia Macie pelo carinho, amor e força, que tanto souberam me proporcionar durante a minha formação e pela sua paciência e compreensão durante as minhas ausências na família para atender as necessidades da minha formação.

Agradecimentos

Primeiramente agradecer a Deus, por me ter dado saúde, energias, inteligência, excelentes amizades ao longo dos cinco anos do curso e por todas realizações até aqui alcançadas.

À doutora Guilhermina Notiço vai o meu especial agradecimento pelo apoio técnico, paciência e atenção especial disponibilizada durante a difinição do tema para o presente trabalho de licenciatura, assim como no seu respectivo desenvolvimento, e também pelos conhecimentos que pude adquirir dela durante a minha formação.

Aos meus pais, por me terem proporcionado a oportunidade de estudar e oferecido as melhores condições possíveis para que pudesse fazê-lo com sucesso, assim como agradecer ainda pelo amor, apoio e motivação que deles sempre recebi para continuar forte nesta dura missão de aprender.

Agradecer ainda, a doutor José Urbino Tualufo Júnior, por ter efectuado de forma bastante cuidadosa e paciente a revisão literária do presente trabalho.

A Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC) que de forma simples abriu as suas portas e forneceu todo tipo de informação necessária para o desenvolvimento do presente trabalho.

Em especial a todo corpo docente da Faculdade de Economia, que directa ou indirectamente contribuiu bastante na minha formação académica.

E ainda a todos aqueles que directa ou indirectamente me deram qualquer tipo de apoio e me fizeram sempre acreditar, trabalhar e concluir o presente trabalho.

Lista das Figuras

Figura 1: O problema de agência dos gestores e a Governação Corporativa	14
Figura 3: Estrutura accionista do MPDC	44
Figura 4: Estrutura do sistema de gestão da MPDC	47

Lista das Tabelas

Tabela 1: Razões Internacionais da Governação Corporativa	21
Tabela 2: Razões Financeiras da Governação Corporativa	22
Tabela 3: Razões Institucionais da Governação Corporativa	23
Tabela 4: Razões Contabilísticas e Legais da Governação Corporativa	24
Tabela 5: Razões Económicas e Políticas da Governação Corporativa	25

Resumo

A profissionalização da gestão trouxe para as empresas o conflito de interesses entre os proprietários e os membros da governação, onde os últimos chegam a perpetrar grandes fraudes nas empresas usando o património das empresas para alcançarem objectivos individuais. É neste âmbito que no ano de 2002 as grandes empresas mundiais, vêm-se mergulhados em grandes escândalos financeiros, os quais fizeram com que fossem criadas várias normas com o objectivo de regulamentar a gestão empresarial; destacando-se a lei SOX – Sarbanes Oxley como a mais marcante.

Desde então, o tema Governação Corporativa tem adquirido uma importância crescente, por ser bem difundida a hipótese de que a estrutura de Governação Corporativa gera mudanças significativas no modelo de gestão, no desempenho e no valor das organizações. Desta forma, este trabalho de licenciatura pretende analisar o papel da Governação Corporativa na redução e/ou eliminação e mitigação dos riscos e fraudes na Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SA (MPDC), no desempenho empresarial e na estratégia de negócio das organizações.

Governação Corporativa consiste num sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, directores e órgãos de controlo das organizações com o objectivo final de preservar e otimizar o valor das organizações, facilitando o seu acesso a recursos, assim como, garantir aos fornecedores de recursos financeiros das empresas retornos dos seus investimentos, contribuindo assim para a longevidade desejada das empresas, Rodrigues (2009:86).

Da análise geral dos dados obtidos fundamentalmente através de entrevistas aos colaboradores da sociedade, plano director da empresa e documentos fornecidos como relatórios, manuais de procedimentos, boletins de informação interna e outros documentos, demonstram que a Governação Corporativa assim como a gestão de riscos e fraudes nesta empresa foi, é e será sempre uma grande preocupação dos seus executivos para o bom desempenho da organização e satisfação dos interesses dos utilizadores do Porto de Maputo.

1. Introdução

A globalização tem levado a um ambiente de gestão cada vez mais complexo, no qual as organizações devem, continuamente, buscar melhorias. O novo paradigma de gestão tem como epicentro a sustentabilidade, onde as empresas estão sujeitas ao desafio de produzirem resultados com base em princípios sólidos de criação de valor, cujo reconhecimento possa ser compreendido por todas as pessoas envolvidas com as organizações.

As melhorias podem ocorrer em relação ao produto, ao processo produtivo, à estrutura administrativa ou aos membros da organização. A Governança Corporativa surge como uma oportunidade de melhoria que vem sendo aplicada em praticamente todos os processos e actividades de negócios das empresas. Seu objectivo é oferecer meios para garantir que os resultados empresariais não estejam apenas comprometidos com o presente, mas que sejam atingidos sem comprometer resultados futuros de longo prazo.

A economia global fomenta e proporciona a criação de uma estrutura de Governança Corporativa relativamente uniforme, que pode ser utilizada por empresas do mundo inteiro. Esse processo não é diferente em Moçambique, onde as empresas estão sob intensa pressão para se adequarem às regras internacionais como a adesão às normas internacionais de contabilidade e de relato financeiro (IFRS) e à implementação de um novo modelo de gestão transparente das organizações (Governança Corporativa). O objectivo actual é de superar barreiras e permitir a aplicabilidade de um modelo de Governança Corporativa no país, com impacto directo sobre o desempenho e capacidade das empresas moçambicanas de competir globalmente com as outras a nível mundial.

A Governança Corporativa pode ser vista como um novo sistema de gestão empresarial que veio para mitigar, atenuar e eliminar as divergências de interesses no investimento entre os proprietários e os executivos de gestão, por forma a garantirem o máximo retorno possível do investimento, tendo em conta a gestão de riscos e fraudes nas organizações e na medida em que os que fornecem capital não participam directamente nas decisões corporativas (Adaptado de www.pwc.com/pt¹).

¹ www.pwc.com/pt, Corporate Governance & Reporting: *Adopção do Sistema de Normalização Contabilística – A caminho da convergência internacional*, PriceWaterHouseCooper, 2009.

Sendo assim, o presente trabalho passa a desenvolver nos próximos capítulos os conceitos da Governação Corporativa, Riscos e Fraudes, que culmina com apresentação de um estudo de caso sobre a Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SA (MPDC), por forma a alcançar os objectivos predeterminados e responder clara e suficientemente o problema fundamental desta pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

Na economia capitalista, o financiamento para a viabilização de empreendimentos é crucial para o crescimento das empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento económico dos países onde estão inseridas. A disponibilidade de capital para financiamento depende da canalização eficiente dos recursos dos agentes poupadores para os investimentos produtivos.

A canalização, por sua vez, depende fundamentalmente da confiança dos investidores não apenas à viabilidade económico-financeira dos empreendimentos, mas também em relação a obtenção para si dos frutos decorrentes do investimento realizado, já que existe o risco de o investimento ser rentável mas os resultados não fluírem para os detentores de capital devido a conflitos de interesses entre os detentores do capital e os executivos, passando assim a existir um espaço para a execução de fraudes.

A confiança dos investidores em relação a viabilidade económico-financeira das empresas é resgatada com o re-aparecimento com mais ênfase da Governação Corporativa na vida económica e financeira diária das organizações procurando resgatar a confiança antes perdida pelos investidores. Daí que o presente trabalho de final de curso apresenta como problema de pesquisa o seguinte:

“Qual é o papel da Governação Corporativa na redução ou eliminação e mitigação dos riscos e fraudes nas organizações?”

1.2 Razões da escolha do tema

A maioria das organizações em todo o mundo tem a sua gestão profissionalizada ou entregue à responsabilidade de terceiros, originando assim o início de uma fase de conflitos de interesses entre os accionistas, gestores, trabalhadores, clientes, fornecedores, Governos e outros, assim como a falta de transparência nos negócios.

Eis que na procura de estabelecimento do nível mais elevado de transparência nos negócios das organizações, uma luz verde no fundo do túnel se acendeu e uma nova era de gestão nasce no mundo com o nome de *Corporate Governance* que no presente trabalho é tratado como Governação Corporativa, que vem dar uma nova vida ao sistema de gestão no mundo.

Os escândalos financeiros nas empresas como a Eron, Xerox, Worldcom e Parmalat, que abalaram o mercado financeiro mundial culminaram com a criação da lei de SOX – Sarbanes Oxly; o conflito de interesses entre os investidores e gestores e a necessidade de melhor gestão dos vários riscos e fraudes que as organizações incorrem nas suas actividades, despertaram e continuam a despertar nos investidores interesse pela Governação Corporativa, que passou a ter mais ênfase a partir do ano 2002, com o objectivo fundamental de implementar uma gestão transparente, eficaz e eficiente dos recursos investidos e garantir o retorno dos investimentos,

A maior parte das grandes empresas depois dos escândalos verificados na economia mundial passou a cumprir e a aplicar rigorosamente os princípios e as melhores práticas da Governação Corporativa como novo modelo de gestão transparente, justa, clara, eficiente e eficaz na gestão das organizações.

1.3 Objectivos de Pesquisa

(i) Geral

A presente pesquisa pretende estudar a relevância da Governação Corporativa para mitigar e/ou eliminar os riscos e fraudes nas organizações actuais ou modernas.

(i) Específicos

De uma forma específica, com esta pesquisa pretende-se:

- Estudar a Governação Corporativa nas Organizações;
- Analizar os riscos e fraudes nas organizações e a sua gestão; e
- Diagnosticar a situação de Governação Corporativa, riscos e fraudes na Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SA (MPDC) no período de 2003 a 2010.

1.4 Hipóteses da Pesquisa

De forma a oferecer uma solução possível ao problema de pesquisa em causa, são apresentadas a seguir as seguintes hipóteses:

H1 – A estrutura de Governação Corporativa gera mudanças significativas no modelo de gestão, no desempenho e no valor da Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC).

H2 - Com aplicação das melhores práticas da Governação Corporativa no MPDC, passa a ser possível detectar, eliminar e mitigar todos riscos e fraudes em que a empresa esteja sujeita.

1.5 Limitações da pesquisa

Este trabalho de pesquisa possui como maior limitação, a grande escassez de material bibliográfico que aborde temas sobre Governação Corporativa, nas bibliotecas nacionais. Neste caso, devido a esta escassez bibliográfica, grande parte da revisão bibliográfica teve como suporte, bibliotecas virtuais na internet, artigos publicados em páginas da internet de várias instituições de ensino superior e *sites* académicos, exceptuando algumas obras que foi possível obtê-las em algumas bibliotecas nacionais mas com um pequeno impasse por na sua maioria estarem escritas na língua Inglesa.

1.6 Delimitação da Pesquisa

Sendo a Governação Corporativa um novo sistema de gestão das sociedades e com mais ênfase actualmente, com este trabalho de pesquisa pretende-se estudar a sua respectiva relevância na mitigação e/ou eliminação dos riscos e fraudes nas organizações de capital privado. A pesquisa não pretende estudar de forma aprofundada os riscos e fraudes, dado serem temas muito vastos, mas sim de forma suficiente para responder ao questionamento do problema em causa.

A empresa em estudo, MPDC é uma grande empresa à qual foi concedida a gestão do Porto de Maputo. Possui aproximadamente 600 trabalhadores, sendo que apenas o corpo directivo e de gestão é que constituirá a amostra para o presente estudo.

O período de análise do estudo de caso vai desde o ano 2003, aquando do início da operacionalidade do MPDC até aos dias de hoje, período em que várias decisões foram tomadas na empresa assumindo assim vários riscos e fraudes que a direcção sempre procurou as melhores formas de mitigá-los.

1.7 Metodologia

Para o alcance dos objectivos pré-determinados neste trabalho foi aplicada uma metodologia de carácter exploratório, na medida em que, o objectivo fundamental visava proporcionar maior familiaridade com o problema em pesquisa, com vista a torná-lo claro e simples para obter as várias soluções possíveis. Esta pesquisa foi levada a cabo através da aplicação das pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso².

Pesquisa bibliográfica – visou a compreensão dos aspectos teóricos ligados ao trabalho, especialmente no que respeita à Governação Corporativa, riscos e fraudes na gestão das

² Adaptado de Coughlin, Peter/ Langa, Julieta, *Claro e Directo – Como escrever um ensaio*, Tipografia ABC Lda, Maputo, 2008 e também das notas da cadeira de método e técnicas de investigação económica adaptados de Amaral, Wanda do, *Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação*, Livraria Universitaria – Universidade Eduardo Mondlane, 2ª Edição, 1999.

organizações. Para lograr este feito, usou-se material bibliográfico sobre o tema em causa, disponível nas bibliotecas da Cidade de Maputo e nas bibliotecas electrónicas.

Pesquisa documental – foi fundamental para reforçar a pesquisa bibliográfica, tendo sido realizada através da consulta de alguns documentos oficiais que regem o funcionamento da gestão média e sénior das empresas.

A avaliação final do papel da Governação Corporativa na eliminação e/ou mitigação dos riscos e fraudes nas organizações, de modo a validar ou não as hipóteses e responder ao problema de pesquisa, contou também com um estudo aprofundado sobre a realidade e prática da Governação Corporativa, Riscos e Fraudes nas organizações realizada no MPDC.

O estudo incidiu sobre o sistema pelo qual a empresa é gerida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, directores e órgãos de controlo, com o objectivo final de preservar e otimizar o valor da empresa, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade desejada.

Para o presente estudo a recolha de informação foi feita através de entrevistas com alguns membros da governação e gestores, assim como através da consulta de alguns documentos fornecidos pela empresa, para além das consultas feitas a página da empresa na internet, depois foi feita a análise e tratamento da informação recolhida no sentido de responder ao problema deste trabalho.

1.8 Estrutura do trabalho

Este trabalho é composto por seis capítulos, dos quais o primeiro apresenta aspectos introdutórios como a introdução, problema de pesquisa, justificativa da escolha do tema em causa, objectivos pretendidos com a pesquisa, hipóteses, limitação e delimitação do tema, bem como, a metodologia usada na sua elaboração.

No capítulo dois faz-se uma revisão geral da literatura relativa ao tema em estudo, em que são apresentados os conceitos pertinentes ao estudo sobre a Governança Corporativa, risco e fraude e o terceiro capítulo apresenta o estudo de caso realizado na MPDC com a respectiva análise das entrevistas realizadas e documentos fornecidos durante a recolha de informação.

No quarto capítulo é apresentado o resultado do estudo feito na MPDC através das conclusões assim como apresentar as respectivas recomendações, no quinto capítulo apresenta-se a bibliografia usada para desenvolver a pesquisa do tema em análise no presente trabalho de licenciatura e no sexto capítulo finalmente apresenta-se em anexo o questionário utilizado nas entrevistas para a recolha de informação para o estudo de caso.

2. Governação Corporativa nas Organizações

2.1 Conceito

O termo Governação Corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia; os interesses dos accionistas controladores, minoritários e administradores, isto é, a Governação Corporativa surgem na teoria económica tradicional, no momento em que o titular da propriedade delega o poder de decisão sobre sua propriedade a um agente.

Este acto propicia os chamados conflitos de agências que acontecem quando os interesses daqueles que administram a propriedade são diferentes dos interesses daqueles que são os titulares da propriedade. Por isso, para que sejam minimizados os conflitos existentes entre os proprietários e seus agentes é necessário que haja uma boa Governação Corporativa. Mas eis a questão: O que é Governação Corporativa?

Governação Corporativa consiste num sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, directores e órgãos de controlo das organizações com o objectivo final de preservar e otimizar o valor das organizações, facilitando o seu acesso a recursos, assim como, garantir aos fornecedores de recursos financeiros das empresas retornos dos seus investimentos, contribuindo assim para a longevidade desejada das empresas, Rodrigues (2009:86).

A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, da auditoria e do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governação Corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis, normas, regras, costumes do país e área de negócio em que a empresa opera. Num passado recente, nas empresas privadas e familiares, os accionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governação Corporativa colocou o conselho de

administração entre a propriedade e a gestão de modo a garantir transparência dos agentes na gestão da propriedade dos accionistas.

2.2 A Governação Corporativa no mundo

O debate sobre a Governação Corporativa tem-se intensificado e adquirido maior importância mundial a partir da década de 1990 devendo-se, principalmente, a mudanças como abertura de mercado trazida pela globalização da economia mundial, à maior dificuldade de obtenção de financiamento e ao aumento da competitividade, que trouxeram a necessidade de as empresas começarem a ter acesso novamente ao mercado de capitais.

As discussões sobre o tema aumentaram de forma considerável a partir de 2002, com os escândalos financeiros ocorridos no mercado de capitais norte-americano, o mais moderno do mundo e tido, até então, como exemplo do modelo de Governação Corporativa para todos os demais mercados, sobretudo os de países emergentes. Sucederam-se escândalos como os da Enron, Worldcom, Arthur Andersen e Xerox, entre outros, que tiveram o seu epicentro nas fraudes contabilísticas, envolvendo principalmente a adulteração de balanços patrimoniais e evasão fiscal, assim como no mercado financeiro europeu em que também se destacaram os estudos sobre este tema, principalmente após o escândalo da Parmalat e outros, Rodrigues (2009:79).

Para além da pressão dos accionistas por resultados de curto prazo, os problemas de Governação Corporativa podem ter raízes mais profundas, conforme demonstraram os casos antes mencionados. Os escândalos financeiros em grandes empresas têm chamado, inclusive, a atenção do sector governamental (considerado um *stakeholder* secundário), em virtude da lacuna de desemprego e agravamento social que pode surgir em curto prazo. Como exemplo, cita-se o momento da bruta queda das acções da Parmalat em 2003, em consequência do rombo de 10 milhões de euros, numa empresa que respondia por 0,8% do PIB italiano, o qual agravou o desemprego e desaceleração do PIB na Itália.

A Governação Corporativa traz um valor adicional à empresa porque a melhoria das suas boas práticas e princípios está ligada a um aumento significativo no valor da acção da empresa que

tende a aumentar cada vez mais, na medida em que o nível destas boas práticas tende a subir, e influencia os detentores de recursos na tomada da melhor decisão de investimento. Um investidor racional opta em pagar valores maiores por empresa com boas práticas de gestão, sobretudo no que tange a investimentos de longo prazo, na medida em que, considera a Governação Corporativa nas empresas tão importante quanto o seu desempenho económico.

Em Moçambique, a situação é diferente, pois as empresas de capital aberto têm uma estrutura de propriedade bastante concentrada, com a presença marcante de accionistas-controladores (em grande parte dos casos, o fundador ou descendente directo), que actuam como gestores da empresa ou indicam uma pessoa da sua confiança para exercer esta função, existindo assim, uma maior sobreposição entre propriedade e controle.

2.3 Governação Corporativa e o problema de agência

As discussões sobre a necessidade de aprimoramento da Governação Corporativa nas empresas surgiram como resposta aos diversos registos de expropriação da riqueza dos accionistas por parte dos gestores. Estes registos decorrem do problema de agência, que ocorre quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizarem a sua utilidade pessoal e não a riqueza dos accionistas, motivo pelo qual são contratados. Desta forma, o entendimento do problema de Governação Corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência nas empresas e quais mecanismos poderiam ser empregues para sua diminuição.

Um relacionamento de agência pode ser definido como um contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) alicia outra pessoa (o agente) para desempenhar algumas funções em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente. Mas, se ambas as partes agem tendo em vista a maximização das suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal.

No caso da relação entre accionistas e gestores, os primeiros podem limitar as divergências monitorando as actividades dos executivos e estabelecendo incentivos contratuais apropriados a

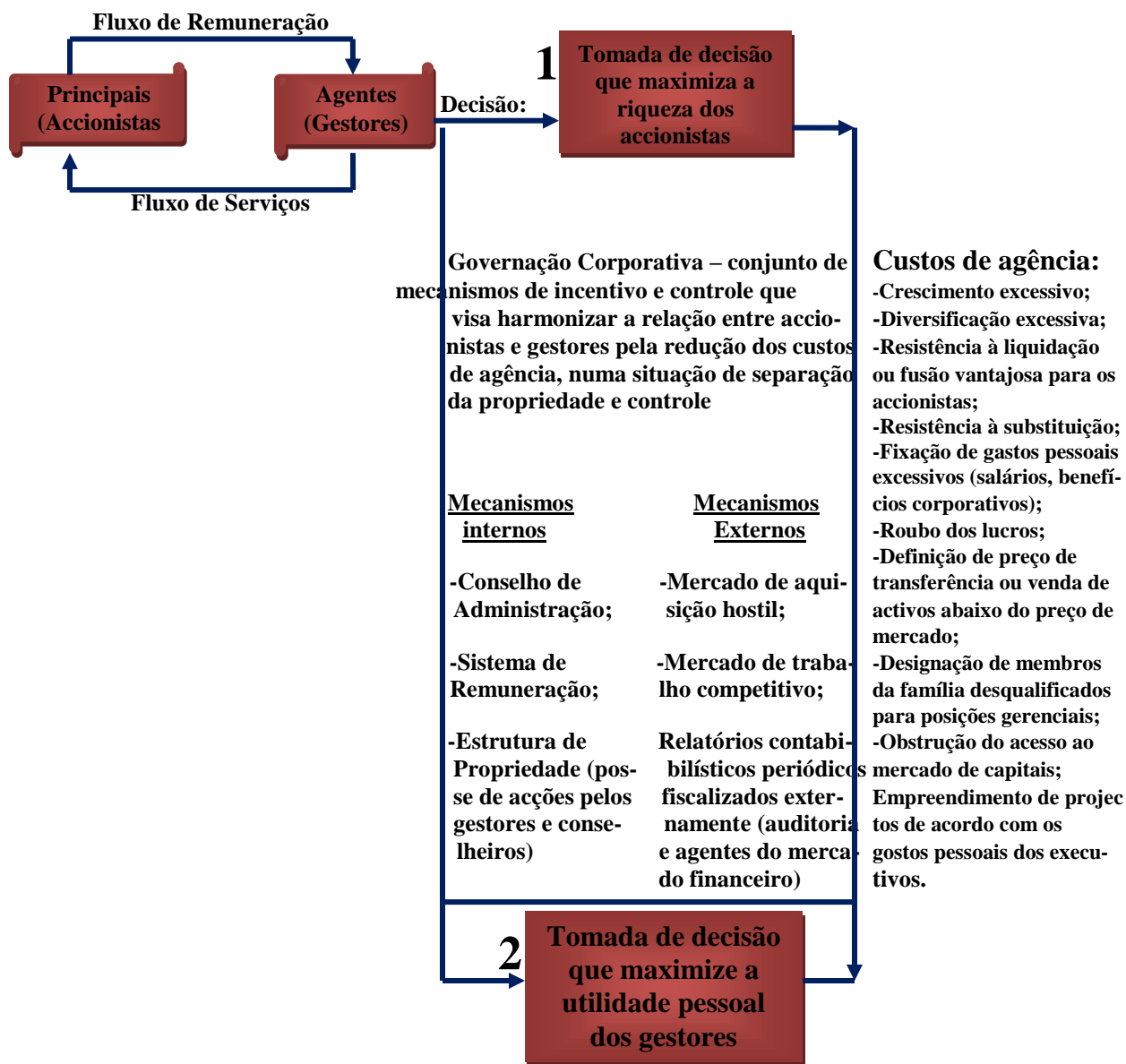
eles. Desta forma, incorrem em custos para alinhar os interesses dos gestores aos seus, que são chamados custos de agência, os quais são a soma de³:

- Custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
- Gastos de monitoramento das actividades dos gestores pelo principal;
- Gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus actos não serão prejudiciais ao mesmo;
- Perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

Na relação entre accionistas e gestores, os custos de agência "perdas residuais" se manifestam de forma muito clara com algumas decisões não maximizadoras de riqueza tomadas pelos gestores. O problema de agência dos gestores, com alguns dos seus principais custos, é apresentado na ilustração da figura a seguir:

³ www.ibgc.org.br, Carta Directriz 1: *Independência dos conselheiros de administração*, IBGC – Instituto Brasileiro de Governação Corporativa, São Paulo, 2008.

Figura 2: O problema de agência dos gestores e a Governação Corporativa



Fonte: www.ibgc.org.br, *Carta Directiz 1: Independência dos conselheiros de administração*, IBGC – Instituto Brasileiro de Governação Corporativa, São Paulo, 2008.

A essência do problema de agência é o conflito de interesses possibilitado pela separação entre a propriedade e controle, referindo-se às dificuldades que os investidores têm em garantir que seus fundos não sejam expropriados ou perdidos em projectos não atractivos. O problema de agência é um elemento essencial da chamada visão contratual dos *stakeholders* da empresa, desenvolvida,

entre outros elementos. A visão contratual se baseia na ideia de que a firma é uma conexão de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de material e capital.

Além do conflito de agência entre gestores e accionistas, a presença de grandes accionistas gera o conflito de agência entre os controladores e minoritários, causando graves problemas de Governação Corporativa. A compra das acções do bloco de controlo das empresas com um determinado prémio evidencia que o controle é valorizado, indicando que os controladores poderão ter acesso a benefícios especiais. Caso os accionistas minoritários recebessem os mesmos benefícios dos controladores, em tese não deveria haver o pagamento de um prémio pelo bloco de acções que levam ao controle da empresa.

2.3.1 Comportamento de Gestão

Como os contratos são incompletos e os executivos possuem mais conhecimento do negócio do que os accionistas, os primeiros geralmente ficam com o direito residual de controlo, isto é, com a livre autoridade para tomada de decisão na alocação dos recursos da empresa. Esta situação dá margem para um comportamento incorrecto dos executivos, tendo em vista sua utilidade pessoal. Os piores problemas de agência resultantes do juízo da gerência (livre autoridade por parte dos gestores) ocorrem em empresas com excesso de caixa e poucas oportunidades de investimento.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governação Corporativa (IBGC), as principais formas pelas quais os executivos expropriam a riqueza dos investidores são:

- Pela diversificação excessiva da empresa;
- Pelo crescimento maior do que o necessário, com o reinvestimento do fluxo de caixa livre em projectos que não acrescentam valor à organização;
- Pela determinação de remuneração abusiva para si próprio;
- Pelo roubo dos lucros;
- Pela venda da produção, activos, ou títulos da empresa abaixo do preço de mercado para outra empresa das quais são controladores;
- Pela designação de membros da família desqualificados para posições de gestão (nepotismo);

- Pelo empreendimento de projectos em função dos seus gostos pessoais e não na base de estudos técnicos de viabilidade;
- Pela resistência à liquidação ou fusão vantajosa para os accionistas.

Para além dessas formas de expropriação, os gestores também podem expropriar a riqueza dos accionistas pela protecção excessiva de suas posições, ficando no emprego mesmo quando não são mais competentes ou qualificados para dirigir a empresa, assim como, o oportunismo na gerência, na forma de expropriação ou má alocação dos recursos da empresa, reduzindo a quantidade de recursos que os investidores desejariam aplicar para financiar a empresa.

2.3.2 Contratos de Incentivo

A solução parcial para o problema do direito residual de controlo dos executivos é conceder aos gestores um incentivo de longo prazo que alinhe os interesses dos executivos aos dos investidores, os quais podem assumir uma variedade de formas, incluindo distribuição de propriedade, opções para compra de acções ou ameaça de demissão se o desempenho for mau.

O principal problema dos contratos de incentivo é que eles criam um enorme potencial para ganhos extras por parte dos gestores, principalmente quando eles negociam seus contratos de incentivos com conselhos de administração por eles dominados. Como exemplos, os gestores podem definir os termos do contrato já sabendo-se em quanto os lucros irão subir, ou podem manipular os números contabilísticos e a política de investimento para consequentemente aumentarem a sua remuneração, Rodrigues (2009:29).

Como boa parte dos contratos de incentivo entre gestores e accionistas se baseia em medidas contabilísticas da companhia, ressalta-se o papel fundamental da contabilidade na Governança Corporativa. Sendo assim, devido aos problemas de estabelecimento de metas e mensuração dos resultados, não se pode afirmar que os contratos de incentivo por si só resolvem o problema de agência.

2.4 A Lei de SOX–Sarbanes-Oxley

A Lei Sarbanes–Oxley, conhecida também como lei SOX, é uma lei criada nos Estados Unidos da América, assinada em 30 de Junho de 2002, pelo senador Paul Sarbanes democrata de Maryland e deputado Michael Oxley republicano de Ohio e promulgada pelo então presidente dos Estados Unidos da América; visando garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas , incluindo ainda regras para criação de comités encarregues em supervisionar suas actividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo transparência na gestão das empresas (<http://pt.wikipedia.org> – *Lei Sarbanes-Oxley*).

Esta lei é criada como respostas aos escândalos perpetrados nas grandes indústrias mundiais nas quais, no que diz respeito à elaboração de relatórios financeiros e relativamente à transparência dos relatórios financeiros divulgados, a Lei de Sarbanes Oxley foi e continua sendo de grande importância, pois promoveu profundas reformas no que concerne à regulamentação, aumento de responsabilidade dos executivos e obrigou ao retalhamento minucioso dos aspectos de controlo interno de processos nas organizações.

Motivada por escândalos financeiros corporativos, dentre eles o da Enron, que acabou por afectar drasticamente a empresa de auditoria Arthur Andersen, esta lei foi redigida com o objectivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da Governação Corporativa adequada das empresas, isto é, aperfeiçoar os controlos financeiros das empresas e apresentar eficiência e eficácia na Governação Corporativa, a fim de evitar que aconteçam outros escândalos e prejuízos conforme os casos da Eron e Worldcom.

2.4.1 Razões da promulgação e evolução da Lei Sarbanes - Oxley

A lei Sarbanes-Oxley, visando garantir a transparência na gestão financeira das organizações, credibilidade na contabilidade, auditoria e a segurança das informações para que sejam realmente confiáveis, evitando assim fraudes e fuga de investidores, ela é deduzida como uma lei de

responsabilidade fiscal Sarbanes-Oxley e como um dispositivo legislativo que impôs reformas substanciais para as companhias. O objectivo principal foi e é a visibilidade dos investidores com a busca da exactidão e confiabilidade das informações financeiras pelas companhias, com base no aperfeiçoamento interno do controle sobre as informações.

A aplicação desta lei no mundo empresarial deveu-se às constatações da manipulação de dados e erros de apuramento ou divulgação de informações ao mercado como foi o caso da Enron, Worldcom, Imclone Systems, Tyco e Parmalat. Reconheceu-se, portanto, que os problemas verificados fizeram crescer sobremaneira o descrédito no mecanismo de remuneração dos investidores e, também, na agregação do valor económico das empresas.

De acordo com as recentes publicações da Wikipédia a lei Sarbanes-Oxley determina que as companhias possuam um Comité de Auditoria, pois, este irá:

- Eleger e destituir os auditores independentes;
- Avaliar as actividades de auditores internos e independentes;
- Acompanhar o processo de controlo interno e de divulgação;
- Assegurar o cumprimento de obrigações legais e regulamentares;
- Acompanhar e aperfeiçoar a comunicação entre auditores e administradores;
- Receber e tratar as denúncias de fraudes e actos ilícitos dentro da companhia.

2.4.2 Princípios da Lei SOX– Sarbanes–Oxley

Os princípios da lei estão relacionados com o estabelecimento da Governação Corporativa dentro das acções dos administradores, as evidências da existência de controlos internos sobre processos relevantes com a necessária avaliação por auditores independentes e, também, a regulamentação de mecanismos que possam acabar com as práticas danosas nas companhias.

A lei inovou com a adopção do aprimoramento sobre registos dos processos de controlo interno e principalmente na extensão da certificação deles para administração e pela auditoria independente. Foi estabelecido, por esta razão, para empresas com interesses de manter ou ingressar no mercado de capitais mais desenvolvidos do mundo, um conjunto representativo de determinações, medidas

punitivas, normas, regras e requisitos, em diferentes âmbitos e fronteiras, a fim de garantir que as informações económicas e financeiras cheguem até aos interessados de forma uniforme, simultânea e realmente coerente.

2.4.3 Os principais aspectos da lei SOX – Sarbanes - Oxley

A lei Sarbanes – Oxley é composta por 11 capítulos e 66 secções. Constitui um dispositivo que define regras para o seu estrito cumprimento pelas companhias nacionais ou estrangeiras que possuam acções alistadas na Bolsa de Valores de Nova York. Os principais aspectos da lei Sarbanes – Oxley, conforme as recentes publicações da Wikipédia na sua página de internet são:

- Comité de auditores ou órgão societário similar;
- Responsabilidade da sociedade pelos relatórios financeiros;
- Normas sobre divulgação em relatórios financeiros periódicos;
- Conflito de interesse dos administradores;
- Avaliação da gerência dos controles internos;
- Testes dos controles internos pelos auditores independentes;
- Código de ética;
- Independência e responsabilidades dos auditores externos;
- Punição criminal dos administradores.

Portanto, é importante referir que depois da lei SOX - Sarbanes – Oxley várias normas internacionais de auditoria foram desenvolvidas pelas instituições competentes para tal, assim como os códigos de ética profissional já mais desenvolvidos, os quais vem sendo actualizados quando necessário, de modo a poderem acompanhar o desenvolvimento económico, social, político, comercial e tecnológico, procurando mitigar os erros e fraudes com mais eficácia e eficiência possíveis.

2.5 Visão, missão, valor e razões da Governação Corporativa nas organizações

A Governação Corporativa é um assunto cujo interesse e impacto na gestão empresarial tem sido crescente e a passos galopantes. Desenvolve políticas e práticas com influência sobre diversos aspectos relacionados com os sinais que demonstram o desempenho empresarial, cujo resultado busca a agregação de valor da organização para os accionistas. É sabido que cada empresa deve ter motivos e objectivos próprios ao utilizar alguma prática de Governação Corporativa, embora existam exigências legais e corporativas estabelecendo regras gerais.

Sendo assim, ela tem como *visão* o seu desenvolvimento e expansão flexível no mundo, como um novo modelo eficiente e eficaz de gestão, pretende ser reconhecido como modelo líder por excelência da transparência e como *missão* a promoção de melhores práticas nas organizações, princípios, normas e políticas de gestão moderna de modo a permitir uma gestão transparente das mesmas, visando aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento e trás consigo princípios e/ou valores como: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa, profissionalismo, integridade, tolerância zero a actos de corrupção, práticas sociais e ambientais sustentáveis.

A necessidade de superar o chamado conflito de agência dos gestores, que é o resultado da profissionalização da gestão empresarial onde há separação entre a propriedade e a gestão das organizações; minimização dos prejuízos causados por conflitos de interesse entre tomadores de decisão e proprietários dos recursos; redução da incerteza tanto do mercado quanto da sociedade perante o processo de sucessão da organização; a facilidade na aquisição de capital, assim como a redução dos respectivos custos, são algumas das razões fundamentais que levam as empresas a aderir à Governação Corporativa, mas para além destas, segundo o IBGC, existem outras várias que podem ser resumidas em cinco grupos tais como: Razões Internacionais, Financeiras, Institucionais, Contabilísticas e Legais e Económicas e Políticas, as quais algumas podem ser classificadas em causas e outras em consequências.

Razões Internacionais: A Governação Corporativa, que passou a ser parte das iniciativas no mercado de capitais e um dos meios para acesso fácil ao mercado de capitais a nível internacional,

tem sido influenciada por normas e padrões internacionais, mas a diversidade cultural e institucional de cada país não permite que um modelo simples e único abranja todas as questões referentes à estrutura de capital, regras contabilísticas, tratamento com accionistas e outras práticas de gestão transparente adoptadas pelos executivos.

A harmonização e normalização contabilística internacional que vem tomando o mundo a passos galopantes com o objectivo fundamental de uniformização das formas de tratamento e divulgação da informação financeira das organizações e os grandes escândalos que abalaram o mundo no ano de 2002, assim como a maior abundância de capitais no mercado internacional, são citados como importantes impulsionadores para a adopção de práticas da Governação Corporativa, a qual a tabela a seguir apresenta as razões internacionais da sua adopção nas organizações.

Tabela 6: Razões Internacionais da Governação Corporativa

Razões da Governação Corporativa	Classificação
Globalização da economia mundial	Causa
Normas internacionais para funcionalidade das organizações	Causa
Livre mobilidade ou circulação de capitais	Causa
Liquidez internacional	Causa
Novos investimentos	Consequência
Abundância de capitais	Consequência
Lei Sarbanes-Oxley	Causa
Escândalos e fraudes contabilísticos na Europa e nos Estados Unidos	Causa
Visibilidade internacional das organizações	Consequência

Fonte: www.ibgc.org.br, *Código das melhores práticas de Governação Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

Razões Financeiras: um dos fundamentos da vida económica das nações é a tensão entre a limitação e expansão dos recursos, sendo a boa gestão dos recursos financeiros essencial para a satisfação dessas aspirações. Da boa gestão resultam activos de valor superior ao dos recursos

utilizados e, é pela maximização da utilização dessa equação que os motivadores financeiros são importantes tanto como causa ou como consequência para o processo da Governança Corporativa.

Para qualquer processo de investimento, a empresa deve escolher algum tipo de fonte de financiamento que será levantada para os investimentos exigidos. As práticas de Governança Corporativa podem auxiliar na escolha da fonte de financiamento, e como se não bastasse, o ciclo de investimento propício e/ou os créditos em abundância deveriam deixar as empresas atentas para essas práticas.

No entanto, eis resumidas na tabela a seguir, as razões financeiras da implementação da Governança Corporativa nas organizações:

Tabela 7: Razões Financeiras da Governança Corporativa

Razões da Governança Corporativa	Classificação
Financiamento	Consequência
Redução dos custos de capitais	Consequência
Ciclo de investimento (crédito com prazo longo)	Causa
Criação de valor da organização	Consequência

Fonte: www.ibgc.org.br, *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

Percebe-se que a Governança Corporativa confere maior credibilidade às empresas no momento da procura de financiamentos, seja em bancos comerciais ou em outras instituições financeiras e em qualquer investidor individual ou em sociedade. As empresas são constituídas sob a perspectiva de proporcionar retornos aos proprietários que integralizam o capital subscrito. Mas é na forma como as empresas são geridas que prevalecem as forças utilitárias do benefício financeiro e do lucro. O acréscimo de valor à riqueza original disponibilizada pelo accionista é objectivo fundamental das companhias.

Razões Institucionais: As razões institucionais são as que apresentam maior relação com o ambiente interno da organização. São as razões cujo impacto é sentido dentro da empresa ou permitido pelo ambiente empresarial e apresentadas pela tabela a seguir:

Tabela 8: Razões Institucionais da Governação Corporativa

Razões da Governação Corporativa	Classificação
Profissionalização de gestão empresarial	Causa
Cultura	Causa
Vantagens competitivas	Consequência
Responsabilidade social	Causa
Responsabilidade corporativa	Causa
Responsabilidade ambiental	Causa
Inovações conduzidas pelos accionistas	Causa
Sustentabilidade das organizações	Causa
Visibilidade organizacional	Consequência
Certificação	Consequência

Fonte: www.ibgc.org.br, *Código das melhores práticas de Governação Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

Razões Contabilísticas e Legais: As garantias dos *stakeholders* devem ser respeitadas pelas empresas, na medida em que a informação financeira que é transformada em demonstrações financeiras transparentes, fiáveis, credíveis, claras e objectivas de modo a que, quando forem a ser divulgadas aos *stakeholders* sejam de fácil compreensão e análise por qualquer um que as aprecie, o que só poderá ser possível com aplicação das melhores práticas de Governação Corporativa.

As empresas devem receber orientação de organismos não-governamentais e privados sempre que houver interesse na implantação da Governação Corporativa. Sendo assim, eis na tabela a seguir as razões contabilísticas e legais resumidas:

Tabela 9: Razões Contabilísticas e Legais da Governação Corporativa

Razões da Governação Corporativa	Classificação
Auditoria independente	Consequência
Conselho independente	Consequência
Custos de agência	Causa
Normas contabilísticas	Causa
Equidade	Consequência
Ética	Causa
Prestação de contas	Consequência
Responsabilidade na gestão	Causa
Transparência	Consequência
Direitos dos accionistas	Consequência

Fonte: www.ibgc.org.br, *Código das melhores práticas de Governação Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

Os custos de agência são uma das razões do despertar da Governação Corporativa, os quais tratam de custos relativos aos potenciais conflitos entre accionistas (proprietários) e gestores (agenciadores) ou accionistas minoritários ou majoritários, principalmente em situações de dispersão do capital. Esses conflitos podem ocorrer com certa frequência, pois, não existe um contrato completo que considere factores de poder e políticos na gestão das empresas, assim como não existe agente perfeito. Sendo assim, a Governação Corporativa, a partir das suas normas, promove a melhor relação possível entre a gestão e os proprietários na tentativa de amenizar os conflitos.

Razões Económicas e Políticas: o crescimento e desenvolvimento económico da economia mundial como resultado do crescimento das economias dos países, individualmente, trouxe consigo a globalização das políticas, normas e regras, assim como da vida social, económica e política, para um seio de divergência de costumes, hábitos, culturas, ou do meio ambiente em que as organizações operam em diferentes locais, as quais só são minimizadas com a implementação

do sistema da Governação Corporativa. Sendo assim, eis a seguir a tabela resumo das razões económicas e políticas da Governação Corporativa:

Tabela 10: Razões Económicas e Políticas da Governação Corporativa

Razões da Governação Corporativa	Classificação
Fusões e aquisições	Consequência
Manobras políticas	Causa
Condições para ofertas públicas de acções	Consequência
Oportunidades de investimentos	Causa
Redução da taxa de juros	Causa

Fonte: www.ibgc.org.br, *Código das melhores práticas de Governação Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

2.6 Modelos da Governação Corporativa

Segundo Rodrigues (2009) e o Instituto Brasileiro da Governação Corporativa (2010)⁴, quatro modelos básicos de Governação Corporativa podem ser encontrados nas empresas, que são:

- (i) **Modelo *Stakeholders*** – este modelo considera os interesses de todos os envolvidos com a instituição, não somente os dos accionistas. Neste modelo, a sociedade, os funcionários, Governos, dentre outros, são considerados ou são chamados a tomar parte aquando das decisões tomadas pela Governação Corporativa. É claramente encontrado nas empresas alemãs.
- (ii) **Modelo da Representação (*stewardship*)** – neste modelo, o gerente principal da empresa é o representante dos accionistas e é aquele que garante o retorno dos investimentos realizados na empresa. Neste caso, o papel do conselho de administração

⁴ Rodrigues, Jorge, *Corporate Governance – Retomar a confiança perdida*, Escolar Editora, Porto-Portugal, 2009 e www.ibgc.org.br – Instituto Brasileiro da Governação Corporativa, *Código das Melhores Práticas de Governação Corporativa*, 4ª Edição, São Paulo, 2010.

é o de submeter a referendo as decisões do gerente. Esse modelo é mais praticado pelas empresas japonesas.

- (iii) **Modelo Político** – é definido pela forma como os Governos favorecem os vários constituintes das empresas, a partir da legislação vigente. Em outras palavras, a empresa conduz o seu negócio de acordo com o que a lei determina. Pode haver privilégios a um ou outro *stakeholder*, mas todos eles são determinados por leis. É frequentemente encontrado na França.
- (iv) **Modelo Financeiro ou das Finanças** – amplamente encontrado nos Estados Unidos da América e Inglaterra, sendo que o problema central da Governação Corporativa é a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efectivamente o comportamento do gerente (agente) com as aspirações do principal (proprietário) e garantir o retorno dos investimentos aos accionistas.

No entanto, é muito importante destacar as especificidades de cada modelo, que na maioria das vezes, é que provocam fragilidades de controlo nas grandes corporações. Entretanto, como tudo que ocorre em administração, não há um modelo perfeito, todos eles têm suas forças e fraquezas. Além disto, estes modelos resultaram em diferentes características e concepções dos conselhos de administração nos diversos sistemas de Governação Corporativa mundial.

2.7 Princípios da Governação Corporativa

Visando garantir o crescimento e eternidade das organizações, e assim evitar desmandos e perdas, a Governação Corporativa propõe práticas de controlo, ética e transparência. Quanto mais transparente e honesta for a empresa, maiores são as possibilidades de receber investimentos e, portanto, de crescimento sustentável e contínuo.

As práticas do novo modelo de gestão e a transparência ganham evidência e surgem nas companhias pela necessidade de angariar capital para projectos e ampliação das empresas, que não

seriam materializados sem esse suporte. Logo, estas práticas estão ligadas à ampliação do valor da sociedade, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a sua continuidade.

O novo sistema de gestão corporativo surgiu fundamentalmente para suplantar o conflito de agência ou conflito agente-principal, que decorre da separação entre a propriedade e a gestão da organização. Esta desordem se dá pelo facto de o proprietário (accionista) delegar a um administrador (executivo) o poder de deliberação sobre o seu património (acções). Porém, nem sempre os interesses do gestor estarão alinhados com os do investidor, causando um conflito de agência.

Os princípios básicos que norteiam o recém-chegado sistema de gestão empresarial defendidos pelo Instituto Brasileiro da Governação Corporativa e Rodrigues,(2009)⁵ são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

- **Transparência** - a transparência é uma cultura que deve ser cultivada no meio organizacional, sendo mais do que uma obrigação para empresas que queiram se desenvolver. Para além de informar, a organização deve ter a cultura ou o desejo de transparência, pois, a comunicação rápida e franca permite um clima de confiança tanto internamente, como também para com o mercado em geral. Dentre as alterações mais importantes advindas da Governação Corporativa verifica-se a percepção da informação, pois, reter informação é visto como uma maneira de obter ou manter domínio e, actualmente, o mercado necessita de escalas maiores de participação na informação transparente e imparcial.

- **Equidade** - nada mais é do que o tratamento justo e igualitário de todos funcionários, accionistas minoritários e demais partes interessadas nos negócios da organização. Práticas ou políticas que resultem em discriminação serão, muito provavelmente, vistas negativamente pelo investidor e pelo consumidor.

- **Prestação de contas** - Os agentes administrativos devem prestar contas da sua actuação, principalmente a quem os elegeram, sendo que, respondem directamente pelos actos que

⁵ Adaptado de www.ibgc.org.br Instituto Brasileiro da Governação Corporativa, *Código das Melhores Práticas de Governação Corporativa*, 3ª Edição - 4ª Reimpressão, Brasil, 2010

praticarem durante os seus mandatos. A prestação adequada de contas está ligada directamente à transparência, pois, deverá ser fidedigna ao que acontece internamente na organização.

- **Responsabilidade corporativa** - executivos e conselheiros devem zelar pela continuidade das organizações, através de uma visão estratégica e de sustentabilidade. O conselho de administração, representante dos accionistas, deve estabelecer estratégias para a organização, inclusive elegendo ou destituindo os principais executivos. As outras atribuições do conselho de administração são: a escolha de auditoria independente, a fiscalização e a avaliação do desempenho da gestão.

No entanto, no mundo de hoje, com a economia bem acelerada e modernizada e com a corrida para a globalização já bem avançada, os proponentes do mercado de capitais acreditam que um dos principais pontos para um mercado saudável e bem sucedido é a introdução e o apoio às medidas rígidas para as práticas do novo modelo de gestão empresarial.

2.8 Partes fundamentais da Governação Corporativa

A Governação Corporativa sendo um sistema através do qual as organizações são dirigidas e controladas, apresenta uma estrutura específica na distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa (o conselho de administração, os gestores, os accionistas e outros intervenientes) e dita as regras, princípios, práticas e procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais, assim como fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objectivos, as formas de atingí-los e monitorizar a sua *performance*; envolvendo um conjunto de relações entre a gestão, o conselho de administração, os accionistas (*shareholders*) e os outros interessados (*stakeholders*) na empresa; proporciona uma estrutura através da qual os objectivos da empresa, os meios para os atingir e medir são estabelecidos e proporciona incentivos ao conselho de administração e à gestão para atingir os objectivos, os quais são do interesse da empresa, dos seus accionistas e restantes *stakeholders*.

A Governação Corporativa tendo como objectivos fundamentais a melhoria do desempenho da empresa, a promoção da gestão de risco; o aumento da confiança dos investidores no mercado de capitais; a melhoria da reputação da empresa através de melhor transparência e reporte da informação e o apoio a prevenção e detecção de comportamentos fraudulentos na empresa, a conjuntura actual deu-lhe uma maior relevância, pelo que a definição de regras internas de funcionamento e tomada de decisão, equilíbrio das relações entre accionistas e investidores e a equipa de gestão, da ética empresarial e de controlo interno e gestão do risco, são imediatamente obrigatórias e críticas para as organizações.

Face às considerações apresentadas, pode-se enfatizar que os elementos fundamentais para implantação da Governação Corporativa nas organizações são: Auditoria Interna, Comité de Auditoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. São estes os elementos cuja sua ausência numa organização torna impossível a existência da mesma, ou a ausência de um deles na organização torna difícil a implantação da Governação Corporativa nas organizações.

Auditoria interna é uma actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, com o objectivo de acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização, pretendendo ajudá-la na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos de governação, Morais e Martins (2003:60).

A auditoria interna deverá contribuir para o processo de governação das organizações avaliando e recomendando o aperfeiçoamento do processo de forma a assegurar a consistência com os valores organizacionais e a concretização dos objectivos estabelecidos e contribuir para o modelo de Governação Corporativa ao⁶:

- Actuar em áreas críticas da organização, promovendo a redução dos riscos de gestão;
- Fortalecer o sistema de controlo interno por meio de uma eficiente supervisão;
- Recomendar decisões que procurem solucionar falhas nos processos, melhorando o desempenho das organizações;
- Garantir credibilidade e transparência no processo de prestação de contas e confiança nas informações fornecidas;

⁶ Morais, Georgina/Martins, Isabel, *Auditoria Interna – Função e processo*, 2ª Edição atualizada, Areas Editora, Lisboa-Portugal, 2003.

- Provocar maior envolvimento e responsabilidade do órgão de gestão, órgão de fiscalização e Comité de Auditoria, frente às recomendações mencionadas nos seus pareceres e relatórios.

Sendo assim, com esta forma de actuação, a auditoria interna estará a contribuir para a consecução das metas previamente estabelecidas, ao contribuir para a preservação do património e maximização dos resultados da organização, enquadrando-se no modelo de Governação Corporativa, abordagem presente no próprio conceito de auditoria interna no que concerne aos processos de governação.

Comités – são órgãos que fazem parte da Governação Corporativa, de acessória e especializados nas organizações, mas subordinam-se ao Conselho de Administração, na qual submetem a aprovação das propostas sobre assuntos que tenham estudado sobre a vida da organização. Estes órgãos devem ter seu próprio regimento interno, são formados preferencialmente por conselheiros independentes e no mínimo são constituídos por três membros de coordenação de um conselheiro independente.

Segundo o IBGC⁷. Os comités mais frequentes são:

- **Comité de Auditoria** – O Comité de Auditoria exerce o papel de suporte ao Conselho de Administração na gestão dos seguintes assuntos: revisão das práticas contabilísticas seleccionadas pelo executivo, supervisionar o processo de elaboração das Demonstrações Financeiras, monitorar os trabalhos da auditoria interna, revisão dos relatórios financeiros divulgados ao mercado e supervisionar os trabalhos de auditoria externa, incluindo os aspectos de independência.
- **Comité de Remuneração** – O Comité de Remuneração é um órgão de assessoria e instrução, instituído pelo conselho de administração, com a função de auxiliar o Conselho de Administração e o executivo da sociedade na análise das políticas, estruturas e práticas de remuneração adotadas por outras empresas nacionais e estrangeiras, de porte e sectores comparáveis aos da sociedade, bem como na elaboração de cenários e tendências, na

⁷ Adaptado de www.ibgc.org.br, Carta Directriz 1: Independencia dos conselheiros de administracao, IBGC – Instituto Brasileiro de Governacao Corporativa, Sao Paulo, 2008

avaliação de oportunidades de melhoria, de riscos e na definição de estratégias a serem adotadas pela Companhia no que tange à remuneração de seus administradores;

Também tem o papel de examinar, discutir e formular recomendações ao Conselho de Administração quanto à definição da filosofia, das políticas e programas de remuneração directa ou indirecta dos administradores da Companhia; ao pagamento de remuneração, bônus, benefícios e incentivos de longo prazo aos administradores; à avaliação de desempenho e definição de pacotes especiais de recrutamento e desligamento de administradores; e

- **Comité de Finanças** – é um órgão de uma determinada organização instituído pelo Conselho de Administração, constituído por 3 a 6 membros dos quais pode fazer parte o Director Financeiro como coordenador, mas sem direito a voto. O comité tem a responsabilidade de auxiliar o Conselho de Administração e o executivo da empresa na análise da conjuntura económica local e mundial e de seus potenciais reflexos na posição financeira da empresa, bem como na elaboração de cenários e tendências, na avaliação de oportunidades e riscos e na definição de estratégias a serem adoptadas pela empresa no que tange à sua política financeira; e preparar e submeter à aprovação do Conselho da empresa alterações das políticas de Gestão de Caixa e Gestão de Riscos de Mercado propostas pelo executivo da empresa;

Conselho de Administração – tem um papel fundamental na Governação Corporativa das organizações, sendo o principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de accionistas e gestores, e um órgão obrigatório para as grandes empresas e com a missão de proteger e valorizar a organização, bem como otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os interesses de todas as partes interessadas para que cada qual receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo e risco que tem na organização e guardião do objecto social e do sistema da Governação da empresa, decidindo os rumos do negócio no melhor interesse da empresa (www.ibgc.org.br, 2008).

Conselho Fiscal – é parte integrante da estrutura de governação, tem o poder de fiscalizar, de forma permanente ou a pedido dos accionistas na Assembleia Geral, os actos dos administradores da companhia, bem como do Conselho de Administração, e oferece sua opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas pelo auditor externo e também pode recorrer a outros especialistas (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros) pagos pela organização, para obter subsídios em matérias relevantes (www.ibgc.org.br, 2008).

O Conselho Fiscal não substitui o Comité de Auditoria. Enquanto este é órgão de controlo com funções delegadas pelo Conselho de Administração, aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas directamente pelos sócios e, por lei, não se subordina ao conselho de administração, qualidade fundamental que o diferencia do Comité de Auditoria e justifica a sua existência, mas quando ambos estão em funcionamento, é natural haver alguma sobreposição de funções em algum momento.

2.9 A contabilidade e a Governação Corporativa

O mercado financeiro é um dos maiores usuários da informação contabilística. A contabilidade funciona como um mecanismo de redução de assimetrias de informação e de conflitos para que modelos contabilísticos, que não são fidedignos, façam com que empresas adoptem outros mecanismos de gestão empresarial para controlar as acções dos administradores.

O estudo da Governação Corporativa visa compreender os mecanismos que evoluíram para mitigar problemas de incentivo criados pela separação da administração e financiamento de entidades empresariais. A contabilidade financeira proporciona, de forma independente, para os investidores, a fonte primária de informação verificada sobre o desempenho de gerentes. Assim, está claro que a Governação Corporativa e a Contabilidade Financeira estão unidas muito severamente (www.pwc.com/pt, PriceWaterHouseCoopers, 2009).

Uma contabilidade que atenda aos padrões do mercado financeiro é forte aliada do novo modelo de gestão corporativa, por apresentar as demonstrações financeiras confiáveis que expressam com maior veracidade as informações aos usuários, e sem problemas na governação das sociedades.

No entanto, o papel da contabilidade financeira seria reduzida a proporcionar para os investidores apenas o risco e retorno dos investimentos. Também é possível perceber a importância da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão das sociedades, na medida em que, reduz o impacto dos conflitos de agência. Sendo assim, apresenta-se um paralelo entre o papel da contabilidade financeira e gerencial para a administração transparente das organizações. Dentre os mecanismos utilizados pela contabilidade financeira e gerencial para as empresas que obtêm uma boa Governança Corporativa destacam-se⁸:

- **Contabilidade Financeira** - mensura as contribuições dos agentes; os direitos sobre o resultado; distribui informação para gerar liquidez; e informa aos seus utentes para diminuir os custos de negociação dos contratos.
- **Contabilidade Gerencial** - responde ao comprometimento dos accionistas; salvaguarda o interesse residual do accionista; regula a transferência de direitos para títulos em mercados financeiros; e suporta a escolha de administradores e auditores.

A contabilidade para além de mensurar a posição do património e o desempenho das entidades surge, dentro da visão teórica de agência, para contribuir com os mecanismos de gestão corporativa, na redução dos impactos dos conflitos de agência. Os mecanismos de controlo de gestão, por exemplo, contribuem para que a empresa formada por pessoas com interesses diversos possa obter sucesso através da coordenação desses diversos interesses e desta forma, verifica-se a importância da qualidade dos modelos contabilísticos nos mecanismos de gestão e controle das empresas.

2.9.1 A preparação das demonstrações financeiras e o reporte nas organizações e a Governança Corporativa

Os factores que motivam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Trata-se de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de

⁸ Adaptado de www.pwc.com/pt, *Corporate Governance & Reporting: Adopção do Sistema de Normalização Contabilística – A caminho da convergência internacional*, PriceWaterHouseCoopers, 2009.

investimentos e negócios, levando em consideração princípios e valores de natureza ética além das questões económicas e financeiras.

A transparência não diz respeito exclusivamente ao fornecimento de dados e informações contabilísticas por parte das empresas, mas também ao facto de muito dos assuntos delicados poderem ser tratados abertamente no âmbito da diretoria e Conselho de Administração. Porém, para que se estabeleça a cultura de transparência é necessário que as questões como sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, directores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planeamento tributário e critérios de contabilização, entre outros aspectos, sejam gradualmente discutidos.

Na perspectiva de obter ou angariar financiamentos para sustentar os seus projectos, no mercado de capital a nível mundial, as grandes organizações de hoje são obrigadas a prepararem a sua informação financeira com base em normas internacionais de contabilidade e de reporte financeiro e divulgarem na bolsa de valores, onde qualquer investidor tenha acesso fácil a essa informação financeira, que é simultaneamente de fácil compreensão para tornar dinâmicas as decisões dos investidores.

No entanto, o sistema de Governança Corporativa ao ser implantado nas empresas, traz consigo um conjunto de regras, princípios, práticas, políticas, hábitos e costumes, dentre os quais envolve as normas internacionais de contabilidade e de reporte financeiro, aplicados na preparação e divulgação da informação financeira de qualidade, clara, concisa e objectiva sobre a posição patrimonial a uma determinada data e o desempenho das organizações a um determinado exercício económico com o objectivo fundamental de preservar e otimizar o valor das organizações no mercado, de modo a ter facilidades no acesso a recursos, assim como garantir aos fornecedores de recursos financeiros, *shareholders* e outros *stakeholders* que terão retornos dos seus investimentos e que a longividade desejada da organização esteja garantida (www.pwc.com/pt)¹⁰.

⁹ O desenvolvimento deste título foi adaptado do site www.pwc.com/pt, *Corporate Governance & Reporting: Adopção do Sistema de Normalização Contabilística – A caminho da convergência internacional*, PriceWaterHouseCoopers, 2009.

¹⁰ O desenvolvimento deste título foi adaptado do site www.pwc.com/pt, *Corporate Governance & Reporting: Adopção do Sistema de Normalização Contabilística – A caminho da convergência internacional*, PriceWaterHouseCoopers, 2009.

2.10 Vantagens e desvantagens da Governação Corporativa nas organizações

Segundo o IBGC e o Instituto de Directores de Moçambique as vantagens ao implementar a Governação Corporativa, num período de formação da estratégia, são:

- A boa visibilidade perante o mercado de capitais, facto este de concordância principalmente entre analistas de mercado;
- A boa imagem corporativa diante dos investidores e compradores internacionais, como um factor comportamental;
- Uma boa reflexão sobre os conflitos de agência existentes na própria família controladora entre si, e a mesma em relação aos accionistas minoritários;
- A maior vantagem da Governação Corporativa é de que cada sócio consegue, após a sua implementação na organização, saber exactamente o seu valor societário na empresa, eliminando grande parte das divergências em relação ao património, divisão dos lucros e participação de uma segunda geração de familiares no controle da empresa;
- Na implantação da Governação Corporativa, surge uma maneira clara de todos os *stakeholders* envolvidos verem com clareza o valor e a situação da empresa perante o mercado, de forma mais física e menos emocional.

As duas instituições acima referidas acrescentam que, no que tange às desvantagens levadas em conta no processo de adopção do novo modelo de administração empresarial encontram-se:

- O custo da Governação Corporativa, pois custa ser transparente, mas é um custo que vale a pena incorrer apesar de ser alto e a vantagem da Governação Corporativa vale todo o custo suportado;
- A fragilidade adquirida no processo de formação da estratégia pela empresa, a qual tem a necessidade de se tornar transparente frente à sociedade, investidores, compradores e concorrentes. Porém, apenas com a transparência das informações é que os investidores serão informados correctamente sobre a situação da empresa em que investirá e, posteriormente, poderá defender seus direitos e terá uma maior garantia de que as decisões serão tomadas no seu melhor interesse;
- Do mesmo ângulo da formação da estratégia, o recém-chegado modelo de gestão tem tornado mais lento o processo, dificultando em muitos casos acções mais imediatas ou de carácter “surpresa”, como um lançamento mais arrojado;

- O custo implícito como o da demora na tomada de decisões é citado também pelos analistas de mercado de uma forma geral, apesar de ser considerado um custo alto, o mesmo é compensado pelas vantagens advindas da Governação Corporativa para a empresa.

Os custos de demora na tomada de decisão unem-se aos custos provenientes de uma maior estrutura de gestão da empresa. A publicação dos dados rotineiramente na imprensa, a estruturação de um departamento de auditoria interna e a alocação de novos funcionários, principalmente para o sector financeiro estão entre algumas das desvantagens da implantação da Governação Corporativa nas organizações, assim como o cumprimento das normas da Governação Corporativa ditadas, também envolve alto nível de despesas por parte das organizações e a implementação das práticas internas de auditoria custa dinheiro para uma empresa que nunca as adoptou, colocar isso em prática pode exigir mais pessoal, mais trabalho e às vezes a contratação de serviços profissionais para definir a melhor metodologia que se adapte às novas directrizes da organização.

2.11 A Governação Corporativa em Moçambique

A economia global fomenta e propicia a criação de uma estrutura de Governação Corporativa relativamente uniforme, a qual pode ser utilizada por empresas do mundo inteiro. Esse processo não é diferente em Moçambique, onde o actual modelo de Governação Corporativa está sob intensa pressão para se adequar às regras internacionais. O objectivo actual é superar barreiras e permitir a aplicabilidade de um modelo de Governação Corporativa no país, com impacto directo sobre a performance e capacidade das empresas moçambicanas de competirem globalmente.

Depois de Moçambique ter saído da guerra dos 16 anos com a assinatura do Acordo Geral de Paz a 04 de Outubro de 1992, conheceu uma nova dinâmica empresarial com a reestruturação da economia nacional, assim como, de várias empresas moçambicanas. A economia moçambicana viu-se invadida pelas grandes companhias multinacionais que rapidamente foram se instalando no território nacional de modo a poderem explorar as oportunidades de negócios existentes, trazendo assim consigo, uma nova percepção e conceito empresarial.

As empresas multinacionais e a globalização da economia mundial são “irmãos siameses¹¹”, por isso com a entrada no país das grandes companhias multinacionais, chegou também consigo a globalização da economia moçambicana, que viveu várias transformações. Sendo que a necessidade de gestão transparente e o equilíbrio de interesses dos investidores e dos executivos nas empresas moçambicanas, passou a fazer parte do dia-a-dia da vida dos investidores introduzindo assim o conceito de Governação Corporativa em Moçambique.

Este conceito vem ganhando maior espaço em Moçambique desde a sua introdução nos finais da década de 1990, onde o seu *focal point* ou alvo era a Confederação das Associações Económicas e Empresariais de Moçambique (CTA), instituição que representa o sector empresarial no país que corresponde à maior parte das organizações alvo da necessidade de implementação dos sistemas de Governação Corporativa (Código de Governação Corporativa de Moçambique ¹²).

Na procura das melhores formas de dar ênfase e consciencializar rapidamente as organizações, da necessidade de implementarem a Governação Corporativa, foi criado recentemente o Instituto de Directores de Moçambique (IODMZ) que é uma organização privada sem fins lucrativos, que goza de autonomia financeira, administrativa e patrimonial, a qual foi criada com o objectivo fundamental de promover a Governação Corporativa em Moçambique. Esta instituição 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 desenvolvimento da sociedade moçambicana.

Esta instituição pretende criar espaços de informação e discussão sobre a Governação Corporativa, sustentando um fórum no qual os indivíduos são encorajados a expressar os seus pontos de vista e prestar os seus contributos, aspirando contribuir para o progresso dos negócios e das políticas públicas, visando a maximização do potencial dos seus membros, através da promoção de oportunidades de aprendizagem, tais como, a troca de conhecimentos e acompanhamento

¹¹ Conclusão pessoal, na medida em que com o surgimento das empresas multinacionais provenientes dos países do primeiro mundo, na procura de novos mercados de matérias-primas e produtos, se estabelecem através de filiais, delegações, agências e/ou participações societárias em várias empresas, em países com culturas, políticas, regras, práticas e leis diferentes das dos países de origem das multinacionais, surge a necessidade de harmonizar estas políticas, regras, práticas e leis de modo a eliminar as diferenças entre ambas as partes, de modo a haver transparência e clareza na operacionalidade das empresas.

¹² No desenvolvimento deste título da Governação Corporativa em Moçambique apoiou-se ao Código de Governação Corporativa de Moçambique, já aprovado e lançado em Setembro de 2011 e disponível em www.iodmz.com.

profissional, almejando o estabelecimento de padrões internacionais associados às boas práticas de Governação Corporativa com profissionalismo, das quais podem se destacar a prestação de contas, transparência, responsabilidade, integridade, tolerância zero à corrupção, honestidade, práticas sociais e ambientais sustentáveis, como princípios que a movem.

O Instituto de Directores de Moçambique criou um código da Governação Corporativa em Moçambique, o qual está agora em processo de divulgação depois de ter sido aprovado pelo governo e lançado na primeira semana de Setembro de 2011 pelo Instituto em Maputo. A instituição está preocupada com os sistemas de governação das sociedades em Moçambique por isso a criação deste código para permitir uma maior credibilidade e confiança no mercado moçambicano, contribuindo assim por um lado para a atracção de investimentos e por outro para a adesão a boas práticas de Governação Corporativa a saber: as relativas à sustentabilidade e a promoção do desenvolvimento económico do país, com benefícios a médio e longo prazo para todos os intervenientes.

Todavia, o Governo Moçambicano, numa das suas funções de dinamizador da economia nacional tem vindo a fazer várias reformas no âmbito empresarial, como por exemplo, a introdução das normas internacionais de contabilidade e de relato financeiro no sistema nacional de contabilidade das empresas privadas, de modo a acomodar localmente a globalização da economia mundial e permitir ao sector privado nacional que possa estar preparado e em condições de disputar o seu mercado a nível internacional e consolidar as vantagens competitivas do sector privado nacional, assim como, permitir que as firmas estejam melhor preparadas para fazer face à globalização económica mundial.

2.12 Relação entre riscos e Governação Corporativa nas organizações

Sendo o **risco** o grau de incerteza em relação a possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o qual ao se realizar resulta em prejuízos para a organização, isto é, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento futuro, por isso que todo o investidor racional é sempre prudente quanto aos riscos que os seus investimentos correm, procurando sempre aplicar o seu capital em investimentos com menor risco e maior rendibilidade possíveis.

No entanto, todo o investidor deve estar ciente dos riscos que a sua organização corre, conhecê-los de modo a poder implementar o melhor sistema de gestão dos mesmos. A gestão de riscos nas organizações baseia-se em princípios, directrizes e boas práticas de gestão e segurança, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas das organizações definidas pela norma de Gestão de Risco – Princípios e Directrizes (ISO 31000-2009)¹³.

Uma gestão eficiente e eficaz dos riscos que as organizações correm não depende só e somente do seu conhecimento e nem da aplicação dos princípios e directrizes definidos na norma de gestão do risco, mas também depende de uma série de informações históricas e presentes sobre as realizações das organizações e das previsões sobre o seu futuro. Informações estas que a sua preparação tem como base uma série de normas ou regras financeiras, contabilísticas, políticas, ambientais, sociais e as melhores práticas e princípios a nível internacional e local onde as organizações operam, as quais, são parte das boas práticas, princípios, normas e regras do sistema de gestão das organizações, a Governação Corporativa que consiste num conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas, proteger de maneira equitativa todas as partes interessadas, facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorar o modelo de gestão organizacional.

Sendo assim, a relação entre o risco e a governação corporativa é de extrema importância para as organizações, na medida em que todas as empresas com o sistema de Governação Corporativa já montado no seu sistema administrativo, tendo como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, conhecem melhor e estão conscientes quanto aos riscos que correm e conseguem gerí-los eficiente e eficazmente, isto é, em todas as empresas com o sistema de Governação Corporativa implantado, os riscos que as organizações correm, alguns tendem a ser eliminados e outros a reduzir ou a serem atenuados.

As melhores práticas, princípios, normas, regras, directrizes aplicadas no sistema introduzido pela Governação Corporativa, através do qual, as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas com transparência, eficiência e eficácia, são também aplicados para identificação,

¹³ ISO - International Organization for Standardization, entidade responsável pela emissão das normas internacionais de gestão de riscos e meio ambiente.

conhecimento, e gestão do risco de forma transparente, eficiente e eficaz nas organizações, de modo a garantir que a gestão do risco no lugar de destruir, crie ou adicione valor da empresa.

2.13 Relação entre fraude e Governança Corporativa nas organizações

A **fraude** consiste num acto intencional praticado por um ou mais indivíduos entre a gerência, os encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso de intenção deliberada para obter uma vantagem injusta ou ilegal¹⁴. Ao contrário do erro, que se trata de um acto não intencional, a fraude refere-se a um acto intencional do qual, o fraudador tira benefícios próprios de determinada situação ilegal.

Os escândalos financeiros das grandes empresas mundiais como a WorldCom, Eron, Xerox, Parmalat, ocorridos em 2002, resultantes das grandes fraudes perpetrados pelos empregados de governação das empresas afectadas, foram marcantes para a introdução de uma nova fase de regulamentação nas organizações no sentido de evitar que as mesmas fraudes não voltem a acontecer.

Sendo assim, com o objectivo fundamental de recuperar a credibilidade da informação financeira das empresas, diversos mecanismos de regulamentação foram criados pelas agências reguladoras e entre esses mecanismos pode-se destacar a lei Sarbanes-Oxley, criada como resposta imediata dos escândalos financeiros de 2002 que obriga as empresas, principalmente as inscritas na bolsa de valores a demonstrarem total transparência em seus resultados financeiros.

Esta lei Sarbanes-Oxley tem como principais objectivos:

- Estabelecer melhores padrões para a Governança Corporativa e a responsabilidade da entidade;
- Criar um sistema regulador independente para a profissão contabilística;
- Melhorar a qualidade e transparência dos relatórios financeiros;
- Determinar penalidades criminais e civis para os fraudadores de relatórios financeiros e;
- Estabelecer leis de protecção aos que reportam as ocorrências de fraudes.

¹⁴ Conceito adaptado dos conhecimentos pessoais do estudante, adquiridos ao longo da sua formação.

Os escândalos financeiros ocorridos em 2002, que foram a causa fundamental da criação imediata de várias regulamentações das quais, a mais marcante foi a lei Sarbanes-Oxley, foram as razões fundamentais para inflacionar a necessidade e importância da Governança Corporativa na gestão das organizações e que até aos dias de hoje é parte das preocupações do dia-a-dia das organizações.

2.14 Impacto da Governança Corporativa na gestão empresarial

A implantação do moderno modelo de gestão das organizações, hoje em dia, é visto como um dos grandes desafios dos executivos, na medida em que com o crescimento das organizações e a profissionalização da gestão das mesmas, surge no seio desta transformação da gestão das organizações, um conflito de interesse entre os executivos e os proprietários dos investimentos. Porém, é chamada a intervenção da Governança Corporativa na perspectiva de regulamentar as formas como as empresas devem ser administradas.

A intervenção da Governança Corporativa na gestão das organizações, traz consigo grandes mudanças na vida das organizações, na medida em que passa a permitir uma gestão eficiente e eficaz, para além da transparência na orientação das organizações, suas direcções e directores, permitindo assim uma supervisão clara, eficiente e eficaz dos detentores do capital, garantindo assim o cumprimento das obrigações, direitos de ambas as partes interessadas e aumento da confiança dos investidores nas organizações, o que resulta assim num bom desempenho da organização, garantindo o retorno dos investimentos feitos e a continuidade infinita das operações da organização.

A implementação das melhores práticas do novo modelo administrativo nas organizações cria nos executivos e proprietários o interesse cada vez maior na harmonização contabilística, no sentido de harmonizar a preparação e divulgação da informação financeira através das normas internacionais de contabilidade e de relato financeiro, que irão permitir às organizações a divulgação das suas informações sobre a posição patrimonial, assim como, sobre o seu desempenho nas bolsas de valores através das quais poderá ter acesso a recursos financeiros para a materialização dos projectos organizacionais.

A Governação Corporativa na gestão actual das organizações faz com que as grandes companhias dos países desenvolvidos continuem a crescer imparavelmente com muita eficiência e eficácia, cobrindo assim na totalidade os seus mercados locais e com a necessidade de alcançar mais mercados instalam-se nos outros países através de filias ou representações, fusões ou aquisições nos países subdesenvolvidos e em vias de desenvolvimento, contribuindo assim para a redução do desemprego, aumento do produto interno bruto (PIB), crescimento e desenvolvimento económico rápido dos países receptores dos seus investimentos.

Uma das razões das actuais imparáveis transformações e imprescindível globalização da economia mundial é a Governação Corporativa, na medida em que, com a sua implantação na gestão das organizações permitiu um equilíbrio dos interesses dos proprietários e dos executivos, garantindo assim uma gestão eficiente, eficaz e transparente que promove um crescimento das empresas sem recessões e conseqüentemente, o crescimento das economias individuais dos países e mundial como um todo, o que resulta numa vida saudável das sociedades actuais.

3. A Governação Corporativa, Riscos e Fraudes no MPDC

3.1 A Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC)

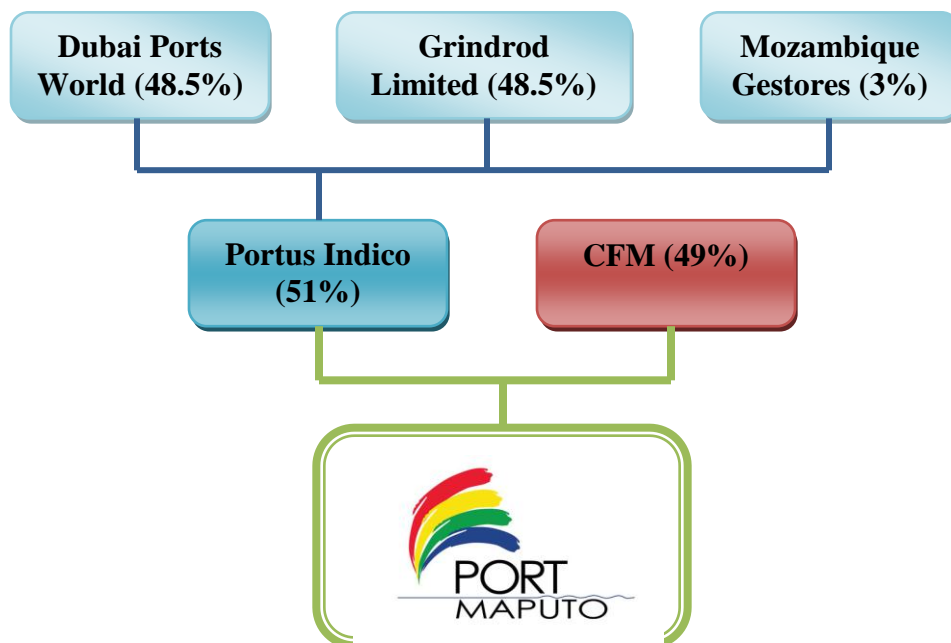
No âmbito das privatizações de algumas empresas públicas ou do Estado, levadas a cabo pelo governo moçambicano com o objectivo fundamental de dar as empresas maior eficiência, gerar mais recursos e rentabiliza-las, a MPDC foi concedida a gestão dos portos de águas profundas de Maputo e Matola em 2003 a qual teve o seu início a 14 de Abril de 2003, por um período de 15 anos, com opção de extensão por mais 10 anos. Por aprovação do governo através do Conselho de Ministros, em Julho de 2010, o período de concessão foi alargado por mais 15 anos, contados a partir do seu término inicial em 2018, prorrogando assim período para 2043 incluindo a opção de prorrogação de 10 anos a partir de 2033.

O MPDC é uma sociedade anónima de responsabilidade limitada e de capital social misto (público e privado e/ou nacional e estrangeiro) de \$1,000,000.00, constituído por 1,000,000 de acções, no qual o governo está representado pelos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM) com 49 % do capital e os remanescentes 51% do capital estão sobre propriedade privada e estrangeira representada pela Portus Indico constituída pela DP World de Dubai, Grindrod grupo sul-africano e pela Mozambique Gestores, com uma média de 583 trabalhadores desde o director executivo até a base e com um volume de negócios médio anual de \$42,000,000.00 proveniente dos seguintes tipos de serviços:

- Manuseamento e armazenagem de carga;
- Serviços marítimos como por exemplo reboque de navios no canal de Maputo, pilotagem e atracagem de navios;
- Subconcessões e arrendamento de espaços e escritórios;
- Estacionamento de navios ou barcos; e
- Livre trânsito de viaturas e pessoas no recinto portuário.

Sendo assim, eis a seguir o organigrama da estrutura accionista do MPDC:

Figura 3: Estrutura accionista do MPDC



Fonte: Handbook & Directory (Guia e Directório), Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC), 2010/2011.

Nos termos do contrato de concessão, foram conferidos à MPDC poderes de autoridade portuária, isto é, esta empresa tem direitos para financiar, reabilitar, operar, gerir, cuidar da manutenção, desenvolver e otimizar as áreas de concessão portuária¹⁵ e de jurisdição portuária¹⁶ do Porto de Maputo, assim como colocar o porto no nível mais competitivo em relação aos outros portos de África e do Mundo, e também a sociedade é responsável pelas operações marítimas, rebocadores, estiva, terminais e operações de armazenamento, bem como planeamento portuário e de desenvolvimento do Porto de Maputo.

No entanto, da área concedida a MPDC, este por sua vez subconcessionou algumas terminais a terceiros, como por exemplo a terminal de viaturas que está subconcessionada a Grindrod da

¹⁵ **Área de concessão portuária** – corresponde as áreas onde se localizam os terminais de Maputo e Matola.

¹⁶ **Área de jurisdição portuária** – é a maior em relação a de concessão e abarca para além dos terminais, a terra ainda por desenvolver dentro do Porto de Maputo, a qual se destina a desenvolvimento no futuro.

África do Sul para além de algumas outras terminais que já tinham sido subconcessionadas mesmo antes da concessão do Porto de Maputo a MPDC e passaram a sua responsabilidade na medida em que fazem parte da área de concessão, como por exemplo a terminal de contentores sobre a responsabilidade da DP World Maputo, a terminal de carvão sobre responsabilidade da TCM - Terminal de Carvão da Matola, terminal de açúcar sobre responsabilidade da ED & F Man Lda e a terminal de frutas sobre responsabilidade da FPT Moçambique.

Para além das terminais subconcessionadas a terceiros, dada a dimensão e volume de serviços prestados pelo MPDC e pela necessidade de melhor controlo e gestão dos mesmos por forma a prestar serviços de melhor qualidade com eficiência e eficácia, para algumas áreas de serviços foram subcontratadas algumas empresas de estiva e responsabilizadas pelo fornecimentos de pessoal para prestação de serviços de estiva, assim como algumas empresas para aluguer de equipamentos de manuseamento de carga dentro do Porto de Maputo que tende a reduzir a cada ano que passa dado que a sociedade vai adquirindo novos equipamentos de manuseamento de carga e de grande potencialidade.

O Porto de Maputo é uma área com grandes fluxos diários de barcos, navios e veículos de carga assim como de passageiros, máquinas, pessoas, com um sistema de segurança assim como higiene e segurança ambiental baseado fundamentalmente nas normas internacionais de segurança e ambiente e com melhorias a serem implementadas periodicamente de modo a transformar o Porto de Maputo num lugar mais seguro para os seus utilizadores e num porto mais competitivo da África Austral. Depois de várias transformações nas áreas de equipamento, infra-estruturas, sistema de controlo interno, ambiente, segurança e saúde, o desempenho da MPDC foi melhorando ano após ano até que no ano de 2008 começou a produzir lucros, garantindo assim aos accionistas a rentabilidade dos recursos investidos.

O Porto de Maputo sobre gestão da MPDC tem um sistema de segurança estabelecido e credenciado com base no Código ISPS (International Ship and Port Facility Security Code) que é um conjunto de medidas de segurança dos portos e das embarcações e na ISO (International Organization for Standardization) 28000:207 que é uma norma de segurança aceite internacionalmente que se refere aos Sistemas de Gestão de Segurança que devem ser usados em toda cadeia de abastecimento da indústria de transportes. O desenvolvimento e o futuro do Porto

de Maputo dependem, em grande parte, da obtenção das creditações internacionais de segurança, mas não são somente um número ou um diploma para colocar na parede, mas sim a não obtenção destas creditações afecta directamente todas as unidades de negócio portuários, uma vez que muitos países receptores recusam-se a receber cargas provenientes de portos que não cumprem com o Código ISPS e ISO 28000:207.

3.2 A gestão da MPDC

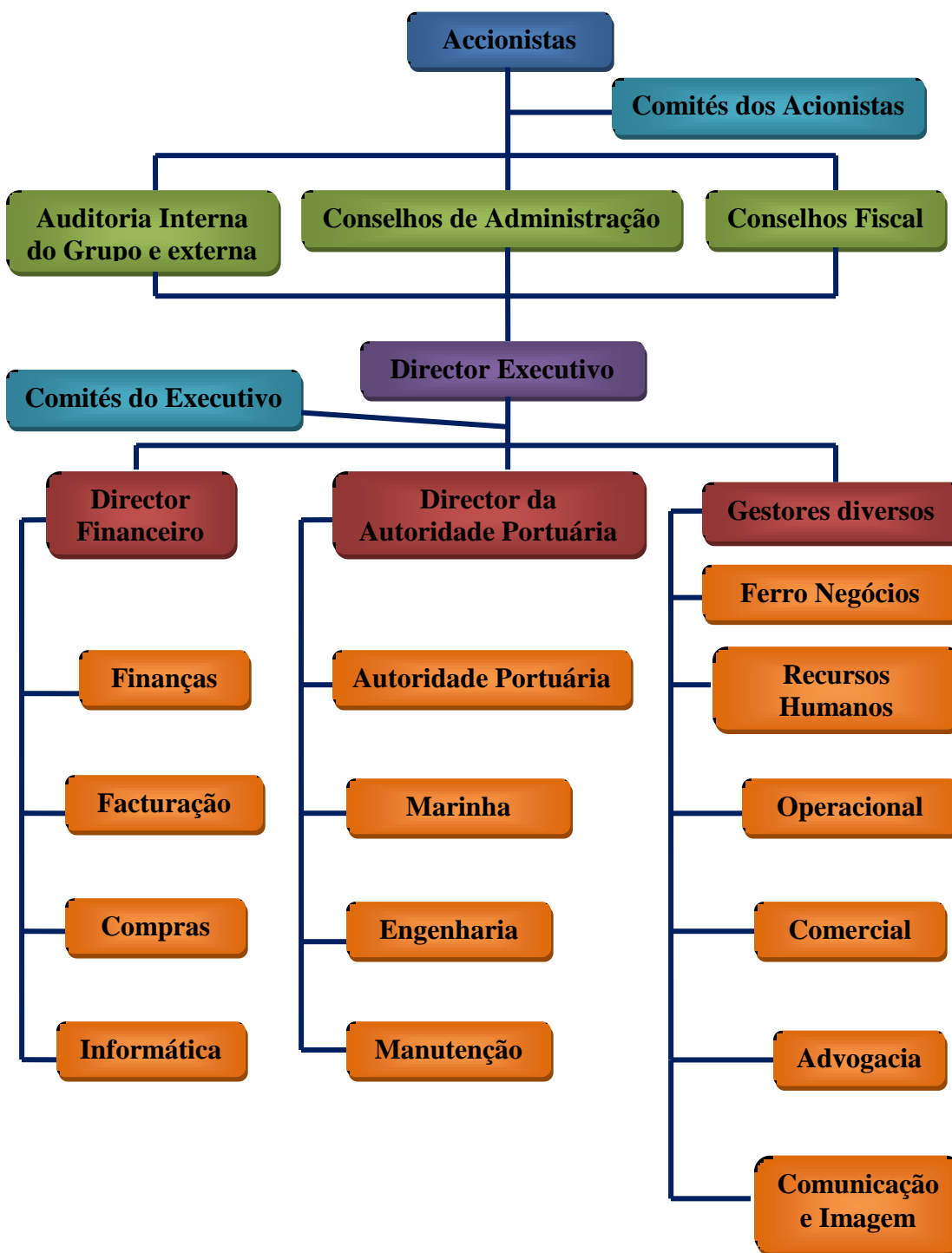
A MPDC é uma sociedade de capital social misto e maioritariamente privado e com a sua gestão profissionalizada, isto é, com a sua gestão entregue a responsabilidade de terceiros privados, nascendo assim os problemas de agência, dado a divergência de interesses dos proprietários e dos executivos, mas com os proprietários dos recursos investidos e a investir a participarem directamente na gestão desta sociedade através de um controlo financeiro e económico básico exercido através de relatórios financeiros e económicos mensais e auditorias internas e externas periódicas.

A sociedade tem garantida a sua continuidade operacional da organização por um tempo indeterminado, apesar de deter a licença de concessão do Porto de Maputo por um período limitado, na medida em que ela é uma empresa estável, consegue vender o suficiente para cobrir as suas despesas operacionais, assim como reembolsar os financiamentos incluindo os seus juros sem problemas e sem ter que recorrer a financiamentos para cobrir despesas operacionais.

A empresa tem um volume de negócios que tendem a crescer ano após ano, e segundo as previsões da empresa, continuará a crescer até o Porto de Maputo atingir a sua capacidade máxima, dado que agora está ainda a operar com uma capacidade ociosa, mas para alcançar este objectivo será necessário grandes investimentos em equipamentos e infra-estruturas de modo a poder lograr os seus objectivos.

A Gestão do MPDC está profissionalizada e resumida no organigrama apresentado na figura que segue.

Figura 4: Estrutura do sistema de gestão da MPDC



Fonte: Arquivos do MPDC, 2011.

A Sociedade para poder levar a cabo uma aplicação e gestão eficiente e eficaz dos seus recursos no Porto de Maputo elaborou um Plano Director, que serve de ferramenta de gestão que representa um plano estratégico, um quadro e uma directiva com base no qual a MPDC e os subconcessionários realizarão os investimentos de capital necessários para o desenvolvimento e expansão do Porto de Maputo com vista a criar condições certas que permitam aos importadores e exportadores acrescentarem valor ao seu comércio através da utilização de uma alternativa aos portos sul-africanos que seja segura, moderna e rentável em termos de custos, maximizando deste modo o potencial do Porto de Maputo em benefício mútuo dos intervenientes da MPDC, de Moçambique e da região da África Austral que em última instância, serão os utilizadores do Porto de Maputo.

A aplicação do Plano Director no Porto de Maputo ao longo do período de concessão toma em consideração os seguintes aspectos:

- Melhoria dos ancoradouros;
- Melhoria do canal de acesso ao Porto de Maputo;
- Desenvolvimento de instalações nas terminais para o manuseamento de uma grande variedade de carga pela MPDC e pelos subconcessionários; e
- Infra-estrutura portuária associada (por exemplo, estrada interna, depósito de contentores intermodal e serviços ferroviários e marítimos internos).

O plano director também levou em consideração os seguintes factores:

- A futura carga projectada, a ser manuseada pelo Porto de Maputo sobre gestão da MPDC;
- As necessidades logísticas em termos de infra-estruturas ferroviárias e rodoviária com vista a facilitar o movimento de carga pelo Porto de Maputo;
- O *timing* e os investimentos de capital que têm que ser feito pelo concessionário no desenvolvimento do Porto de Maputo para escoar o fluxo de carga projectado; e
- Como estes desenvolvimentos serão efectuados nos termos da planta e do desenho do Porto de Maputo de modo a maximizar a utilização do espaço disponível nas áreas de concessão portuária e de jurisdição portuária e a produtividade operacional do Porto de Maputo.

O Plano Director foi preparado com base em pressupostos iniciais de 2008 e princípios de 2009, assim como também com base nas projecções do volume e das despesas de capital relativas em particular aos próximos cinco anos até 31 de Dezembro de 2015, altura em que se espera que grande parte do investimento necessário para desenvolver o Porto de Maputo de modo a que a maximização da capacidade de manuseamento se concretize, mas estes princípios e projecções sempre serão revistos sempre que se verificarem mudanças significativas no ambiente económico, na procura e fixação de preços dos produtos, na disponibilidade de recursos rodoviários e ferroviários para satisfazer os volumes projectados e mudanças positivas ou negativas na estabilidade política dos países utilizadores deste porto.

O plano director do Porto de Maputo desenhado pela MPDC é um documento dinâmico e vivo, na medida em que requer uma actualização regular de acordo com as condições do mercado em constante mutação, com os fluxos de carga e com os investimentos efectuados com vista a aumentar a capacidade ao longo dos corredores rodoviários e ferroviários que servem o movimento de carga pelo Porto de Maputo.

A implementação deste Plano Director no Porto de Maputo, que tem como objectivo fundamental apresentar os desenvolvimentos que serão realizados pela sociedade na qualidade de concessionário e pelos subconcessionários, ao longo do período de concessão, com vista ao desenvolvimento do Porto de Maputo, será conseguida substancialmente através da execução dos seguintes projectos chaves, em relação aos quais está previsto que facilitem o movimento de 80% dos volumes de carga projectados para o Porto de Maputo até 2033:

- A dragagem do canal de acesso ao Porto de Maputo até uma profundidade de 11.5 metros e uma largura de 100 metros;
- A expansão do actual terminal de contentores subconcessionado a DP World Maputo, com uma capacidade de 140,000 contentores por ano, ou construção de um novo terminal de contentores, de modo a aumentar-se a capacidade até 1 milhão de contentores por ano; e
- A expansão do actual terminal de carvão e magnetite, com uma capacidade de manusear 6 milhões de toneladas por ano, para que atinja uma capacidade de 20 milhões de toneladas por ano.

A MPDC, como forma de cumprimento de parte do plano director, realizou no período de Novembro de 2010 até Maio de 2011 um investimento de aproximadamente 11 milhões de EUROS na dragagem do canal de acesso ao Porto de Maputo aumentando assim a capacidade do canal receber navios de grande tonelagem ou de resposta às solicitações do mercado internacional ou regional, contribuindo assim para o aumento da eficiência do Porto de Maputo na prestação de serviços marítimos

A empresa MPDC sendo uma das empresas em que uma parte do seu negócio tem como base fundamental o Corredor de Desenvolvimento de Maputo é membro de uma instituição sem fins lucrativos, Maputo Corridor Logistics Initiative (MCLI) que tem como objectivo fundamental promover o desenvolvimento do Corredor de Maputo e torná-lo a primeira escolha dos stakeholders do corredor na região da África Austral. A MCLI foi criada pelas empresas beneficiárias do Corredor de Maputo, tendo iniciado com as suas actividades em Outubro de 2003 e formalizada em 2004.

O melhor desempenho da MCLI ou o sucesso desta associação resulta no desenvolvimento do Corredor de Maputo o que tem como consequência directa o aumento do negócio de todas empresas beneficiárias do Corredor, que irá resultar no crescimento e desenvolvimento económico e financeiro dos stakeholders do corredor e por fim contribuir para o crescimento e desenvolvimento da economia do país.

3.2.1 Estruturação e Financiamento de Investimentos

Dado que a capacidade máxima da MPDC para financiamento de projectos de reestruturação e transformação do Porto de Maputo é de \$ 60 milhões, mas o total das despesas necessárias é de \$ 369 milhões, o que significa que a MPDC só tem capacidade para financiar 16% do total dos projectos necessários e já definidos, e uma parcela significativa (remanescentes 84%) do investimento necessário deverá ser feita através de estruturas alternativas ou outros mecanismos de financiamento e não simplesmente a MPDC investir fora do seu próprio balanço.

Alguns projectos são naturalmente capazes de serem implementados através de outros meios do que directamente pela MPDC em sua própria capacidade. Isto pode ser através de terceirização, juntamente com a celebração de um contrato operacional, estruturas extrapatrimoniais, sub-concessão, ou outros meios. Portanto, é fundamental que todos os projectos sejam avaliados simultaneamente para garantir que a estrutura óptima para a exigência de investimento global seja alcançado tendo em conta a capacidade máxima da MPDC.

Para conseguir isso, cada projecto ou item de despesa foi avaliada para verificar os possíveis métodos para o seu cumprimento e financiamento. Itens onde existem alternativas ao investimento directo foram reservados, como tal, com o pressuposto de que o seu financiamento não vai reduzir a capacidade de empréstimo da MPDC (ou seja, que outra parte financiará os custos). Isto não deve impedir a conclusão bem sucedida de cada item, uma vez que estas recomendações todas à MPDC permitem manter algum controle sobre sua execução. Uma vez que a lista completa foi avaliada, a despesa consolidada é apresentada, dividido entre os itens que a MPDC deve financiar e executar no seu próprio direito, e aqueles onde é possível por conta de terceiros (relacionados ou não) para executar e financiar. Este é então avaliado em função da capacidade total alternativo de financiamento da MPDC e possíveis propostas em que há alguma flexibilidade.

(i) Infra-estrutura de uso comum

Os investimentos em infra-estruturas de uso comum geralmente não são possíveis de serem responsabilizados a terceiros, mas sim devem ser assumidos directamente pela MPDC na sua qualidade de Autoridade Portuária, na medida em que estes itens não geram fluxos de receita distintos capazes de serem submetidos a uma angariação de fundos específicos. Porque eles são fundamentais para a expansão do Porto, e porque não há outro método viável para financiar e estruturá-los, esses itens foram atribuídos directamente à MPDC. A infra-estrutura comum a ser financiado pela MPDC inclui transporte rodoviário, ferroviário, melhorias de segurança e iluminação. O único item que não está incluso é a locomotiva de manobra. É considerado mais apropriado que MPDC entregue a terceiros especializados a gestão de serviços de manobra.

(ii) Dragagem do canal de acesso ao Porto de Maputo

A gestão do canal de acesso ao Porto de Maputo por exigir grandes investimentos de recursos financeiros e sendo que o canal tem proveitos específicos, foi entregue a responsabilidade da Empresa de Dragagem do Porto de Maputo (EDPM) criada com objectivo fundamental de conduzir todas as campanhas de dragagem do canal de acesso do Porto de Maputo através da obtenção de financiamentos, selecção de empresas com capacidade para prestarem serviços de dragagem com qualidade e eficiência e proceder a recuperação do investimento através da cobrança de uma taxa específica de uso de canal aos seus utilizadores, o qual será determinado de acordo com a capacidade de cada navio que for a se beneficiar do canal.

(iii) Serviços Marítimos

Os serviços marítimos estão neste momento na responsabilidade da MPDC através do seu departamento de serviços marítimos, mas é uma unidade de negócios distintos, que requer grandes investimentos na aquisição de barcos e rebocadores para a prestação destes serviços, com um fluxo de receita em separado, perceptível e especificamente imputáveis aos serviços realizados por isso esta área de serviços pode ser sub-concessionada a terceiros, o que implicaria que MPDC não fosse obrigado a fazer qualquer investimento de capital nesta secção. O custo seria incorrido através de uma taxa de serviço a pagar ao provedor dos serviços marítimos em *outsourcing*.

A proposta de concessão do departamento da marinha foi apresentada a MPDC pela P & O Marine Services, empresa Sul Africana, que é um prestador desses serviços reconhecido globalmente. Fazendo uso desta possível subconcessão a P & O Marine Services garante melhores práticas de procedimentos operacionais a serem aplicados, bem como a aquisição de um grupo de equipamentos para serviços marítimos de grande porte os quais requerem um grande investimento. A proposta prevê uma taxa de \$18 000 por dia, o que equivale a 6,75 milhões dólares por ano, enquanto, que a receita do departamento de marinha tem previsão de estar abaixo deste nível até 2014 e depois poderá aumentar com o aumento do volume de negócio da MPDC.

A viabilidade desta proposta terá de ser explorado em conjunto com a P & O Marine Services para avaliar se a taxa pode ser intensificada em consonância com o aumento do volume de serviços

necessários, resultantes do aumento do volume de navios a entrarem no Porto de Maputo e finalmente o aumento do volume de negócio da MPDC. No entanto, a subconcessão completa ou total do departamento de serviços marítimos, irá eliminar quaisquer exigências a MPDC de incorrer em despesas de capital nessa área em seu próprio direito. A única exceção, que não será possível subconcessionar é o potencial de despesas em conjunto com o Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação (INAHINA) em auxílio à navegação e equipamentos de comunicações relacionadas. Este montante será incorrido diretamente pela MPDC.

(iv) Terminais de Carga

Os terminais de carga do Porto de Maputo estão todas elas concessionadas a MPDC, das quais algumas como terminal de contentores sobre responsabilidade da DP World Maputo, terminal de açúcar ensacado sobre responsabilidade da EDF & Man Sugar, terminal de fruta sobre a responsabilidade da FPT Mozambique Ltd, terminal de carvão situada na Matola sobre gestão da Terminal de Carvão da Matola Ltd, até altura da concessão do Porto estavam sobre gestão de terceiros os quais por força do acordo de concessão a MPDC assumiu a responsabilidade destas subconcessões e depois da concessão do Porto foi feita mais uma subconcessão da terminal de viaturas para Maputo Car Terminal Ltd.

As empresas subconcessionadas pagam rendas fixa e variável a MPDC e por sua vez este paga também as rendas fixa e variável ao governo e aos Caminhos de Ferro de Moçambique, onde a renda fixa é um valor fixo determinado durante a assinatura do acordo de subconcessão e é actualizado dentro de um determinado período acordado, enquanto que a renda variável é calculada através de uma taxa que incide sobre as vendas do subconcessionado a qual varia mediante a variação do volume das vendas. Estas subconcessionárias têm a autoridade de reestruturar, transformar e ou reabilitar estas terminais e depois negociar com a MPDC a forma de reembolso das respectivas despesas de capital investido.

3.3 Governação Corporativa no MPDC

A MPDC é uma empresa privada moçambicana pertencente a um grupo internacional com larga experiência na área de gestão portuária, transporte marítimo e terrestre, estabelecida em vários países pelo mundo, tendo a sua sede estabelecida em Dubai nos Emiratos Árabes Unidos, com políticas, regras, costumes, princípios definidos em vários manuais de procedimentos financeiros, de segurança, de ambientes, de circulação de informação, com base nas normas internacionais das empresas privadas e nos princípios básicos da Governação Corporativa, os quais devem ser aplicados por todas as empresas do grupo.

Sendo assim, a Governação Corporativa está instalada no grupo em que a MPDC faz parte, ficando assim na responsabilidade dos executivos de cada empresa de grupo a sua implementação sem ferir os objectivos e interesses dos accionistas, ao implementarem este sistema de gestão e sem ferir as políticas ou leis locais de cada país em que as empresas do grupo de uma forma individual se encontram instaladas, desenvolvendo assim o espírito de transparência, profissionalismo, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa com a finalidade futura de acrescentar valor a organização.

As bases fundamentais para a implementação e funcionamento eficiente da Governação Corporativa numa sociedade são, o sistema de controlo interno, o departamento de auditoria interna e os comités, os quais a MPDC ainda não os tem implantado e operacionais na sua totalidade, na medida em que só tem implantado o sistema de controlo interno o qual é eficiente dado que tem conseguido identificar e gerir os tipos de riscos e fraudes que a empresa tem incorrido, assim como detectar os riscos e fraudes materialmente relevantes cometidos, para além de estar a contribuir na consciencialização dos trabalhadores da necessidade da transparência e ética profissional no desenvolvimento das suas actividades diárias. Neste momento está em fase de actualização desde as áreas de requisição dos serviços pelo cliente e requisição de serviços e bens pela própria MPDC até culminar na área financeira, de modo a tornar o sistema mais eficiente, eficaz e permitir melhor acompanhamento do desenvolvimento da tecnologia e o crescimento do negócio da empresa. O Departamento de Auditoria Interna na empresa ainda não está implantado, estando a sua criação ainda na fase de análise e desenvolvimento, assim como o Comité de Auditoria não está também operacional apesar da sua relevância na Governação Corporativa.

Os comités também não estão todos operacionais principalmente o comité de auditoria, estando somente operacionais os seguintes comités divididos em dois grupos a seguir:

- (i) **Comités dos Accionistas**, os quais são compostos por comités de investimentos, auditoria e operacional e auxiliam os accionistas na definição de políticas, normas, regras, princípios de aplicação dos recursos dos accionistas nas sociedades participadas, das auditorias internas e externas, a sua periodicidade e assim como a sua tipificação de acordo com as necessidades dos accionistas e operacionais a serem aplicadas no desenvolvimento das actividades da empresa; e
- (ii) **Comités Executivos**, os quais são compostos por comités das remunerações, do *procurment* e de certificação das empresas de estiva e auxiliam a gestão da MPDC na definição de políticas, formas, regras, princípios que orientam a contratação de empresas de estiva para prestação de serviços no Porto, a selecção de fornecedores de bens e serviços necessários para o funcionamento da empresa e estabelecem as políticas de remuneração dos trabalhadores; constituídos por três membros dos quais dois são directores normalmente o director executivo e financeiro e o terceiro é o gestor da área em que o comité diz respeito.

Os accionistas têm um controlo e interferência directa na gestão desta sociedade através de relatórios financeiros que recebem mensalmente do director executivo da empresa, relatórios estes que lhes permitem estar bem informados sobre o desenvolvimento financeiro e económico da sociedade e que lhes permitem tomar decisões eficientes e eficazes sobre o Porto de Maputo, as quais antes de as tomá-las primeiro consultam os comités de investimentos, operacional e de auditoria existentes no grupo de modo a clarificarem tudo quanto diz respeito a sua área específica e ajudam os accionistas a clarificarem qual é a melhor decisão a tomar.

Os accionistas, também conseguem deter um determinado nível de controlo da aplicação dos seus recursos na MPDC e controlar o desempenho do executivo da sociedade, para além dos Conselhos de Administração e Fiscal, também o faz através da auditoria interna do grupo realizada por auditores independentes a gestão da empresa, subordinando-se aos accionistas ou à gestão do

grupo, que não são residentes em Moçambique, mas no estrangeiro e somente vem semestralmente, em períodos médios de duas semanas para a execução da auditoria interna do grupo na empresa, tendo como base todas as áreas funcionais da empresa.

O elevado intervalo de tempo em que as auditorias internas são realizadas na MPDC, o tempo que levam quando são realizadas, a máxima rotação dos auditores internos e a falta de um departamento de auditoria interna na empresa, que pudesse fazer o acompanhamento diário do cumprimento das recomendações de auditoria interna, dificulta o melhor acompanhamento do cumprimento das recomendações deixadas para cada área funcional e auxílio do executivo no desenvolvimento das suas obrigações, tornando assim difícil o alcance de alguns objectivos pré determinados para a realização destas auditorias internas, apesar de existir a Auditoria Interna do grupo que é feita semestralmente, por auditores internos do grupo que não estão afecto no seu dia-a-dia na MPDC e os mesmos têm estado em rotação semestral e por vezes anual.

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal que são constituídos por alguns membros executivos e outros não executivos, mais representantes dos accionistas que alguns até são os próprios accionistas, e os auditores internos do grupo e externos são os membros chaves de ligação entre os proprietários e o executivo e são estes membros que fazem a avaliação do desempenho e da transparência na gestão dos recursos aplicados e para o caso do Conselho de Administração lhe é submetido quando necessário algumas decisões que são tomados pelo executivo de modo a ter apreciação dos accionistas através dos seus representantes no Conselho de Administração para a sua implementação.

A sociedade tem um director executivo que representa os interesses dos accionistas, zela pela manutenção do sistema da Governação Corporativa, toma decisões sobre a vida da empresa como um todo e dos executivos, é olheiro principal dos accionistas e consegue levar a cabo estas actividades com sucesso, sem prejudicar os interesses dos accionistas devido a forte colaboração dos directores e gestores que a ele se subordinam, para além dos comités de remunerações, de certificação das empresas de prestação de serviços de estiva e de concursos para aquisições de bens e serviços.

Existe nesta sociedade um documento de limites de autoridade em termos absolutos, o qual define quais são os limites de aprovação de despesas dos gestores da base, directores, director executivo e dos accionistas representados pelo Conselho de Administração, tendo em conta o nível de materialidade da despesa, onde quanto maior for o valor a investir numa determinada despesa maior será a necessidade de intervenção dos proprietários dos recursos de modo a decidirem se vale a pena ou não incorrer naquele gasto, e se a sociedade terá ou não benefícios económicos futuros por aquele investimento.

A implantação do sistema de Governação Corporativa na MPDC, na qual os accionistas têm uma intervenção directa na tomada de decisões materialmente relevantes de vária ordem através do Conselho de Administração, faz perceber que a Governação Corporativa está implantada e a funcionar na sociedade, apesar de ainda não ser na sua totalidade na medida em que a empresa está ainda a fazer grandes investimentos em todas áreas necessárias para o seu funcionamento e gestão transparente, resultando assim na confiança que a empresa adquiriu nos sete anos da sua existência a nível internacional e nacional até ao ponto de conseguir adquirir financiamentos para todos os seus investimentos planeados e realizados até hoje.

A sociedade tem o seu sistema de controlo interno a funcionar adequadamente, mas está ciente de que este não é ainda uma base fundamental suficiente para a implantação total do sistema da gestão transparente, eficiente e eficaz. A empresa está a investir em sistemas tecnológicos que irão flexibilizar cada vez mais o seu funcionamento, assim como também está em fase de preparação a implantação num futuro próximo de um Departamento de Auditoria Interna com profissionais competentes para auxiliar os executivos na gestão da sociedade.

Os gestores da MPDC, nas entrevistas realizadas sobre o tema em análise conforme o questionário em anexo 1, foram unânimes em afirmar que a Governação Corporativa é um novo sistema de gestão das organizações, necessária e fundamental, que quando aplicada, trás e/ou cria valor adicional para as organizações como MPDC, dada as várias vantagens que trás consigo e que até certo ponto chega a compensar as suas respectivas desvantagens. Também foram igualmente unânimes em afirmar que a criação de um Código de Governação Corporativa pelo Instituto de Directores de Moçambique vai dinamizar a gestão das organizações em Moçambique atribuindo capacidade às empresas moçambicanas de competir com pé de igualdade com as empresas

estrangeiras, mas para isso acontecer é preciso que os gestores moçambicanos aceitem e assumam este código.

3.4 A Contabilidade e a Governação Corporativa no MPDC

Para além das políticas, princípios e normas de gestão organizacional transparente estabelecidas pelo grupo de empresas do qual a MPDC faz parte e que tem como base fundamental as normas internacionais das áreas financeiras, ambientais, segurança, saúde e higiene no trabalho e outras, e as normas, leis, princípios, regras e demais procedimentos moçambicanos que a empresa aderiu, adere e continuará a aderir à sua aplicação na sua gestão de modo a garantir a transparência e eficiência nas suas actividades e criar valor adicional para a riqueza dos accionistas, que investiram na empresa. Um exemplo da aderência às normas nacionais e internacionais é a aplicação do Plano Geral de Contabilidade baseado nas Normas Internacionais de Relato Financeiro (PGC-NIRF), das leis fiscais, cambiais, civis e empresariais moçambicanas para além de vários manuais de políticas de segurança, financeira, ambiente, saúde e higiene no trabalho do Grupo Dubai Port World, grupo qual MPDC faz parte.

A MPDC faz parte de um grupo internacional muito forte, com investimentos em vários países do mundo com políticas, culturas, hábitos e costumes, desenvolvimento e crescimento económico diferentes em cada país com investimentos deste grupo como Moçambique, mas dado o facto de estas empresas fazerem parte de um único grupo, nasceu aqui a necessidade da globalização económica, financeira do grupo e harmonização das políticas, normas e procedimentos.

O grupo desenvolveu vários manuais de procedimentos a serem aplicados por todas as empresas do grupo, com objectivo fundamental de uniformização do desenvolvimento das actividades e projectos das empresas do grupo e até ao respectivo reporte financeiro e económico de modo a que todas as empresas desenvolvam as suas actividades sem ferirem as normas locais, contabilizem e reportem da mesma forma, sem divergências e permitir que todos compreendam e consigam interpretar melhor os seus relatórios.

A contabilidade da sociedade sempre foi feita localmente, na base de princípios de contabilidade geralmente aceites definidos nos sistemas de contabilidade aprovados pelo governo moçambicano e com transformações periódicas de modo a responder as obrigações da globalização da economia mundial e a empresa até o ano de 2010 manteve os seus registos contabilísticos na moeda local, o Metical e os relatórios económicos e financeiros da empresa para o grupo eram feitos em Dólares, mas com a entrada em vigor do PGC-NIRF, o novo plano de contas o qual passa a enquadrar as normas internacionais de contabilidade, a partir de 2011 a empresa mudou a moeda de contabilização das suas transacções para dólar, mas irá manter os relatórios fiscais em meticais conforme a obrigatoriedade das leis fiscais locais.

3.5 Riscos no MPDC

O Porto de Maputo é o portão fundamental nas exportações do Corredor de Maputo, uma importante rota de importações e exportações que passa por uma das regiões mais industrializadas e produtivas da África Austral. Reveste-se de uma vantagem estratégica significativa em comparação com os outros portos da região, devido a sua localização em relação aos principais mercados da África Austral, oferecendo aos seus utentes as menores distâncias de transporte para o Porto de Maputo relativamente aos outros portos da região, e as principais zonas económicas da África do Sul, Zimbabwé e Suazilândia.

No contexto da concorrência regional, é importante que a vantagem geográfica de que o Porto de Maputo se beneficia, em relação as principais zonas económicas da África do Sul não seja prejudicada pela ineficiência da cadeia logística do Corredor de Maputo. É neste contexto que as redes rodoviárias e ferroviárias, particularmente em Moçambique, desempenharão um papel importante e crucial na capacidade da MPDC e dos subconcessionários realizarem projectos no âmbito da execução do Plano Director.

A capacidade de a MPDC junto com os seus subconcessionários desenvolverem os projectos por si traçados para o Porto de Maputo depende fundamentalmente de uma série de factores externos que a empresa poderá, ou não, ter a capacidade de influenciar, ou de controlar, tais como: a infraestrutura rodoviária e ferroviária, as autorizações das autoridades ambientais para se efectuarem as

obras de expansão e dragagem do canal de acesso ao Porto de Maputo. A progressão do crescimento do mercado determinado pelos fluxos comerciais, e em relação à qual a MPDC tem pouca influência e nenhum controlo, também terá impacto na calendarização da execução dos seus projectos assim como o sucesso dos mesmos.

O Conselho de Administração do MPDC tem a total responsabilidade para estabelecimento e fiscalização de uma estrutura de gestão de risco na companhia. As políticas de gestão de risco são estabelecidas para identificar e analisar os riscos incorridos pela sociedade durante a sua operacionalidade, para fixar limites de riscos e controlos adequados, e para monitorar os riscos e a aderência aos seus limites. Estas políticas e o sistema de gestão de riscos são revistos regularmente para reflectirem as mudanças nas condições do mercado e nas actividades da sociedade.

A sociedade, através das bases da sua formação e das normas e procedimentos de gestão, apontam para desenvolvimento de um ambiente de controlo disciplinado e construtivo em que todos os funcionários compreendam as suas funções e obrigações para com a sociedade.

A MPDC está exposto aos seguintes riscos:

- **Risco de crédito** – a sociedade não possui concentrações significativas de risco de crédito. O risco de crédito é influenciado principalmente pelas características individuais de cada cliente. Os novos clientes são analisados individualmente para crédito antes que sejam oferecidos as condições de pagamento padrão. Estando a empresa ciente do risco de crédito que corre, estabelece anualmente uma provisão para os possíveis créditos incobráveis, os quais são calculados na base de todos os compromissos não honrados pelos seus clientes e já vencidos a mais de 90 dias, de modo a se poder fazer face aos possíveis prejuízos resultantes de créditos incobráveis.
- **Risco de liquidez** – este risco é eminente na MPDC, por isso a gestão do risco de liquidez envolve a manutenção das reservas líquidas suficientes e a manutenção de linhas de crédito disponíveis. O desafio da sociedade para a gestão de liquidez é de garantir até onde for possível, que terá sempre liquidez suficiente para honrar com as suas obrigações na data do seu vencimento, sobre ambas as condições, normais e pressionantes, sem incorrer em perdas inaceitáveis ou correr o risco de danos à reputação da empresa.
- **Risco de Mercado** - a sociedade tem este risco eminente na medida em que não tem nenhuma capacidade de controlar e/ou influenciar os preços de mercado, tais como taxas

de câmbio, taxas de juros os quais chegam a afectar os preços das acções e por fim afectam o rendimento da empresa ou o valor de seus instrumentos financeiros. O objectivo da gestão de risco de mercado é o de gerí-lo e controlá-lo dentro dos parâmetros aceitáveis, optimizando o retorno dos accionistas.

- **Risco da taxa de juros** - a MPDC está exposta ao risco de taxa de juro decorrentes de empréstimos de longo prazo que possui, os quais foram concedidos a taxa *libor* acrescida de uma taxa fixa. Estes empréstimos estão expostos ao risco de variação da *libor*, na medida em que quanto maior for a taxa de *libor* maior será o custo de financiamento assim como quanto menor for a mesma menor será o respectivo custo financeiro dos financiamentos concedidos Actualmente a MPDC não tem nenhum contrato futuro das taxas de juros.
- **Risco operacional** - dada a variedade de serviços providenciados pelo MPDC e dada a sua complexidade operacional, está eminente na sociedade o risco operacional resultante de perdas directas ou indirectas decorrente de uma grande variedade de causas associadas com os processos do Porto de Maputo, o pessoal, tecnologia e infra-estruturas e de factores externos tais como os requisitos legais e regulamentares e as normas geralmente aceites de comportamentos corporativos, e a sua gestão é atribuída a alta administração.
- **Risco de moeda** - A MPDC está exposta ao risco financeiro relacionado à flutuação das taxas de câmbio. As receitas da empresa são baseadas em dólares americanos, com uma parcela insignificante em randes Sul Africano e em meticais. As contas a pagar da empresa e outros são principalmente denominados em meticais, com uma parcela não muito significativa em libras (GBP), euros (EUR), yenes japoneses (JYP) e em randes (ZAR). Uma mudança significativa nas taxas de câmbio entre essas moedas em relação ao dólar dos EUA poderá ter um efeito sobre os resultados, das operações, posição financeira e fluxos de caixa da empresa.

A MPDC sendo uma sociedade como qualquer outra, tem eminente nas suas actividades os riscos sistemático e não sistemático, na medida em que esta sociedade não consegue e nunca conseguirá individualmente controlar e/ou influenciar a inflação, as taxas de juros e de câmbio; os transportes rodoviários, ferroviários e marítimos; a abertura de novas vias rodoviárias e ferroviárias para o escoamento das exportações e importações dos países do interior de África para o Porto de Maputo, mas pelo contrário, consegue e sempre conseguirá controlar e influenciar o seu volume

de negócio, a sua operacionalidade, liquidez, os níveis de créditos atribuídos aos seus clientes, a qualidade de serviços a prestar aos utilizadores do Porto de Maputo, os sistemas de controlo, gestão, segurança, saúde e higiene, apesar de não poder ser na sua totalidade porque mesmo que o controlo e a transparência sejam eficientes e eficazes, sempre terá em algum lado algo que não vai passar do sistema de controlo.

Uma das melhores formas de gestão, controle e mitigação dos riscos não sistemático é a diversificação das aplicações dos recursos dos accionistas, de modo a que aqueles negócios com rendimentos negativos sejam compensados por parte de outros de resultados positivos, e neste caso o accionista maioritário da MPDC, a Portus Indico tem investimentos em várias áreas de negócio e em vários países do mundo. Por exemplo, a Portus Indico tem investimentos na área de transporte marítimo, ferroviário e rodoviário; logística, gestão de portos, em países como Moçambique, África de Sul, Emiratos Árabes Unidos. A MPDC não tendo os seus investimentos diversificados, investiu e está ainda a investir em sistemas de fluxo de informação e de controlo interno, e na implantação da Governação Corporativa, de onde a gestão e os proprietários da sociedade acreditam que pode reduzir ou mitigar o risco não sistemático ou específico e a ajudar numa boa gestão do risco sistemático ou de mercado.

3.6 Fraudes na MPDC

Na concessão do Porto de Maputo a MPDC, para além de ter sido cedido activos imobilizados, a empresa aceitou herdar também os recursos humanos existentes na altura no Porto de Maputo, apesar de na sua maioria possuir fraca formação profissional, assim como o desconhecimento ou ignorância da ética profissional, e por isso investiu e está a investir muito na formação dos mesmos com vista a garantir que estes recursos humanos sejam aplicados pela empresa sem incorrer a erros não intencionais por falta de conhecimentos ou capacidade para desenvolver uma determinada actividade na sociedade, e erros intencionais por ignorar as políticas de funcionamento da sociedade e ética profissional, de modo a alcançar objectivos particulares.

Sendo assim, nas novas contratações que a empresa tem feito, tem estado a apostar na contratação de colaboradores profissionais e qualificados, assim como na continuidade da sua formação

objectiva, por forma a aumentarem as suas capacidades profissionais direccionadas através dos resultados de avaliação de desempenho de cada colaborador, de modo a consciencializá-los cada vez mais da necessidade de observância da ética profissional e da transparência no dia-a-dia das suas actividades, com vista a evitar ao máximo possível o conflito de interesses entre os accionistas, a gestão e colaboradores.

A empresa desde o início das suas actividades em 2003 vinha operando com um sistema de fluxo de informação basicamente manual, ineficiente e muito burocrático para além de que oferecia muitas oportunidades para os empregados cometerem fraudes, o que fazia com que a empresa levasse muito tempo para responder as necessidades dos stakeholders e/ou utilizadores do porto e com insatisfação. Por isso, a partir de 2006, a gestão iniciou com uma revolução do sistema de informação manual para o sistema informático, informatizando o funcionamento da empresa desde as terminais de carga, passando pela contabilidade até aos executivos.

A chegada da nova era dos sistemas de informação, assim como o desenvolvimento cada vez mais do sistema de Governação Corporativa na sociedade não eliminou na totalidade e/ou definitivamente a possibilidade de ocorrência de fraudes, mas reduziu bastante, assim como também o próprio número de fraudes ocorridos, para além de que os colaboradores da empresa ganharam mais consciência pelo profissionalismo e ética profissional nas suas actividades, apesar de ainda alguns continuarem a mostrar alguma resistência a aderirem ao novo sistema de gestão da sociedade devido a divergência de interesses para com a gestão e para com os proprietários.

A MPDC devido a eficiência e eficácia do sistema de controlo interno foi possível nos últimos anos detectar várias situações em forma de grupos ou individualmente, de uso de bens da empresa em benefício privado de alguns trabalhadores, o que terá culminado com a demissão de alguns trabalhadores, e em alguns caso foi possível detectar a fraude devido a ineficiência dos métodos usados na fraude pelos trabalhadores ou através de algumas denúncias, como por exemplo: uso de viaturas da empresa que não são permitidas sair do Porto de Maputo, para fazer viagens privadas a províncias em tempo de serviço tendo culminado com acidentes gravíssimos devido a excessos de velocidade ou excesso de carga, assim como retirada do Porto de alguns componentes de máquinas para venda na sucata em benefício particular.

A empresa tem vindo a levar a cabo alguns *workshopes* internos, assim como envia colaboradores seus desde a base até a gestão máxima, para África do Sul e Dubai onde está sediada o grupo de empresas do qual MPDC faz parte, por forma a participarem em *workshopes* sobre os sistemas de controlo interno, gestão de riscos e fraudes, Governação Corporativa e ética profissional nas suas várias vertentes com objectivo fundamental, de consciencializar os trabalhadores sobre a necessidade do profissionalismo e transparência no desenvolvimento das suas actividades,

A MPDC também tem estado a formar e consciencializar os seus colaboradores em gestão transparente, de modo a evitarem cometer erros intencionalmente assim como não, porque prejudica a empresa, o próprio trabalhador e o país no geral, na medida em que quando o trabalhador comete qualquer tipo de fraude há aqui alguns benefícios económicos da empresa que já não fluem para a mesma, reduzindo assim de certa forma o rendimento da empresa, que depois poderá não ter recursos suficientes para melhorar as condições de trabalho assim como salariais dos próprios colaboradores e quando os mesmos forem descobertos serão despedidos da empresa ficando mais famílias sem sustento. O Estado também vai colectar menos impostos porque o rendimento tributável da empresa irá reduzir e finalmente o Estado terá a sua capacidade de resposta a causa social reduzida, resultando assim no aumento cada vez mais de necessidades não satisfeitas das famílias e na procura de soluções da insatisfação cometem actos ilícitos, que em nada contribuem para o bem estar social.

A gestão eficiente e transparente do Porto de Maputo é de interesse comum de várias instituições e entidades públicas e privadas assim como dos utilizadores do porto. Por isso que na gestão de riscos e fraudes no Porto de Maputo, a MPDC conta com a boa colaboração ou complementação das suas políticas, normas e sistemas adoptados de gestão de riscos e fraudes, pelos outros definidos pelas instituições dos Estado e entidades privadas em funcionamento no porto como as Alfandegas de Moçambique, Kudumba Investimentos (Empresa de gestão dos *scaneres* de mercadorias), o que tem resultado em várias detenções de mercadorias em exportação ou importação ilegal e responsabilização dos seus proprietários.

A MPDC, para além da colaboração dos utilizadores do Porto de Maputo na aceitação e aplicação das normas e sistemas de gestão de fraudes, tem vindo a fazer grandes investimentos no sentido de

transformar o Porto de Maputo num lugar de exemplo da transparência, profissionalismo, eficiência e eficácia, de modo a ganhar mais confiança dos seus *stakeholders*.

4. Conclusões e Recomendações

4.1 Conclusões

O objectivo geral do presente trabalho de pesquisa é de estudar a importância da Governação Corporativa para mitigar e/ou eliminar os riscos e fraudes nas organizações actuais ou modernas, conhecer os diferentes modelos da Governação Corporativa e identificar aquele que é aplicado pela MPDC, sociedade sobre a qual incidiu o estudo de caso.

A governação corporativa surge como uma solução para os problemas de agência, trazidos pela profissionalização da gestão das empresas modernas e como um sistema moderno de gestão das organizações, na medida em que traça políticas, normas, regras e estabelece sistemas governativas transparentes que servem de instrumentos fundamentais para o equilíbrio dos interesses dos investidores e dos membros de governação e também permite uma gestão transparente das organizações.

A MPDC, com a implementação do sistema da Governação Corporativa passou a estar dotada de políticas, normas, princípios e sistemas de gestão, assim como de sistemas de gestão de riscos e fraudes doptados de padrões internacionais o que tem contribuído para a transparência, eficiência e eficácia da empresa na sua gestão e na satisfação das necessidades dos utilizadores do Porto de Maputo. Sendo que o modelo de Governação Corporativa que está a ser implementado pela empresa é o modelo financeiro ou das finanças, o qual é mais frequente nas empresas americanas e inglesas, sendo o seu problema fundamental a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efectivamente o comportamento do gerente ou executivo (agente) com as aspirações do principal (proprietário) e garantir o retorno dos investimentos aos accionistas.

No entanto, a empresa ainda não tem o sistema de Governação Corporativa completamente implementado, estando a funcionar parcialmente, na medida em que ainda não está operacional o seu Departamento de Auditoria Interna o qual deveria auxiliar os executivos do MPDC na gestão da sociedade, apesar de ter operacional a auditoria interna do grupo que está fundamentalmente virada para a satisfação dos interesses dos proprietários da sociedade assim como auxiliar a gestão da sociedade, aos accionistas e de forma indirecta auxiliar os executivos da sociedade na sua

gestão, mas mesmo assim o desempenho da empresa tem estado a melhorar muito e o valor da empresa nos *stakeholders* está a crescer ano após ano e é por isso que a empresa tem conseguido angariar com muita facilidade recursos para executar os projectos predefinidos, pelo que torna-se válida a primeira hipótese (H1) segundo a qual, a estrutura da Governação Corporativa gera mudanças significativas no modelo de gestão, desempenho e no valor da MPDC – Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo.

A auditoria interna do grupo operacional no MPDC, apesar de funcionar adequadamente, tem o risco de não cobrir na totalidade e de forma aprofundada as áreas em auditoria, assim como os auditores não conseguem detectar alguns riscos e fraudes materialmente relevantes, que a empresa possa incorrer, devido ao tempo limitado e rígido que as auditorias normalmente levam. Algumas vezes, o não conhecimento profundo do negócio pelos novos auditores nomeados abre assim possibilidades de alguns riscos e fraudes materialmente relevantes, que podem afectar materialmente as decisões dos accionistas ou até dos gestores, estarem a escapar das acções dos auditores, colocando assim em causa o princípio de transparência da Governação Corporativa.

A MPDC está sujeita a alguns tipos de riscos como resultado de a empresa não poder tomar decisões particulares que possam influenciar ou modificar a estrutura e o funcionamento do mercado em que opera, estando tudo dependente de decisões conjuntas com outras empresas ou mesmo de decisões do governo moçambicano e seus parceiros e das flutuações do mercado, e alguns tipos de fraudes resultantes da natureza do negócio desenvolvido pela MPDC e pela complexidade da maior parte dos serviços fornecidos pela empresa. Pelo que mesmo com aplicação total das melhores práticas da Governação Corporativa, a MPDC nunca conseguirá detectar, mitigar e eliminar todos riscos e fraudes que esteja sujeita, sempre existirá algum risco ou fraude que a empresa naturalmente terá que assumir no desenvolvimento do seu negócio, mas pode tirar proveito da melhor gestão dos mesmos com a identificação dos pontos fortes e fracos da organização e conseqüente elaboração de estratégias para eliminar as fraquezas.

4.2 Recomendações

A implementação da Governança Corporativa na MPDC é muito importante na medida em que a aplicação das suas melhores práticas e princípios na gestão permitirá melhor gestão dos riscos e fraudes que a empresa incorre ou possa incorrer e conseqüente adição de valor para a sociedade para além de as portas do mercado de recursos continuarem abertas para aquisição de recursos para os projectos predefinidos, mas o sucesso total na implementação deste sistema de gestão carece primeiro da implementação total da sua base fundamental para o seu funcionamento eficiente e eficaz.

Sendo assim como resultado das conclusões apresentadas neste trabalho recomenda-se a gestão da MPDC:

- A urgente e obrigatória implantação e operacionalização do Departamento de Auditoria Interna de modo poder zelar pela eficiência, eficácia e transparência das actividades desenvolvidas pela empresa dada a grandeza da empresa e a complexidade dos serviços oferecidos pela mesma.
- Enquanto não estiver operacional o Departamento de Auditoria Interna na empresa, há necessidade de a auditoria interna do grupo deve aumentar o tempo de trabalho das suas auditorias de modo a cobrir na totalidade e de forma aprofundada as áreas em auditoria, assim como poderá permitir aos auditores detectarem alguns riscos e fraudes materialmente relevantes. e
- A urgente operacionalização do Comité de Auditoria de modo a exercer o seu papel de suporte ao Conselho de Administração na gestão dos assuntos como: monitorar os trabalhos da auditoria interna, supervisionar os trabalhos de auditoria externa incluindo os aspectos de independência, revisão das práticas contabilísticas seleccionadas pelo executivo, supervisionar o processo de elaboração das Demonstrações Financeiras e revisão dos relatórios financeiros divulgados ao mercado.

5. Bibliografia

5.1 Principal

- Amaral, Wanda do, *Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação*, Livraria Universitária – Universidade Eduardo Mondlane, 2ª Edição, 1999.
- Coughlin, Peter/ Langa, Julieta, *Claro e Directo – Como escrever um ensaio*, Tipografia ABC, Lda, Maputo, 2008.
- Das Neves, João Carvalho, *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*, 1ª Edição, Textos Editores, Lda, Lisboa, 2006.
- Lawrence, J. Gitman, *Princípios da Administração Financeira*, 2ª Edição, Bookman Editora, Porto Alegre, 2002.
- Mota, António S. Gomes e Tomé, Jorge H. Correia, *Mercado de Títulos – uma abordagem integrada*, Texto Editora, Lda, Lisboa, 1992.
- Morais, Georgina/Martins, Isabel, *Auditoria Interna – Função e Processo*, 2ª Edição Actualizada, Áreas Editora, Lisboa, 2003.
- Marshall, Christopher, *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*, Quality Mark Editora Ltda, São Cristóvão – Rio de Janeiro, 2002.
- Norma de Gestão de Riscos – FERMA 2003 (Federation of European Risk Management Associations).
- Norma de Gestão de Risco – Princípios e Directrizes (ISO – International Organization for Standardization, 31000-2009).
- Norma Internacional de Auditoria 240 – A responsabilidade do auditor ao considerar a fraude numa auditoria de demonstrações financeiras.

- Rodrigues, Jorge, *Corporate Governance - Retomar a confiança perdida*, Escolar Editora, Porto, 2009.
- Ross, Stephen A., *Administração Financeira: Corporate Finance*, 2ª Edição, Atlas Editora, São Paulo, 2002.
- Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC), *Handbook & Directory (Guia e Directório)*, 2010/2011.
- Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC) e Sogreah Gulf FZCO Consultants, *Plano Director do Porto de Maputo – Relatório Final, Sumário Executivo*, 30 de Outubro de 2010, revisão Janeiro de 2010.
- www.pwc.com/pt, *Corporate Governance & Reporting: Adopção do Sistema de Normalização Contabilística – A caminho da convergência internacional*, PriceWaterHouseCoopers, 2009.
- www.ibgc.org.br, *Código das Melhores Práticas de Governação Corporativa*, IBGC – Instituto Brasileiro de Governação Corporativa, 4ª edição, São Paulo, 2010.
- www.ibgc.org.br, *Carta Directiz 1: Independência dos Conselheiros de Administração*, IBGC – Instituto Brasileiro de Governação Corporativa, São Paulo, 2008.
- www.ibgc.org.br, *Carta Directiz 2: Mecanismos de defesa à tomada de controle*, IBGC – Instituto Brasileiro de Governação Corporativa, São Paulo, 2009.
- www.iodmz.com - Instituto dos Directores de Moçambique, *Código de Governação Corporativa de Moçambique*, Maputo, Setembro de 2011.

5.2 Complementar

- Conselho de Ministros, Lei n° 70/2009 de 22 de Dezembro, *que aprova o Sistema de Contabilidade para o Sector Empresarial, baseado nas Normas Internacionais de Relato Financeiro*, BR n° 50 I série, de 22 de Dezembro, Maputo, 2009.
- Da Silva, F.V. Gonçalves/ Pereira, J.M. Esteves, *Contabilidade das Sociedades*, 3ª Edição, Platano Editora S.A, Lisboa, 2002.
- Gropelli A. A, *Administração Financeira*, Editora Saraiva, São Paulo, 1998.
- Mithá, Omar, *Análise de Projectos de Investimentos*, Escolar Editora, Lisboa, 2009.
- Stoner, James A. F/ Freeman, R. Edward, *Administração*, 5ª Edição, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 1999.
- Sá, António Lopes de, *Perícia Contábil*, Atlas Editora S.A, São Paulo, 1994.
- www.iasb.org, *Normas Internacionais de Contabilidade e de Relato Financeiro*, IASB – International Account Standard Board, Londres, Inglaterra, 2010.

6. Anexo 1 - Questionário

1.1 Questões da entrevista à Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo (MPDC)

Aos Directores e Gestores da MPDC

No âmbito do meu trabalho de final de curso de Licenciatura em Contabilidade e Finanças a apresentar na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura e conforme a credencial apresentada a MPDC, submeto o presente questionário para examinar a *Governança Corporativa e Riscos e Fraudes* na sociedade em que V. excelência dirige com imensa competência

Este questionário tem como objectivo recolher informações e os seus pontos de vistas sobre a Governança Corporativa e Riscos e Fraudes no MPDC e é de salientar que, todos os dados a serem fornecidos terão tratamento estritamente confidencial e destinam-se só e somente a fins meramente académicos e por forma a garantir o anonimato não é necessário assinar.

Na esperança de que este questionário irá merecer uma maior atenção por parte de V. excelência, queiram aceitar os meus antecipados agradecimentos.

Atenciosamente

(Justino Mateus Macie)

Instruções

O presente questionário é composto por cinco secções referentes ao conhecimento da empresa, gestão, Governação Corporativa, contabilidade e a secção de outras questões que os executivos e gestores da MPDC acharem relevantes para o tema em análise. Cada secção contém perguntas as quais devem ser respondidas de forma objectiva e clara de modo a permitir uma fácil análise dos aspectos relacionados com o tema em análise.

I – Conhecimento da Empresa

1. Quando é que a empresa foi constituída e com que objectivo? (Se possível poderiam fornecer o Boletim da republica). _____

2. Quando foi aprovada a concessão do Porto de Maputo? E qual é o período da concessão?

3. Quando é que a empresa iniciou as suas actividades em Moçambique? _____

4. A empresa é parte de um grupo de empresas internacional? Se sim, qual e onde está sediada? _____

5. Quais são as actividades que a empresa desenvolve? _____

6. Do seu conjunto de actividades, qual delas constitui a actividade principal da empresa?

7. Qual é o principal mercado da empresa? _____

8. Qual é o volume de negócios do MPDC? E qual a respectiva perspectiva em relação ao futuro? _____

9. Quem são os concorrentes da MPDC? _____

10. Qual é a extensão da área de concessão do MPDC? _____

11. Qual é a estrutura accionista da empresa? _____

II – Gestão do MPDC

1. Qual é a estrutura de gestão do MPDC? _____

2. Qual é o sistema de fluxo de informação de gestão entre os accionistas, executivos e os gestores médios até a base? _____

3. Qual a perspectiva da MPDC pelo Porto de Maputo? _____

4. A MPDC tem um plano directório de investimentos? Se sim, qual foi a base para a sua elaboração e é possível fornecer uma cópia? _____

5. Como é feita a gestão das terminais de carga do MPDC? _____

6. Como é que a MPDC está a gerir o Porto de Maputo? Existem algumas áreas sub-concessionadas a terceiros? _____

III – Governação Corporativa do MPDC

1. Qual é o nível de eficiência e eficácia do Sistema de Controlo Interno do MPDC? _____

2. A MPDC tem Departamento de Auditoria Interna operacional? _____

3. Quais são os comités em funcionamento no MPDC? _____

4. Como é que os accionistas controlam o desempenho da MPDC? _____

5. A MPDC tem o sistema de Governação Corporativa implementado e operacional? _____

6. Aos gestores da MPDC: O que acham da Governação Corporativa no MPDC? _____

7. A MPDC tem algum Código de Governação Corporativa? Se sim, é próprio ou é do grupo?

8. É possível disponibilizar os manuais das políticas e normas de gestão financeira, segurança, ambiente e saúde no MPDC? _____

9. A MPDC tem um sistema específico de gestão dos riscos e fraudes? Se sim, como funciona? _____

10. Como a MPDC financia o desenvolvimento dos seus projectos? Com recursos próprios ou de terceiros? _____

11. Tem sido fácil ou complicado obter financiamento dos seus projectos? _____

12. Quais são os tipos de riscos e fraudes que a empresa tem incorrido? _____

IV - Contabilidade da MPDC

1. Em que padrões contabilísticos se baseia a informação contabilística preparada pela empresa? (Se reportam pelo PGC, IFRS, ambos ou outros). _____

2. Existem outras normas, políticas e princípios que a MPDC aplica no tratamento contabilístico das suas transacções? Se sim, com que base foram estabelecidas?

3. Em que moeda é feita a contabilidade do MPDC e os respectivos reportes financeiros? ____

4. A empresa possui políticas contabilísticas específicas para o tratamento contabilístico das suas transacções? Se sim, quais são e qual foi a base para a sua definição?

5. A que entidades destina-se o reporte financeiro da empresa? _____

6. É possível fornecer as Demonstrações Financeiras do MPDC dos últimos dois ou três anos?

V – Outras questões que julgue pertinentes _____
